

Authentic Leadership dan Organizational Citizenship Behavior: Studi pada Karyawan di Wilayah Jabodetabek

Khoirul Anam, Aris Pamungkas

Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

(2208015018@uhamka.ac.id, aris.pamungkas@uhamka.ac.id)

Abstract

Organizational Citizenship Behavior refers to voluntary work behavior that supports organizational effectiveness beyond formal job responsibilities. One factor that may encourage such behavior is Authentic Leadership, characterized by self-awareness, relational transparency, balanced decision-making, and an internalized moral perspective. This study aimed to examine the influence of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior among employees in the Greater Jakarta area. This study employed a quantitative approach using an explanatory research design, a survey method, and a cross-sectional approach. A total of 195 employees were selected through purposive sampling. Data were collected using the Authentic Leadership Inventory adapted by Malau and Widyastuti (2025) and the Organizational Citizenship Behavior instrument adapted by Tawil (2022). The data were analyzed using simple linear regression. The findings indicated that Authentic Leadership had a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior ($R = 0.536$; $R^2 = 0.288$; $p < 0.001$). The results suggest that employees who perceive their leaders as more authentic are more likely to demonstrate voluntary behaviors that contribute to organizational effectiveness. These findings imply that strengthening authentic leadership practices may serve as an effective organizational strategy for fostering Organizational Citizenship Behavior and enhancing human resource management effectiveness.

Keyword : *Authentic Leadership; employees; leadership; Organizational Citizenship Behavior; workplace behavior*

Abstrak

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku kerja sukarela yang mendukung efektivitas organisasi di luar tuntutan pekerjaan formal. Salah satu faktor yang diduga memengaruhi perilaku tersebut adalah *Authentic Leadership*, yaitu kepemimpinan yang ditandai oleh kesadaran diri, keterbukaan, objektivitas dalam pengambilan keputusan, dan konsistensi terhadap nilai moral. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan di wilayah Jabodetabek. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*, metode survei, dan pendekatan *cross-sectional*. Sampel penelitian berjumlah 195 karyawan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan *Authentic Leadership Inventory* yang diadaptasi oleh Malau dan Widyastuti (2025) serta instrumen *Organizational Citizenship Behavior* yang diadaptasi oleh Tawil (2022). Data dianalisis menggunakan analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Authentic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ($R = 0,536$; $R^2 = 0,288$; $p < 0,001$). Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan autentik, semakin tinggi kecenderungan karyawan menampilkan perilaku kerja sukarela yang mendukung organisasi. Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa pengembangan perilaku kepemimpinan autentik dapat menjadi salah satu strategi organisasi untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* serta memperkuat efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Kata Kunci: *Authentic Leadership; karyawan; Organizational Citizenship Behavior; sumber daya manusia; wilayah Jabodetabek*

Pendahuluan

Perubahan yang berlangsung dalam lingkungan bisnis menuntut organisasi untuk semakin adaptif dalam mengelola sumber daya manusianya. Dalam menghadapi dinamika organisasi saat ini, keberhasilan tidak hanya bergantung pada tercapainya sasaran kerja, tetapi juga pada kemampuan organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan, kolaborasi, serta komitmen karyawan terhadap tujuan yang telah ditetapkan bersama. Oleh karena itu, efektivitas organisasi tidak cukup bergantung pada pelaksanaan tugas yang bersifat formal, melainkan juga pada kesediaan individu untuk memberikan kontribusi secara sukarela di luar kewajiban pekerjaannya. Kontribusi tersebut berperan dalam memperkuat kerja sama, meningkatkan kemampuan organisasi merespons perubahan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia perlu diarahkan tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan kompetensi, tetapi juga perlu diarahkan pada pengembangan perilaku positif yang memberikan nilai tambah bagi organisasi (Worku & Debela, 2024).

Salah satu bentuk perilaku positif yang banyak menjadi perhatian dalam kajian perilaku organisasi adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB menggambarkan kecenderungan karyawan untuk secara sukarela melakukan berbagai tindakan yang melampaui tuntutan peran formal tanpa mengharapkan imbalan langsung dari organisasi, tetapi memberikan manfaat bagi organisasi maupun rekan kerja. Kehadiran perilaku ini berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi melalui penguatan kerja sama, peningkatan produktivitas, serta terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif. Khusna et al. (2023) menjelaskan bahwa OCB tercermin dalam kesediaan karyawan membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam aktivitas organisasi, menjaga hubungan interpersonal yang harmonis, serta menunjukkan kepedulian terhadap kepentingan organisasi. Dengan demikian, OCB menjadi salah satu perilaku yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif sekaligus menunjang efektivitas organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa berkembangnya OCB dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individual dan faktor organisasi. Salah satu faktor yang secara konsisten dikaitkan dengan munculnya perilaku tersebut adalah kualitas relasi antara pemimpin dan karyawan, termasuk tingkat kepercayaan yang berkembang di dalam organisasi. Shaikh et al. (2022) mengemukakan bahwa kepercayaan terhadap organisasi maupun pemimpin berkaitan dengan meningkatnya kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku *extra-role*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi mengarahkan pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga berperan dalam membentuk sikap, perilaku, serta kualitas interaksi kerja yang mendukung kontribusi sukarela dari karyawan. Seiring dengan perkembangan kajian perilaku organisasi, *Authentic Leadership* menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang semakin banyak mendapat perhatian karena



dinilai mampu membangun relasi kerja yang positif sekaligus memperkuat munculnya *Organizational Citizenship Behavior*.

Sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang berkembang dalam kajian perilaku organisasi, *Authentic Leadership* menempatkan hubungan antara pemimpin dan karyawan sebagai fondasi dalam membentuk perilaku positif di tempat kerja. Menurut Walumbwa et al. (2008), *Authentic Leadership* dijelaskan melalui empat dimensi utama yang meliputi *self-awareness*, *relational transparency*, *balanced processing*, dan *internalized moral perspective*. Keempat dimensi tersebut menjadi dasar bagi pemimpin untuk membangun relasi yang autentik, transparan, dan dilandasi rasa saling percaya. Selaras dengan pandangan tersebut, Xie et al. (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan autentik menekankan kesesuaian antara nilai, tindakan, dan prinsip moral pemimpin sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka sekaligus mendukung perkembangan individu. Dengan demikian, *Authentic Leadership* tidak hanya berperan dalam mengarahkan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memperkuat kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan melalui kepercayaan, keterbukaan, serta penghargaan terhadap setiap individu.

Perhatian terhadap *Authentic Leadership* terus meningkat karena pendekatan kepemimpinan ini dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan sekaligus perkembangan karyawan. Konsistensi antara nilai, perkataan, dan tindakan yang ditunjukkan pemimpin menjadi dasar terbentuknya kepercayaan serta memperkuat relasi antara pemimpin dan bawahan. Kleynhans et al. (2022) menjelaskan bahwa *Authentic Leadership* berkaitan dengan meningkatnya kesejahteraan psikologis karyawan serta kualitas interaksi di dalam organisasi. Temuan tersebut diperkuat oleh Duarte et al. (2021) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan autentik berkontribusi terhadap meningkatnya komitmen kerja, kepercayaan kepada pemimpin, dan berkembangnya berbagai perilaku positif di tempat kerja. Konsistensi hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *Authentic Leadership* tidak hanya tercermin pada hubungan antara pemimpin dan bawahan, tetapi juga pada terciptanya lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan aktif serta pengembangan potensi karyawan. Oleh karena itu, *Authentic Leadership* dipandang sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam membangun iklim organisasi yang kondusif bagi berkembangnya berbagai perilaku positif.

Keterkaitan antara *Authentic Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah banyak dibahas dalam kajian perilaku organisasi karena keduanya berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif. Valsania et al. (2012) menjelaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan kejujuran, integritas, serta konsistensi antara nilai dan tindakan mampu mendorong karyawan menampilkan perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi di luar

tuntutan pekerjaan formal. Temuan tersebut diperkuat oleh Roncesvalles dan Gaerlan (2021) yang menunjukkan bahwa *Authentic Leadership* berkaitan dengan meningkatnya kesediaan karyawan membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam berbagai aktivitas organisasi, serta menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Jun et al. (2025) mengemukakan bahwa hubungan tersebut berlangsung melalui meningkatnya identifikasi karyawan terhadap organisasi serta persepsi dukungan organisasi yang mereka rasakan. Selain itu, Polat et al. (2024) menyimpulkan bahwa OCB merupakan salah satu *outcome* yang paling konsisten dikaitkan dengan *Authentic Leadership* dalam berbagai penelitian internasional. Secara keseluruhan, temuan-temuan tersebut memberikan landasan teoritis dan empiris yang kuat bahwa *Authentic Leadership* merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan berkembangnya OCB pada berbagai konteks organisasi.

Upaya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia terus dilakukan oleh berbagai organisasi, namun keterlibatan karyawan masih menjadi tantangan dalam lingkungan kerja. Laporan Gallup (2026) menunjukkan bahwa hanya sekitar seperlima tenaga kerja global yang tergolong *engaged*, sedangkan tingkat *employee engagement* di Indonesia mencapai 27%. Temuan tersebut juga menempatkan kualitas kepemimpinan sebagai salah satu aspek penting dalam membangun keterlibatan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa organisasi memerlukan berbagai upaya untuk memperkuat kontribusi positif karyawan yang mendukung efektivitas organisasi. Dalam penelitian ini, bentuk kontribusi tersebut dipahami sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan fokus pada karyawan yang bekerja di wilayah Jabodetabek.

Urgensi mengkaji OCB pada konteks pekerja Jabodetabek juga didukung oleh sejumlah penelitian empiris. Aisy dan Archianti (2024) menemukan bahwa *happiness at work* dan *work spirituality* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap OCB pada 300 karyawan di Jabodetabek dengan koefisien determinasi sebesar 0,627. Sementara itu, Pribadi dan Ninawati (2025) melaporkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *emotional intelligence* dan OCB pada 391 karyawan perusahaan industri di wilayah yang sama, meskipun kekuatan hubungannya tergolong lemah ($r = 0,205$; $p < 0,01$). Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa OCB merupakan perilaku yang relevan untuk dikaji pada konteks pekerja Jabodetabek serta dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, masih terbuka peluang untuk menguji faktor lain yang berpotensi menjelaskan munculnya OCB, termasuk pendekatan kepemimpinan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dipandang memiliki keterkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *Authentic Leadership*. Roncesvalles dan Gaerlan (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan autentik mampu meningkatkan OCB melalui hubungan positif yang terbangun antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin yang memiliki kesadaran terhadap

dirinya (*self-awareness*), menjalin hubungan secara terbuka (*relational transparency*), mempertimbangkan berbagai informasi secara objektif (*balanced processing*), serta bertindak sesuai dengan nilai moral yang diyakini (*internalized moral perspective*) dipandang mampu menciptakan interaksi kerja yang kondusif sehingga mendorong karyawan memberikan kontribusi melampaui tuntutan peran formal. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Qureshi (2020) yang menunjukkan bahwa pengaruh *Authentic Leadership* terhadap OCB dapat melibatkan berbagai mekanisme psikologis yang berkembang dalam hubungan antara pemimpin dan karyawan. Selain itu, Jun et al. (2025) mengemukakan bahwa hubungan tersebut juga berlangsung melalui meningkatnya identifikasi karyawan terhadap organisasi serta persepsi dukungan organisasi yang mereka rasakan.

Meskipun hubungan antara *Authentic Leadership* dan OCB telah banyak dibahas dalam berbagai konteks penelitian, kajian pada pekerja di wilayah Jabodetabek masih menunjukkan ruang untuk dikembangkan. Penelitian yang dilakukan oleh Aisy dan Archianti (2024) maupun Pribadi dan Ninawati (2025) lebih berfokus pada *happiness at work*, *work spirituality*, dan *emotional intelligence* sebagai prediktor OCB. Dengan demikian, bukti empiris mengenai peran *Authentic Leadership* sebagai prediktor utama OCB pada konteks pekerja di wilayah Jabodetabek masih relatif terbatas. Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya perluasan bukti empiris mengenai hubungan antara *Authentic Leadership* dan OCB dalam konteks tenaga kerja Indonesia, khususnya pada wilayah Jabodetabek.

Berdasarkan fenomena ketenagakerjaan, temuan empiris pada pekerja Jabodetabek, serta kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan di wilayah Jabodetabek. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas bukti empiris mengenai hubungan kedua variabel dalam konteks tenaga kerja Indonesia sekaligus memberikan masukan bagi organisasi dalam mengembangkan praktik kepemimpinan yang mampu memperkuat kontribusi positif karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan landasan teoritis dan temuan penelitian terdahulu, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa *Authentic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan di wilayah Jabodetabek.

Metode

Desain

Untuk menguji hubungan antara *Authentic Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan di wilayah Jabodetabek, penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* melalui metode survei yang dilakukan secara *cross-sectional*. Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui analisis statistik

(Creswell & Creswell, 2023), sedangkan desain *explanatory research* dipilih untuk menguji hubungan antarvariabel berdasarkan kerangka konseptual yang telah dirumuskan (Saunders et al., 2023).

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner daring (Google Forms) yang diberikan kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Metode survei digunakan karena dinilai mampu mendukung proses pengumpulan data secara efisien melalui instrumen yang telah distandardisasi (Sekaran & Bougie, 2016). Seluruh data dikumpulkan dalam satu periode (*cross-sectional*), kemudian melalui proses *screening*, pemeriksaan kelengkapan respons, *data cleaning*, *coding*, dan tabulasi sebelum dianalisis.

Partisipan

Partisipan penelitian merupakan karyawan yang bekerja di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek) serta memiliki atasan langsung. Responden dipilih menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Kriteria partisipan meliputi: (1) bekerja di wilayah Jabodetabek, (2) memiliki atasan langsung, (3) berusia 18–58 tahun, dan (4) memiliki masa kerja minimal enam bulan. Kriteria tersebut ditetapkan agar responden memiliki pengalaman yang memadai dalam menilai perilaku *Authentic Leadership* yang ditampilkan oleh atasannya sekaligus menunjukkan perilaku OCB di lingkungan kerja.

Ukuran sampel minimum ditentukan menggunakan *a priori power analysis* melalui perangkat lunak G*Power versi 3.1.9.7 dengan *statistical test* Linear bivariate regression: One group, size of slope, *medium effect size*, taraf signifikansi (α) 0,05, dan *statistical power* 0,80 (Faul et al., 2009; Cohen, 1992). Pendekatan ini direkomendasikan untuk memperoleh ukuran sampel yang memadai pada penelitian kuantitatif (Perugini et al., 2018). Hasil analisis menunjukkan kebutuhan minimum sebanyak 120 responden. Setelah proses penyaringan data, penelitian ini memperoleh 195 responden yang memenuhi seluruh kriteria penelitian sehingga jumlah sampel telah melampaui kebutuhan minimum.

Instrumen

Variabel *Authentic Leadership* diukur menggunakan Authentic Leadership Inventory (ALI) yang dikembangkan oleh Neider dan Schriesheim (2011) dan diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia oleh Malau dan Widyastuti (2025). Instrumen ini terdiri atas 14 aitem yang merepresentasikan empat dimensi, yaitu *self-awareness*, *relational transparency*, *internalized moral perspective*, dan *balanced processing*. Keempat dimensi tersebut menggambarkan kemampuan pemimpin untuk memahami kekuatan dan keterbatasan dirinya, membangun hubungan yang terbuka dengan bawahan, bertindak

berdasarkan nilai moral yang telah diinternalisasi, serta mempertimbangkan berbagai sudut pandang secara objektif sebelum mengambil keputusan.

Salah satu contoh aitem pada instrumen ini adalah “*Pemimpin saya menyatakan maksudnya dengan jelas.*” Aitem tersebut dipilih sebagai representasi dimensi *relational transparency* karena menilai sejauh mana pemimpin mengomunikasikan maksud dan informasi secara terbuka kepada bawahan. Semakin tinggi skor yang diberikan responden, semakin tinggi persepsi terhadap keterbukaan pemimpin dalam membangun hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan. Hasil adaptasi oleh Malau dan Widyastuti (2025) menunjukkan bahwa instrumen memiliki validitas konstruk yang memadai untuk mempertahankan struktur empat dimensi berdasarkan hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Selain itu, instrumen menunjukkan reliabilitas internal yang tinggi dengan koefisien Cronbach's Alpha sebesar 0,891, sedangkan reliabilitas pada setiap dimensi berada pada rentang 0,640–0,738, sehingga ALI layak digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap *Authentic Leadership* atasannya.

Selain mengukur *Authentic Leadership*, penelitian ini juga mengukur OCB menggunakan instrumen yang diadaptasi oleh Tawil (2022). Instrumen ini memuat 26 aitem yang merepresentasikan lima dimensi, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Kelima dimensi tersebut menggambarkan berbagai bentuk perilaku ekstra-peran yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan, antara lain membantu rekan kerja, melaksanakan pekerjaan melebihi standar yang ditetapkan, mempertahankan sikap positif ketika menghadapi situasi yang kurang menguntungkan, menjaga hubungan interpersonal yang harmonis, serta menunjukkan kepedulian terhadap organisasi.

Sebagai ilustrasi, salah satu contoh aitem pada instrumen ini adalah “*Kesediaan saya untuk membantu ketika rekan sejawat yang membutuhkan bantuan terkait dengan tugas di perusahaan.*” Aitem tersebut merepresentasikan dimensi *altruism* karena menggambarkan kesediaan individu membantu rekan kerja secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan formal. Respons yang lebih tinggi menunjukkan kecenderungan responden untuk menampilkan perilaku membantu sebagai bagian dari OCB. Hasil penelitian adaptasi menunjukkan bahwa seluruh dimensi memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0,50 dan Construct Reliability (CR) > 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap dimensi mampu merepresentasikan konstruk OCB secara memadai melalui terpenuhinya validitas

konvergen dan reliabilitas konstruk. Dengan

demikian, instrumen dinilai layak digunakan untuk mengukur OCB pada penelitian ini.

Seluruh aitem pada kedua instrumen dijawab menggunakan skala Likert empat poin yang terdiri atas 1 = Sangat Tidak Sesuai, 2 = Tidak Sesuai, 3 = Sesuai, dan 4 = Sangat Sesuai. Penggunaan empat

kategori respons dilakukan untuk menyeragamkan format jawaban pada kedua instrumen yang pada versi aslinya menggunakan jumlah kategori yang berbeda. Penentuan jumlah kategori respons disesuaikan dengan tujuan pengukuran selama dapat digunakan secara konsisten oleh responden (Edwards, 1957). Selain itu, skala empat poin tetap memiliki karakteristik psikometrik yang baik (Lozano et al., 2008) serta dapat mengurangi kecenderungan responden memilih kategori netral (*central tendency bias*) (Garland, 1991).

Teknik Analisa Data

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak JASP. Analisis diawali dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi skor masing-masing variabel penelitian (Field, 2024). Selanjutnya dilakukan uji normalitas melalui histogram residual dan *Normal Q-Q Plot* serta uji linearitas menggunakan *scatterplot* untuk memastikan terpenuhinya asumsi regresi linear (Field, 2024).

Hipotesis diuji menggunakan regresi linear sederhana untuk menganalisis pengaruh *Authentic Leadership* terhadap OCB. Analisis menghasilkan koefisien regresi, koefisien determinasi (R^2), dan nilai signifikansi sebagai dasar pengujian hipotesis pada taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 (Field, 2024).

Hasil dan Diskusi

Hasil

Karakteristik	n	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	78	40,0
Perempuan	117	60,0
Usia		
≤25 tahun	73	37,4
26–30 tahun	116	59,5
31–35 tahun	4	2,1
>35 tahun	2	1,0
Jabatan		
Staff/Administrasi	73	37,4
Profesional/Spesialis	38	19,5
Karyawan	30	15,4
Operasional/Produksi	25	12,8
Supervisor/Koordinator	13	6,7
Manajerial	8	4,1
Sales/Pelayanan	6	3,1
Lainnya	2	1,0

Tabel 1. Karakteristik Responden (N = 195)

Sebanyak 195 responden yang memenuhi seluruh kriteria penelitian dilibatkan dalam analisis. Karakteristik responden disajikan berdasarkan jenis kelamin, kelompok usia, dan jabatan saat ini



sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (60,0%), berusia 26–30 tahun (59,5%), dan bekerja pada posisi *staff/administrasi* (37,4%).

Variabel	N	Min	Maks	M	SD
Authentic Leadership	195	25	56	41,81	6,95
Organizational Citizenship Behavior	195	59	104	82,04	9,44

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif masing-masing variabel penelitian disajikan pada Tabel 2. Variabel *Authentic Leadership* memperoleh skor rata-rata (*M*) sebesar 41,81 (*SD* = 6,95) dengan rentang skor 25–56, sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* memperoleh skor rata-rata sebesar 82,04 (*SD* = 9,44) dengan rentang skor 59–104. Rata-rata skor per aitem untuk *Authentic Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* masing-masing sebesar 2,99 dan 3,16 pada skala empat poin.

Pemeriksaan asumsi regresi menunjukkan bahwa residual berdistribusi normal berdasarkan histogram residual dan *Normal Q–Q Plot*. Selain itu, hasil *scatterplot* memperlihatkan hubungan yang linear antara *Authentic Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian, data memenuhi asumsi untuk dilakukan analisis regresi linear sederhana.

R	R ²	Adjusted R ²	F	p
0,536	0,288	0,284	77,94	<0,001

Tabel 3. Ringkasan Model Regresi

Prediktor	B	β	t	p
Konstanta	51,58	–	14,75	<0,001
Authentic Leadership	0,7286	0,536	8,828	<0,001

Tabel 4. Koefisien Regresi

Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa model regresi signifikan ($F = 77,94$, $p < 0,001$) dan mampu menjelaskan 28,8% variasi *Organizational Citizenship Behavior* ($R^2 = 0,288$). Koefisien regresi positif ($B = 0,7286$; $\beta = 0,536$; $t = 8,828$; $p < 0,001$) mengindikasikan bahwa peningkatan skor *Authentic Leadership* diikuti oleh peningkatan skor *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian, hipotesis penelitian diterima.

Diskusi

Analisis yang dilakukan mengonfirmasi bahwa *Authentic Leadership* merupakan prediktor positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan di wilayah Jabodetabek. Dengan kata lain, semakin positif penilaian karyawan terhadap perilaku

kepemimpinan autentik yang ditunjukkan oleh atasannya, semakin besar kecenderungan mereka untuk memberikan kontribusi sukarela di luar kewajiban pekerjaan formal. Dengan demikian, hipotesis penelitian diterima dan memperlihatkan bahwa *Authentic Leadership* menjadi salah satu determinan yang berkaitan dengan berkembangnya OCB. Perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan melalui kejujuran, keterbukaan, konsistensi terhadap nilai moral, serta kemampuan mempertimbangkan berbagai sudut pandang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan interpersonal yang baik, menaati aturan organisasi, serta berpartisipasi secara aktif dalam berbagai aktivitas yang mendukung efektivitas organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep *Authentic Leadership* yang dikemukakan oleh Walumbwa et al. (2008). Menurut konsep tersebut, kepemimpinan autentik dibentuk oleh empat karakteristik utama, yaitu *self-awareness*, *relational transparency*, *balanced processing*, dan *internalized moral perspective*, yang menjadi dasar dalam membangun hubungan positif antara pemimpin dan karyawan. Keempat dimensi tersebut memungkinkan pemimpin membangun hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan, keterbukaan, dan integritas sehingga menciptakan lingkungan yang mendorong berkembangnya perilaku ekstra-peran. Ketika karyawan memandang pemimpinnya sebagai sosok yang konsisten antara nilai, perkataan, dan tindakan, mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam mendukung organisasi. Mekanisme tersebut selaras dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan berkembang melalui proses pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip resiprositas (Cropanzano & Mitchell, 2005). Perlakuan yang dipersepsikan adil, terbuka, dan menghargai kontribusi karyawan mendorong munculnya respons positif berupa perilaku sukarela yang memberikan manfaat bagi organisasi. Dengan demikian, pengaruh *Authentic Leadership* terhadap OCB dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai bentuk resiprositas yang berkembang dari kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan.

Penjelasan tersebut memperoleh dukungan dari berbagai penelitian sebelumnya. Emur et al. (2023) melaporkan bahwa *Authentic Leadership* berpengaruh positif terhadap OCB, dengan *psychological empowerment* dan *quality of working life* berperan sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Meskipun penelitian ini tidak menguji kedua variabel mediasi tersebut, hasil yang diperoleh tetap memperlihatkan adanya pengaruh langsung *Authentic Leadership* terhadap OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan autentik telah mampu mendorong munculnya perilaku ekstra-peran, meskipun tanpa melibatkan pengujian mekanisme psikologis sebagai variabel perantara. Hasil tersebut juga konsisten dengan Farid et al. (2020), yang menunjukkan bahwa pengaruh *Authentic Leadership* terhadap OCB berlangsung melalui

terbentuknya *affective-based trust* dan *cognitive-based trust* terhadap pemimpin. Selain itu, Jang (2021) menemukan bahwa *Authentic Leadership* tidak hanya berkaitan dengan OCB secara umum, tetapi juga mendorong *change-oriented Organizational Citizenship Behavior*. Secara keseluruhan, konsistensi hasil pada berbagai penelitian tersebut semakin memperkuat bukti empiris bahwa hubungan positif antara *Authentic Leadership* dan OCB relatif stabil pada berbagai konteks organisasi.

Besarnya kontribusi *Authentic Leadership* terhadap OCB tercermin dari koefisien determinasi sebesar 28,8%, sedangkan 71,2% variasi OCB dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Authentic Leadership* merupakan salah satu faktor yang berperan dalam pembentukan OCB, tetapi bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi perilaku tersebut. Sebagaimana dijelaskan dalam kajian teoritis, OCB merupakan perilaku yang dipengaruhi oleh karakteristik individu maupun organisasi, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, *organizational justice*, serta karakteristik kepemimpinan. Selain itu, Emur et al. (2023) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* dan *quality of working life* dapat memperkuat hubungan antara *Authentic Leadership* dan OCB. Oleh karena itu, besarnya koefisien determinasi yang diperoleh pada penelitian ini dapat dipandang sebagai temuan yang sesuai dengan karakteristik fenomena yang diteliti. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa masih terdapat ruang pada variabel OCB masih berpotensi dipengaruhi oleh faktor-faktor lain sehingga penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan melibatkan variabel yang lebih beragam.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan *Authentic Leadership* dapat menjadi salah satu strategi organisasi dalam mendorong peningkatan OCB. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui proses seleksi, pelatihan, maupun pengembangan kepemimpinan yang menekankan keterbukaan, kesadaran diri, pengambilan keputusan yang objektif, serta konsistensi terhadap nilai moral. Ketika karyawan memandang pemimpinnya sebagai individu yang autentik, mereka cenderung memberikan respons positif melalui perilaku kerja sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Namun demikian, mengingat *Authentic Leadership* bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi OCB, organisasi tetap perlu memperhatikan faktor lain, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan kondisi lingkungan kerja agar perilaku tersebut dapat berkembang secara optimal. Implikasi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan autentik dapat menjadi salah satu pendekatan strategis untuk mendorong berkembangnya *Organizational Citizenship Behavior*, terutama apabila didukung oleh kebijakan organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan dan keterlibatan karyawan.

Simpulan dan Saran



Simpulan

Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa *Authentic Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan di wilayah Jabodetabek. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan yang ditampilkan secara autentik berperan dalam meningkatkan kecenderungan karyawan untuk melakukan berbagai perilaku sukarela di luar tuntutan pekerjaan formal yang mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Penelitian ini memberikan dukungan empiris bahwa *Authentic Leadership* memiliki keterkaitan dengan meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada konteks Psikologi Industri dan Organisasi. Namun, perilaku OCB merupakan fenomena yang dipengaruhi oleh beragam faktor sehingga kepemimpinan autentik bukan satu-satunya variabel yang menjelaskannya. Oleh sebab itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas bukti empiris mengenai hubungan antara *Authentic Leadership* dan OCB pada karyawan di wilayah Jabodetabek.

Saran

Saran Teoretis

Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan model penelitian dengan melibatkan variabel lain yang berkaitan dengan OCB, memperluas karakteristik responden berdasarkan sektor industri, wilayah, maupun status kepegawaian, serta menggunakan desain longitudinal untuk memahami dinamika hubungan antarvariabel. Selain itu, penggunaan instrumen *Authentic Leadership* dengan bukti psikometrik yang lebih kuat dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan kualitas pengukuran.

Saran Praktis

Organisasi disarankan mengembangkan *Authentic Leadership* melalui pelatihan, pembinaan, dan sistem pengembangan kepemimpinan yang menekankan *self-awareness*, *relational transparency*, *balanced processing*, dan *internalized moral perspective*. Selain itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang terbuka, saling percaya, dan kolaboratif serta mengintegrasikan indikator perilaku *Authentic Leadership* ke dalam proses seleksi, pengembangan, pembinaan, dan evaluasi kepemimpinan guna mendukung berkembangnya *Organizational Citizenship Behavior*.

Daftar Pustaka

- Aisy, S. R., & Archianti, P. (2024). The Influence of Happiness at Work and Work Spirituality on Organizational Citizenship Behavior in JABODETABEK. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(1), 352–367.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of*



- Management*, 31(6), 874–900.
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: Affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Edwards, A. L. (1957). *Techniques of Attitude Scale Construction*. Appleton-Century-Crofts.
- Emur, A. P., Widyasari, M. N., Kinnary, N. R., & Putra, R. N. (2023). The effect of authentic leadership on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment and quality of working life. *Journal of Theoretical and Applied Management (Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan)*, 16(1), 64–80. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.43505>
- Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., Ma, J., Khattak, A., & Naseer Ud Din, M. (2020). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviors: The mediating role of affective- and cognitive-based trust. *Frontiers in Psychology*, 11, 1975. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01975>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical Power Analyses Using G*Power 3.1: Tests for Correlation and Regression Analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Field, A. P. (2024). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (6th ed.). Sage Publications.
- Gallup. (2026, April). *Gallup*. Retrieved from Gallup Workplace: <https://www.gallup.com/workplace/705674/state-global-workplace-indonesia-country-level-data.aspx>
- Garland, R. (1991). The Mid-Point on a Rating Scale: Is It Desirable? *Marketing Bulletin*, 2(1), 66–70.
- Jang, E. (2021). Sustainable workplace: Impact of authentic leadership on change-oriented organizational citizenship behavior and the moderating role of perceived employees' calling. *Sustainability*, 13(15), 8542. <https://doi.org/10.3390/su13158542>
- Jun, K., Hu, Z., & Lee, J. (2025). Unlocking the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior: The key roles of organizational support and identification. *Management Research Review*, 48(1), 57–77. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2023-0662>
- Khusna, S. N., Wicaksono, B., & Satwika, P. A. (2023). Organization-based self-esteem and authentic leadership as organizational citizenship behavior factors. *INSAN Jurnal Psikologi Dan Kesehatan Mental*, 8(1), 103–116. <https://doi.org/10.20473/jpkm.v8i12023.103-116>
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022). Authentic leadership, trust (in the leader), and flourishing: Does precariousness matter? *Frontiers in Psychology*, 13, 798759. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.798759>
- Lozano, L. M., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2008). Effect of the Number of Response Categories on the Reliability and Validity of Rating Scales. *Methodology*, 4(2), 73–79. <https://doi.org/10.1027/1614-2241.4.2.73>
- Malau, L., & Widyastuti, T. (2025). Adaptasi authentic leadership inventory (ALI) versi Indonesia. *Acta Psychologia*, 6(2), 58–69.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008><https://doi.org/10.35134/jpsy165.v17i2.348>
- Perugini, M., Gallucci, M., & Costantini, G. (2018). A Practical Primer to Power Analysis for Simple Experimental Designs. *International Review of Social Psychology*, 31(1). <https://doi.org/10.5334/irsp.181>
- Polat, E., Arici, H. E., & Arasli, H. (2024). Authentic leadership: A systematic review and research agenda. *Ege Academic Review*, 24(3), 369–390. <https://doi.org/10.21121/eab.20240302>
- Pribadi, N., & Ninawati. (2025). The Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Among Employees in Industrial Companies. *International Journal of Application on Social Science and Humanities*, 3(2), 54–60.
- Qureshi, T. M. (2020). Authentic leadership, organizational identification and citizenship behavior in the Gulf Cooperation Council (GCC) countries. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(3).
- Roncesvalles, M. C. T., & Gaerlan, A. A. (2021). The role of authentic leadership and teachers' organizational commitment on organizational citizenship behavior in higher education. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(2), 92–121. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2021.7194>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods Ninth Edition For Business*



Students. Printed in Slovakia by Neografia.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Shaikh, E., Watto, W. A., & Tunio, M. N. (2022). Impact of authentic leadership on organizational citizenship behavior by using the mediating effect of psychological ownership. *Etikonomi*, 21(1), 89–102. <https://doi.org/10.15408/etk.v21i1.18968>

Tawil, M. R. (2022). Adaptasi Alat Ukur Organizational Citizenship Behavior Melalui Analisis Structural Equation Model. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2).

Valsania, S. E., Moriano León, J. A., Molero Alonso, F., & Topa Cantisano, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561–566.

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>

Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2350804. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>

Xie, J., Ahmad, J. B., & Lu, X. (2024). Authentic leadership: Origins and foundations: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(3). <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v13-i3/21881>