
Peran *Authentic Leadership* dalam Membangun *Employee Engagement* pada Generasi Kerja Modern: *Systematic Literature Review*

Andhika Prayoga^{1,*}, Sonya Novana²

¹Universitas Paramadina, Cibatu, Cikarang Selatan, Bekasi Regency, West Java.
andhika.prayoga@students.paramadina.ac.id

ABSTRAK

Informasi Artikel:

Terima: 25-06-2026

Revisi: 23-07-2026

Disetujui: 03-08-2026

Publish online: 11-08-2026

Di tengah dinamika dunia kerja modern yang ditandai oleh transformasi digital dan otomatisasi, organisasi menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan keterikatan emosional karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mensintesis peran *authentic leadership* dalam membangun *employee engagement* pada generasi kerja saat ini. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) berdasarkan pedoman PRISMA 2020 sebanyak 18 jurnal dari basis data Scopus dengan rentang publikasi 2022–2025 yang dianalisis secara mendalam menggunakan pendekatan sintesis naratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat dimensi utama *authentic leadership* yaitu kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan informasi yang seimbang, dan perspektif moral yang diinternalisasi secara signifikan dapat meningkatkan keterlibatan kerja dengan menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis dan penuh kepercayaan. Hubungan ini tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dimediasi oleh mekanisme psikologis seperti *Organizational Citizenship Behavior*, *Perceived Organizational Support*, dan *Psychological Capital*. Temuan ini secara khusus menyoroti relevansi kepemimpinan autentik bagi Generasi kerja modern yang sangat menghargai transparansi dan makna dalam bekerja serta perannya dalam memitigasi fenomena *quiet quitting*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan autentik merupakan fondasi strategis bagi organisasi yang adaptif dan berkelanjutan. Meskipun demikian, terdapat kebutuhan mendesak akan penelitian masa depan yang menggunakan desain longitudinal di konteks negara berkembang guna memperkuat pemahaman mengenai hubungan kausalitas antar variabel tersebut.

Kata Kunci: *Authentic Leadership, Employee Engagement, Kerja Modern, Systematic Literature Review*

ABSTRACT

In the midst of the dynamics of the modern world of work marked by digital transformation and automation, organizations face significant challenges in maintaining the emotional attachment of employees. This research aims to identify and synthesize the role of authentic leadership in building employee engagement in the current generation of workers. This study uses the Systematic Literature Review (SLR) method based on the PRISMA 2020 guidelines as many as 18 journals from the Scopus database with a publication range of 2022–2025 analyzed in depth using a narrative synthesis approach. The results show that the four main dimensions of authentic leadership, namely self-awareness, relational transparency, balanced information processing, and an internalized moral perspective can significantly increase work engagement by creating a psychologically safe and trusting environment. These relationships are not only direct, but are also mediated by psychological mechanisms such as Organizational

Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support, and Psychological Capital. These findings specifically highlight the relevance of authentic leadership for modern workers who highly value transparency and meaning at work, as well as its role in mitigating the phenomenon of quiet quitting. This study concludes that authentic leadership is the strategic foundation for an adaptive and sustainable organization. However, there is an urgent need for future research that uses longitudinal design in the context of developing countries to strengthen the understanding of causal relationships between these variables.

Keywords: Authentic Leadership, Employee Engagement, Modern Work, Systematic Literature Review.

PENDAHULUAN

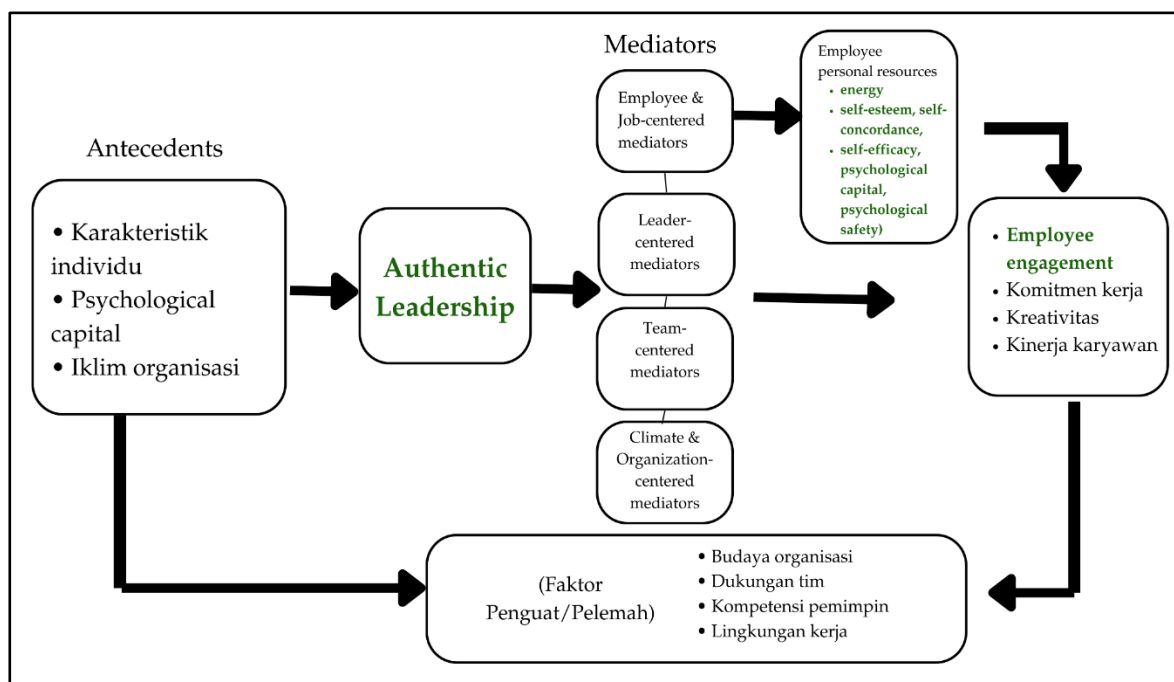
Di era dunia kerja saat ini yang sangat dinamis ditandai dengan perubahan kerja yang sangat signifikan. Transformasi ini disebabkan oleh perkembangan dunia kerja yang dipengaruhi oleh teknologi digital, penggunaan artificial intelligence (AI) yang semakin masif, otomatisasi pada prosedural dan juga sistem kerja yang mulai menerapkan fleksibilitas. Semua hal ini sering disebut dengan Dunia kerja modern. Dinamika yang serba cepat ini menawarkan peningkatan efisiensi, namun di sisi lain menciptakan tantangan besar bagi organisasi dalam mempertahankan keterikatan emosional dan keterlibatan karyawan (employee engagement) (Kurniawati & Raharja, 2022). Tidak dapat dipungkiri bahwa perubahan dunia kerja saat ini secara langsung berpengaruh pada karakter yang dimiliki oleh generasi kerja saat ini. Mereka tidak hanya mengedepankan hasil atau output saja tetapi lebih mencari makna dari pekerjaan tersebut. Secara karakter generasi kerja yang modern saat ini menuntut adanya fleksibilitas, hak masing-masing pekerja, makna dalam bekerja serta tentunya transparansi kepada karyawan dari pihak manajemen.

Keadaan dunia kerja saat ini membawa tantangan baru bagi pemimpin organisasi ataupun perusahaan dalam mempertahankan tingkat keterikatan karyawan (employee engagement). Dalam ekosistem organisasi yang kompetitif, keterikatan karyawan menjadi faktor krusial karena merupakan komitmen emosional mendalam yang mendorong individu memberikan kontribusi maksimal (Mansor et al., 2023). Interaksi kerja yang semakin cepat, meningkatnya otomatisasi, dan fleksibilitas di berbagai lini menjadikan engagement lebih sulit untuk dibangun karena semakin minim pula interaksi sosial yang dibangun di dalamnya. Situasi tersebut menuntut adanya pergeseran gaya kepemimpinan dari pendekatan tradisional yang hierarkis menuju pendekatan yang lebih humanis dan berbasis psikologis (Obuba, 2023). Karena dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang lebih humanis dengan mengembangkan skill individu dan tim di organisasi untuk meningkatkan kreativitas, keterbukaan, dan engagement di era kerja yang semakin dinamis.

Sebagai solusi, gaya kepemimpinan authentic leadership muncul sebagai kerangka kerja yang relevan karena menekankan pada kesadaran diri, transparansi relasional, serta konsistensi antara nilai dan tindakan (Walumbwa et al., 2008). Authentic Leadership dinilai sebagai pendekatan yang relevan dalam menjawab tantangan organisasi saat ini dengan menekankan pada kesadaran diri (self-awareness), transparansi relasional, serta konsistensi antara nilai dan tindakan dari sang pemimpin. Pemimpin autentik mampu membangun

kepercayaan melalui kejujuran dan integritas, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (psychological safety) bagi karyawan (Tanasari et al., 2025). Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis dan kompleks, karyawan tidak hanya membutuhkan arahan kerja tetapi juga kepercayaan, keterbukaan, dan hubungan yang bermakna dengan atasan. Authentic Leadership mampu membangun kepercayaan tersebut melalui kejujuran dan integritas pemimpin, sehingga mendorong terciptanya komunikasi yang lebih terbuka dan keterlibatan emosional karyawan.

Secara konseptual, kepemimpinan autentik didefinisikan sebagai pola perilaku pemimpin yang membangun kapasitas psikologis positif melalui empat komponen utama yaitu kesadaran diri (self-awareness), transparansi relasional (relational transparency), pemrosesan informasi yang seimbang (balanced processing), dan perspektif moral yang terinternalisasi (internalized moral perspective) (Walumbwa et al., 2008). Melalui pendekatan ini, pemimpin tidak hanya bertindak berdasarkan logika tetapi juga menggunakan hati nurani untuk menunjukkan jati diri mereka yang sebenarnya, yang terbukti dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis dan memperkuat komitmen karyawan (Indrayanti et al., 2025). Gaya kepemimpinan ini menjadi semakin relevan di tengah kondisi masyarakat modern yang sering kali dipenuhi dengan berbagai bentuk kepalsuan dan ketidakpastian. Oleh karena itu, authentic leadership dipandang mampu menciptakan hubungan yang lebih terbuka, jujur, dan penuh kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Dalam konteks organisasi, sikap otentik dari seorang pemimpin tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal saja tetapi juga berpotensi mempengaruhi berbagai aspek perilaku karyawan di tempat kerja. Ketika pemimpin menunjukkan sikap terbuka, konsisten terhadap nilai baik yang dijalankan serta integritas dalam bertindak maka karyawan akan merasa lebih dihargai, aman secara psikologis dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Authentic Leadership oleh Polat, E., Arıcı, H. E., & Araslı, H. (2024).

Authentic leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan keaslian diri, keterbukaan, dan nilai moral. Dalam Gambar 1, kepemimpinan ini dipengaruhi oleh faktor awal seperti karakteristik individu, psychological capital, dan iklim organisasi. Selanjutnya, authentic leadership mempengaruhi karyawan melalui berbagai mediator (individu, pemimpin, tim, dan organisasi) yang kemudian memperkuat employee personal resources seperti energi, kepercayaan diri, dan rasa aman secara psikologis. Dampaknya, authentic leadership meningkatkan employee engagement, yang berujung pada komitmen kerja, kreativitas, dan kinerja karyawan. Hubungan ini juga dapat diperkuat atau diperlemah oleh faktor seperti budaya organisasi, dukungan tim, kompetensi pemimpin, dan lingkungan kerja.

Meskipun literatur mengenai authentic leadership telah berkembang pesat, sintesis yang secara spesifik mengkaji perannya dalam menumbuhkan employee engagement pada generasi kerja modern dan sistem kerja kontemporer masih sangat terbatas. Polat et al. (2024) secara eksplisit menyerukan pentingnya agenda penelitian masa depan yang menjawab bagaimana dimensi authentic leadership beradaptasi terhadap nilai-nilai generasi karyawan yang berbeda. Systematic Literature Review (SLR) ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan-temuan empiris mengenai peran authentic leadership dalam membangun employee engagement pada era kerja modern. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian yang bertujuan untuk mengarahkan fokus kajian dan memperjelas ruang lingkup analisis secara sistematis, yaitu sebagai berikut:

RQ1: Bagaimana peran authentic leadership secara umum dalam membangun dan mempertahankan employee engagement di lingkungan kerja modern.

RQ2: Bagaimana dimensi-dimensi authentic leadership (self-awareness, relational transparency, balanced processing, dan internalized moral perspective) beradaptasi terhadap karakteristik dan nilai-nilai unik generasi kerja modern yang lebih mengedepankan makna dari sebuah pekerjaan.

RQ3: Apa saja Mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara penerapan authentic leadership dengan keterlibatan emosional karyawan dalam organisasi.

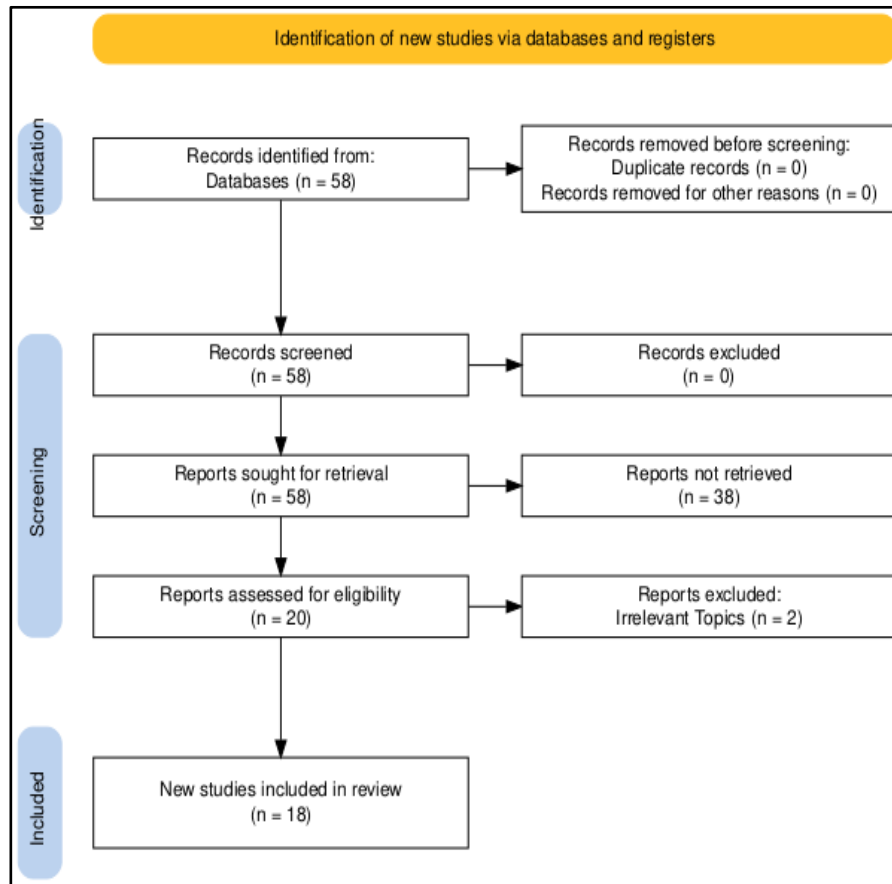
RQ4: Apa saja kesenjangan penelitian (research gap) dan peluang penelitian selanjutnya terkait authentic leadership untuk membangun engagement di era kerja modern saat ini?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020 (Haddaway et al., 2022) untuk memastikan proses yang sistematis, transparan, dan dapat direplikasi. Pencarian literatur dilakukan melalui basis data akademik pencarian Jurnal Scopus dengan menggunakan kombinasi kata kunci "authentic leadership" dan "employee engagement". Kriteria inklusi jurnal terpilih yaitu (1) mengkaji hubungan antara "authentic leadership" dan "employee engagement", (2) berupa penelitian empiris atau systematic review (bukan artikel non-empiris seperti opini dan editorial), (3) jurnal dalam bahasa Inggris yang diterbitkan dalam tahun 2022-2025 dan (4) tersedia dalam teks lengkap.

Berdasarkan kriteria tersebut dan melalui tahap full text review, diperoleh 18 studi yang memenuhi semua kriteria untuk dianalisis lebih lanjut. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan narrative synthesis untuk mengidentifikasi pola, tema utama, dan mekanisme hubungan antara authentic leadership dan komitmen pekerja, melihat beragamnya desain penelitian dari studi-studi yang ditinjau. Hasil sintesis naratif ini menjadi dasar dalam

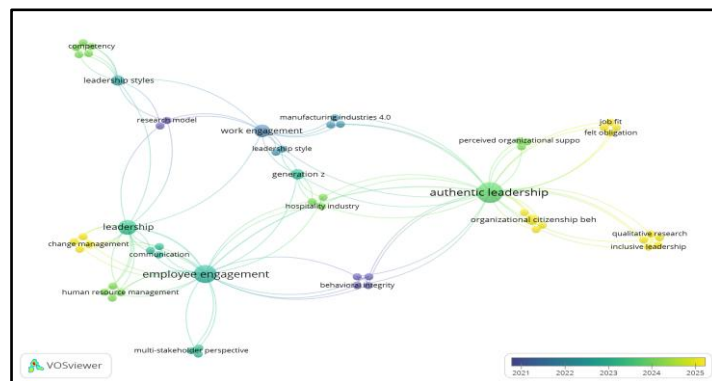
merumuskan jawaban komprehensif untuk setiap pertanyaan penelitian. Berikut merupakan Gambar 1 yang menunjukkan diagram alir menggunakan metode pencarian PRISMA 2020.



Gambar 1. Diagram Alir Metode Pencarian PRISMA 2020

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti melakukan analisis menggunakan aplikasi VosViewer untuk melakukan screening awal dan review yang dapat membantu pencarian awal artikel, melihat akurasi dan kesesuaian ruang lingkup serta pertanyaan penelitian. Kata kunci yang digunakan yaitu authentic leadership dan employee engagement yang perlu dibahas lebih lanjut. Berdasarkan kata kunci tersebut, visualisasi hasil VosViewer ditunjukkan pada gambar di bawah ini



Gambar 2. Visualisasi Tren Overlay menggunakan VosViewer

Berdasarkan visualisasi overlay VOSviewer, terlihat bahwa penelitian mengenai kepemimpinan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu yang ditunjukkan melalui gradasi warna yang diperlihatkan, di mana warna kuning merepresentasikan topik terbaru (2024–2025) dan warna biru–hijau menunjukkan topik yang lebih awal. Dalam peta tersebut, authentic leadership muncul sebagai pusat utama yang menghubungkan berbagai konsep lain, menandakan perannya yang semakin penting dalam penelitian terkini. Keterkaitannya dengan organizational citizenship behavior, inclusive leadership, dan qualitative research yang mana mereka berwarna kuning menunjukkan bahwa fokus penelitian saat ini bergeser ke aspek perilaku organisasi, inklusivitas, dan pendekatan yang lebih kontekstual. Sementara itu, konsep seperti employee engagement, human resource management, dan leadership yang berwarna hijau menunjukkan bahwa topik tersebut telah berkembang lebih dahulu dan menjadi dasar penelitian. Selain itu, kemunculan work engagement dan industry 4.0 menunjukkan adanya pergeseran ke konteks kerja modern dan transformasi digital. Secara keseluruhan, pola ini mengindikasikan bahwa penelitian kepemimpinan kini bergerak dari konsep yang bersifat umum menuju pendekatan yang lebih aplikatif dan berfokus pada dampak nyata seperti keterlibatan karyawan.

Berdasarkan sintesis terhadap 18 artikel yang dikaji dapat disimpulkan bahwa authentic leadership berperan penting dalam meningkatkan employee engagement terutama pada generasi kerja modern. Kepemimpinan autentik yang ditandai oleh transparansi, integritas, dan konsistensi nilai terbukti mampu membangun keterikatan psikologis karyawan, yang tercermin dalam meningkatnya keterlibatan kerja, kepuasan, dan komitmen, serta menurunnya minat untuk berpindah tempat kerja (turnover intention) dan fenomena quiet quitting.

Hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung melainkan dipengaruhi oleh berbagai mekanisme seperti organizational citizenship behavior (OCB), perceived organizational support (POS), identifikasi organisasi, dan kepribadian proaktif. Faktor-faktor ini memperkuat bagaimana kepemimpinan autentik dapat mendorong keterikatan karyawan secara lebih efektif. Dalam konteks generasi modern khususnya Gen Z, kepemimpinan autentik semakin relevan karena mampu memenuhi kebutuhan akan makna kerja, keterbukaan, dan hubungan kerja yang suportif. Authentic leadership juga signifikan pada berbagai outcome positif seperti peningkatan perilaku inovatif, kinerja kerja, efektivitas perubahan organisasi, dan keberlanjutan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik tidak hanya mempengaruhi aspek psikologis karyawan saja tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun demikian, literatur yang ada masih didominasi oleh studi di negara maju dan pendekatan cross-sectional. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks ke negara berkembang serta menggunakan desain longitudinal atau eksperimental. Dapat disimpulkan bahwa authentic leadership merupakan faktor kunci dalam membangun employee engagement pada generasi kerja modern sekaligus menjadi fondasi strategis dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan berkelanjutan.

Pembahasan

Peran Authentic Leadership dalam Membangun dan Mempertahankan Employee Engagement di Lingkungan Kerja Modern

Employee Engagement di lingkungan kerja dipengaruhi oleh karakteristik dari sebuah kepemimpinan. Salah satu karakteristik kepemimpinan yaitu Authentic Leadership mempunyai sifat yang berpegang teguh pada prinsip transparansi, perilaku etis, serta penyelarasan antara nilai internal pemimpin dan tindakan nyatanya. Sehingga Authentic Leadership memang berperan dalam Membangun Employee Engagement secara sistematis karena secara tidak langsung lingkungan kerja akan menumbuhkan keterlibatan karyawan. sebelum adanya

keterlibatan karyawan, perlu adanya beberapa tahap dari employee engagement. adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan Budaya Kepercayaan dan Keamanan Psikologis (Psychological Safety): Eslamdoust dkk. (2025) serta Akinwale dkk. (2025) menegaskan bahwa Authentic Leadership mendorong kejujuran dan keterbukaan yang sangat penting untuk membangun kepercayaan (trust) di dalam organisasi. Dengan adanya keselarasan nilai dan etika, pemimpin autentik mampu menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis yang di mana karyawan merasa didukung untuk mengemukakan pendapat, mengambil risiko, dan berinovasi tanpa rasa takut (Bai et al., 2022)
2. Mendorong Identifikasi Organisasional dan Iklim Pemberdayaan: Karyawan yang dipimpin secara autentik cenderung melihat organisasi sebagai perpanjangan dari nilai mereka sendiri, sehingga meningkatkan identifikasi mereka terhadap perusahaan (Eslamdoust et al., 2025). Sejalan dengan hal ini, (Ramirez-Lozano et al., 2023) mencatat bahwa kepemimpinan yang beretika mendorong employee engagement melalui budaya kepercayaan dan pemberdayaan (empowerment) karyawan. Hal ini diperkuat oleh (Swain et al., 2018) yang menyoroti bahwa pemimpin autentik membantu mengenali perbedaan individu dan bakat karyawan, yang pada akhirnya membangun kekuatan dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi
3. sebuah kepemimpinan yang harus menyediakan "Energi" dan Dukungan Penuh: Secara psikologis, Authentic Leadership secara langsung menciptakan energi atau semangat di tempat kerja. (Lopez-Zafra et al., 2022) banyak referensi menyebutkan bahwa menemukan bahwa authentic leadership dipandang oleh karyawan sebagai pencipta iklim yang penuh energi yang berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan sekaligus sumber daya personal. Dukungan organisasional yang terjadi di sebuah perusahaan terbukti bertindak sebagai jembatan (mediator) yang kuat antara kepemimpinan autentik dan tingginya work engagement (Vermeulen & Scheepers, 2020)

Setelah terciptanya employee engagement atau keterlibatan karyawan tentunya kita menyadari Tantangan lainnya di lingkungan kerja modern bukan sekadar mempekerjakan, tetapi juga ikut mempertahankan komitmen staf secara berkelanjutan. Di sinilah kepemimpinan autentik menunjukkan perannya yang berjangka panjang karena selain tahapan kepemimpinan authentic leadership juga mampu dapat memecahkan, kondisi beberapa tantangan yang ada dan korelasi penyelesaian yang dimiliki oleh karakteristik kepemimpinan ini akan tergambar dalam beberapa point berikut :

1. Memitigasi Tren Quiet Quitting melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB): Di era modern saat ini, organisasi menghadapi tantangan quiet quitting yaitu kondisi ketika karyawan melepaskan diri secara emosional dan hanya melakukan pekerjaan seminimal mungkin. Hasil analisis dari (Mannan et al., 2026) mengungkapkan bahwa authentic leadership memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan quiet quitting. Pemimpin yang autentik mempertahankan engagement dengan mendorong Organizational Citizenship Behavior (OCB). Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial, transparansi, saling menghormati, dan penuh dukungan dari pemimpin direspons oleh karyawan dengan dedikasi sukarela yang melampaui deskripsi pekerjaan formal (Intesarach & Ueasangkomsate, 2026)
2. Menjawab Karakteristik dan Ekspektasi Generasi Baru (Gen Z): Mempertahankan talenta muda menuntut pendekatan kepemimpinan yang adaptif. Ababneh & Alnawas (2022) dan Sigaeva dkk. (2022) menemukan bahwa authentic leadership sangat efektif untuk Generasi Z yang mengedepankan kolaborasi, ruang kerja yang fleksibel serta pembimbingan karir yang jelas. Karena Gen Z sangat sensitif terhadap hilangnya sumber daya psikologis atau stres, authentic leadership mampu memulihkan psychological capital (PsyCap) mereka melalui komunikasi dua arah yang otentik dan pemberian umpan balik yang jujur

3. Authentic Leadership bukan sekadar sebuah gaya manajerial saja, melainkan sebuah pendekatan berbasis nilai moral yang berfokus pada pembangunan kualitas psikologis di dalam ruang kerja. Hal tersebut secara sistematis mempraktikkan kesadaran diri dan transparansi, kepemimpinan ini tidak hanya berhasil membangun keterlibatan melalui keamanan psikologis dan vigor, tetapi juga efektif mempertahankan ketertiban tersebut dalam menghadapi tantangan modern (seperti quiet quitting dan pergeseran generasi) dengan mengandalkan dukungan, resiprositas (OCB), dan identifikasi organisasional.

Adaptasi Dimensi Authentic Leadership terhadap Karakteristik dan Nilai Generasi Kerja Modern

Authentic Leadership didefinisikan melalui empat dimensi inti: kesadaran diri (self-awareness), transparansi relasional (relational transparency), pemrosesan informasi yang seimbang (balanced processing), dan perspektif moral yang diinternalisasi (internalized moral perspective) (Polat dkk., 2024). Berikut adalah analisis adaptasi masing-masing dimensi:

1. Self-Awareness (Kesadaran Diri). Dimensi ini merujuk pada kemampuan pemimpin untuk memahami secara mendalam kekuatan, kelemahan, serta emosi dirinya sendiri, termasuk bagaimana perilakunya mempengaruhi orang lain (Swain et al., 2018). Dalam konteks generasi modern, khususnya Gen Z, penelitian menunjukkan bahwa mereka cenderung lebih sensitif terhadap tekanan kerja dan rentan mengalami kelelahan emosional (Sigaeva et al., 2022). Kondisi ini menuntut pemimpin untuk lebih peka. Pemimpin dengan tingkat self-awareness yang tinggi mampu mengenali situasi tersebut dan menyesuaikan gaya komunikasinya secara sadar. Hal ini sejalan dengan temuan Bai et al. (2022) yang menyatakan bahwa kesadaran diri mendorong pemimpin untuk tidak hanya berperan sebagai atasan, tetapi juga sebagai mentor yang peduli terhadap kesejahteraan mental karyawan. Dengan kata lain, pemimpin tidak sekadar mengarahkan, tetapi juga hadir secara emosional bagi timnya (Bai et al., 2022; Sigaeva et al., 2022).
2. Relational Transparency (Transparansi Relasional). Dimensi ini menggambarkan keterbukaan pemimpin dalam menunjukkan dirinya apa adanya baik dalam menyampaikan pikiran, perasaan, maupun dalam mengakui kesalahan (Polat et al., 2024; Swain et al., 2018). Transparansi seperti ini menjadi semakin relevan karena generasi saat ini cenderung menghargai kejujuran dan kurang menyukai struktur organisasi yang terlalu kaku dan hierarkis. Penelitian tersebut didukung oleh Sigaeva et al. (2022) yang menyatakan bahwa generasi modern lebih menyukai lingkungan kerja yang terbuka dan autentik. Dalam hal ini, transparansi relasional mampu menjawab kebutuhan tersebut dengan menciptakan suasana kerja yang etis, terbuka, dan adaptif terhadap perubahan (Bai et al., 2022). Keterbukaan pemimpin juga berperan penting dalam membangun kepercayaan (trust) dan rasa aman secara psikologis, sehingga karyawan merasa dihargai secara utuh.
3. Balanced Processing (Pemrosesan Informasi yang Seimbang). Dimensi ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk mengolah informasi secara objektif dan tidak bias. Pemimpin secara aktif membuka ruang diskusi dan mempertimbangkan berbagai sudut pandang, termasuk pendapat yang bertentangan dengan pandangannya sendiri sebelum mengambil keputusan (Polat et al., 2024; Swain et al., 2018). Dalam konteks generasi modern, khususnya Gen Z, kebutuhan akan lingkungan kerja yang kolaboratif menjadi semakin penting. Ababneh & Alnawas (2024) menyebutkan bahwa generasi ini ingin didengar dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, balanced processing menjadi pendekatan yang relevan karena mendorong partisipasi aktif karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa opininya dihargai, mereka cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar, termasuk dalam bentuk ide-ide inovatif dan solusi kreatif terhadap permasalahan (Bai et al., 2022).

4. Internalized Moral Perspective (Perspektif Moral yang Diinternalisasi). Dimensi ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin bertindak berdasarkan nilai dan prinsip moral internalnya, bukan semata-mata karena tekanan eksternal atau kepentingan sesaat (Polat et al., 2024; Swain et al., 2018). Di era modern, karyawan terutama generasi muda tidak hanya mencari pekerjaan, tetapi juga makna dan nilai dalam pekerjaan tersebut. Hal ini ditegaskan oleh Ababneh & Alnawas (2024) serta Sigaeva et al. (2022) yang menyatakan bahwa generasi saat ini cenderung memilih organisasi yang menjunjung tinggi etika dan nilai moral. Keteladanan pemimpin dalam bersikap etis secara konsisten akan mendorong terbentuknya organizational identification, yaitu kondisi dimana karyawan merasa nilai pribadinya selaras dengan nilai organisasi. Dampaknya, muncul rasa bangga dan keterikatan yang lebih kuat terhadap perusahaan.

Secara keseluruhan, authentic leadership bukan sekadar gaya kepemimpinan, tetapi merupakan proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan. Dengan mengintegrasikan transparansi, kesadaran diri, objektivitas, dan nilai moral, keempat dimensi ini mampu menjawab kebutuhan psikologis generasi modern. Penelitian tersebut didukung oleh Ababneh & Alnawas (2024) serta Bai et al. (2022) yang menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis ini berperan sebagai pelindung terhadap stres kerja, sekaligus meningkatkan work engagement dan kinerja organisasi secara signifikan.

Mekanisme Psikologis dalam Hubungan antara Authentic Leadership dan Employee Engagement

Mekanisme psikologis menjembatani hubungan antara penerapan authentic leadership (kepemimpinan autentik) dan keterlibatan emosional karyawan (employee engagement). konsep ini dapat dipahami dan dapat dijelaskan melalui berbagai jalur kognitif, afektif, dan relasional. Berdasarkan tinjauan literatur secara komprehensif, kepemimpinan autentik tidak secara langsung menghasilkan keterlibatan emosional saja melainkan beroperasi melalui serangkaian atau step by step mediator psikologis yang sehingga dapat menjadikan mengubah persepsi, emosi, dan keyakinan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Secara sistematis, mekanisme psikologis tersebut mencakup beberapa dimensi utama berikut:

1. Kepercayaan kepada Pemimpin (Trust in Leader), konsep ini paling mendasar yang menjembatani kepemimpinan autentik dengan keterlibatan karyawan adalah kepercayaan yang berakar pada Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory). Menurut Swain et al. (2018), efek positif dari kepemimpinan autentik terhadap keterlibatan karyawan dimediasi secara signifikan oleh kepercayaan pengikut terhadap pemimpinnya. Pemimpin autentik menunjukkan transparansi relasional, kesadaran diri, dan standar moral yang tinggi yang secara langsung menumbuhkan rasa percaya dan hormat dari pengikutnya. Berdasarkan norma timbal balik dalam Social Exchange Theory, ketika karyawan mempercayai pemimpin mereka yang transparan dan suportif, maka karyawan akan mereka merasa dihargai dan membalasnya dengan meningkatkan dedikasi serta energi di tempat kerja. Hal tersebut akan berdampak positif pada aspek psikologis karyawan yang dimana berpengaruh terhadap produktivitas karyawan ketika bekerja.
2. Modal Psikologis (Psychological Capital). Modal psikologis karyawan merupakan mekanisme internal yang bertindak sebagai mediator kuat antara kepemimpinan dan keterikatan emosional yang terdiri dari empat elemen psikologis positif yaitu efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi (ketangguhan). Sigaeva et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap keterlibatan kerja melalui mediasi modal psikologis karyawan. Pemimpin yang autentik mentransfer emosi positif dan membangun lingkungan kerja yang transparan, yang pada gilirannya memperkuat ketangguhan mental dan optimisme karyawan dalam menghadapi

tuntutan pekerjaan. Karyawan dengan modal psikologis yang tinggi cenderung memiliki antusiasme dan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaannya

3. Dukungan Organisasi yang Dirasakan (Perceived Organizational Support). Selain mekanisme interpersonal, kepemimpinan autentik juga diinterpretasikan oleh karyawan sebagai cerminan dari dukungan organisasi secara keseluruhan. Vermeulen dan Scheepers (2020) mengonfirmasi bahwa Perceived Organizational Support bertindak sebagai variabel yang memediasi dampak kepemimpinan autentik terhadap work engagement. Ketika seorang pemimpin menunjukkan kepedulian yang tulus, perilaku etis, dan pemrosesan informasi yang seimbang, karyawan mengembangkan keyakinan bahwa organisasi secara holistik menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Rasa didukung ini menciptakan kewajiban moral di dalam diri karyawan untuk membalas budi melalui keterlibatan kerja yang lebih tinggi
4. Semangat Kerja (Vigor at Work) sebagai Sumber Daya Afektif Mekanisme afektif (emosional) juga memainkan peran sentral. Lopez-Zafra et al. (2022) menemukan bahwa vigor at work yang didefinisikan sebagai perasaan berenergi, vitalitas, dan resiliensi mental yang memediasi efek kepemimpinan positif (termasuk kepemimpinan autentik) terhadap keterlibatan kerja. Berdasarkan teori Konservasi Sumber Daya, model tuntutan dan Sumber Daya Pekerjaan (job demands-resources), pemimpin autentik dilihat sebagai "sumber daya" yang mentransmisikan energi positif yang mengurangi kelelahan dan meningkatkan vitalitas karyawan. Peningkatan vigor ini memfasilitasi pencapaian tujuan karyawan dan secara langsung mendorong tingkat keterikatan motivasional (engagement)
5. Identifikasi Organisasi (Organizational Identification) Melalui lensa Teori Identitas Sosial (Social Identity Theory), kepemimpinan autentik memfasilitasi identifikasi organisasi dimana karyawan menyelaraskan konsep diri mereka dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Eslamdoust et al. (2025) memaparkan bahwa pemimpin yang mempromosikan iklim etis dan kejujuran memperkuat rasa kepemilikan karyawan. Identifikasi organisasi ini berfungsi sebagai mekanisme perantara yang kuat yaitu ketika karyawan merasa bangga dan menjadikan organisasi sebagai bagian dari identitas mereka, hal ini akan memicu rasa kewajiban moral (felt obligation) untuk berkontribusi secara positif dan terlibat secara penuh
6. Pemenuhan Kebutuhan Psikologis Dasar (Psychological Needs Satisfaction) dan Keamanan Psikologis Berdasarkan Self-Determination Theory. Keterlibatan emosional terjadi ketika kebutuhan psikologis dasar karyawan terpenuhi seperti kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan relasional. Decuyper dan Schaufeli (2021) dalam meta-analisis mereka mengidentifikasi bahwa kepemimpinan yang positif mempengaruhi keterlibatan melalui pemenuhan kebutuhan psikologis ini. Pemimpin autentik menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis (psychological safety) di mana karyawan tidak merasa takut untuk menyuarakan pendapat, mengambil risiko, atau menunjukkan diri mereka yang sebenarnya. Keamanan dan pemenuhan otonomi ini mendorong karyawan untuk secara sukarela menginvestasikan energi kognitif, emosional, dan fisik mereka ke dalam pekerjaannya

Secara sistematis, mekanisme psikologis yang menjembatani authentic leadership dengan keterlibatan emosional karyawan adalah sebuah rantai proses yang saling terkait dimulai dari penciptaan rasa aman dan percaya (trust & safety), yang meningkatkan sumber daya afektif dan kognitif karyawan (PsyCap & Vigor), kemudian menumbuhkan identifikasi dan rasa didukung (POS & Organizational Identification), yang pada puncak akhirnya memanifestasikan diri ke dalam keterlibatan kerja (work engagement) dan perilaku proaktif.

Kesenjangan Penelitian dan Peluang Studi Lanjutan terkait Authentic Leadership dalam Meningkatkan Employee Engagement di Era Kerja Modern

1. Keterbatasan Metodologi dan Bias

Penelitian tentang Authentic Leadership dan employee engagement masih banyak menggunakan desain cross-sectional (hanya satu waktu) serta kuesioner self-reported. Metode ini berisiko menimbulkan common method bias dan belum mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat (kausalitas) secara pasti (Bai et al., 2022). Selain itu, penggunaan metode ini juga membatasi pemahaman tentang bagaimana pengaruh Authentic Leadership terhadap keterlibatan karyawan berkembang dari waktu ke waktu (Lopez-Zafra et al., 2022).

2. Kesenjangan Kontekstual dan Lintas Budaya

Sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor swasta di negara Barat atau beberapa negara berkembang, sehingga hasilnya belum tentu bisa digeneralisasi secara luas (Polat et al., 2024; Mannan et al., 2026). Bukti empiris juga masih terbatas pada konteks tertentu, seperti Organisasi Non-Profit (NPO) (Mer et al., 2024) dan bisnis keluarga di negara berkembang saat krisis (Ramirez-Lozano et al., 2023). Selain itu, penelitian lintas budaya juga masih kurang, terutama terkait bagaimana nilai masyarakat (individualis vs kolektifis) mempengaruhi persepsi terhadap Authentic Leadership (Akinwale et al., 2025).

3. Kompleksitas Variabel Mediator dan Moderator yang Belum Jelas

Walaupun banyak penelitian menunjukkan bahwa Authentic Leadership dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, mekanisme psikologis dan kondisi yang mempengaruhi hubungan tersebut belum sepenuhnya dipahami. Beberapa faktor seperti Perceived Organizational Support (dukungan organisasi yang dirasakan) dan person-job fit sering belum diperhatikan sebagai variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh tersebut (Vermeulen & Scheepers, 2020; Eslamdoust et al., 2025). Selain itu, masih sedikit penelitian yang membahas dampak negatifnya, seperti keterlibatan berlebihan (over-identification) yang dapat menyebabkan kelelahan kerja (Eslamdoust et al., 2025).

4. Tumpang Tindih Teori (Construct Redundancy)

Masih terdapat kesulitan dalam membedakan Authentic Leadership dengan gaya kepemimpinan positif lainnya, seperti transformational, servant, dan ethical leadership. Analisis meta menunjukkan adanya kesamaan yang cukup kuat di antara gaya-gaya tersebut, sehingga Authentic Leadership berpotensi tumpang tindih dengan teori kepemimpinan lain dalam menjelaskan peningkatan work engagement (Decuypere & Schaufeli, 2021).

Berdasarkan berbagai kesenjangan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa studi mengenai Authentic Leadership dan employee engagement masih memiliki ruang pengembangan yang signifikan, baik dari sisi metodologi, konteks penelitian, maupun penguatan kerangka teoritis. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu menggunakan pendekatan longitudinal untuk menangkap dinamika hubungan secara lebih komprehensif, memperluas konteks pada berbagai sektor dan budaya, serta mengintegrasikan variabel mediator dan moderator secara lebih mendalam. Selain itu, penting untuk memperjelas posisi Authentic Leadership di antara teori kepemimpinan lainnya agar kontribusi konseptualnya semakin kuat dan tidak tumpang tindih. Dengan demikian, penelitian di masa depan tidak hanya memperkaya literatur, tetapi juga memberikan implikasi praktis yang lebih relevan bagi organisasi.

Peluang Studi Lanjutan (Future Research Opportunities)

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, terdapat beberapa peluang penting untuk pengembangan penelitian selanjutnya terkait Authentic Leadership dan employee engagement. Pertama, dari sisi metodologi, penelitian ke depan perlu menggunakan pendekatan yang lebih kuat seperti desain longitudinal, studi harian (daily diary), atau eksperimen. Pendekatan ini penting untuk memahami hubungan sebab-akibat secara lebih jelas serta melihat bagaimana pengaruh kepemimpinan autentik berkembang dari waktu ke waktu (Lopez-Zafra et al., 2022). Selain itu, penggunaan metode campuran (mixed-methods) juga dapat membantu memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan mengurangi potensi bias dalam penelitian (Akinwalere et al., 2025). Kedua, penelitian selanjutnya perlu lebih relevan dengan fenomena dunia kerja modern, seperti munculnya tren quiet quitting terutama pada generasi muda. Authentic Leadership memiliki potensi untuk mengatasi fenomena ini melalui peningkatan perilaku kerja sukarela karyawan (organizational citizenship behavior) (Mannan et al., 2026). Selain itu, penting juga untuk memahami bagaimana Generasi Z memandang kepemimpinan autentik serta peran kondisi psikologis mereka dalam membangun keterlibatan kerja (Ababneh & Alnawas, 2024). Ketiga, terdapat peluang untuk memperluas konteks penelitian ke berbagai sektor dan kondisi kerja yang belum banyak diteliti, seperti organisasi non-profit maupun lingkungan kerja virtual atau jarak jauh (Mer et al., 2024). Penelitian lintas budaya juga diperlukan untuk melihat apakah efektivitas Authentic Leadership dipengaruhi oleh perbedaan nilai budaya, seperti jarak kekuasaan dalam suatu negara (Akinwalere et al., 2025). Keempat, penelitian selanjutnya perlu mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara Authentic Leadership dan employee engagement, seperti kesesuaian pekerjaan dengan individu (person-job fit) (Eslamdoust et al., 2025) serta peran komunikasi dalam kepemimpinan (Decuyper & Schaufeli, 2021). Selain itu, penting juga untuk mengkaji kondisi di mana Authentic Leadership mungkin tidak memberikan dampak yang optimal, terutama pada sistem kerja yang menuntut kepatuhan tinggi. Dengan demikian, penelitian di masa depan diharapkan tidak hanya memperkuat kajian teoritis, tetapi juga memberikan kontribusi praktis yang lebih relevan dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil sintesis dari 18 artikel ilmiah yang dianalisis dalam penelitian Systematic Literature Review (SLR) ini dapat disimpulkan bahwa authentic leadership berperan penting dalam meningkatkan employee engagement, terutama pada generasi kerja modern. Kepemimpinan autentik yang ditandai oleh transparansi, integritas, dan konsistensi nilai terbukti mampu membangun keterikatan psikologis karyawan. Hal ini tercermin dengan jelas pada meningkatnya keterlibatan kerja, kepuasan, dan komitmen, serta menurunnya minat untuk berpindah tempat kerja (turnover intention) dan fenomena quiet quitting. Keempat dimensi authentic leadership juga terbukti beradaptasi sempurna dengan nilai-nilai dan karakteristik pekerja modern. Dimensi kesadaran diri (self-awareness) mendorong pemimpin untuk bertindak sebagai mentor yang peka terhadap kesejahteraan mental staf. Selanjutnya, transparansi relasional berperan penting dalam meruntuhkan birokrasi yang kaku sehingga mempercepat terbentuknya rasa saling percaya dan lingkungan kerja yang terbuka. Hal ini didukung pula oleh dimensi pemrosesan informasi yang seimbang (balanced processing) yang mampu memfasilitasi lingkungan kerja kolaboratif dan partisipatif yang sangat didambakan oleh pekerja muda saat ini. Selain itu, dimensi perspektif moral yang diinternalisasi secara konsisten memenuhi kebutuhan karyawan modern terhadap pekerjaan yang bermakna dan berlandaskan prinsip etika. Authentic leadership juga berdampak signifikan pada berbagai outcome positif organisasi seperti peningkatan perilaku inovatif, produktivitas kerja, efektivitas perubahan, dan keberlanjutan bisnis. Hubungan positif tersebut tidak selalu bersifat langsung melainkan dipengaruhi oleh berbagai mekanisme seperti organizational citizenship behavior

(OCB), perceived organizational support (POS), identifikasi organisasi, dan kepribadian proaktif. Faktor-faktor perantara ini memperkuat bagaimana kepemimpinan autentik dapat mendorong keterikatan karyawan secara lebih efektif. Khususnya dalam konteks generasi modern seperti Generasi Z, kepemimpinan autentik terbukti semakin relevan karena gaya ini mampu memenuhi kebutuhan generasi tersebut akan makna kerja, keterbukaan, dan hubungan kerja yang suportif. Namun demikian, literatur yang ada saat ini masih didominasi oleh studi di negara maju dan menggunakan pendekatan cross-sectional. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks ke negara berkembang serta menggunakan desain longitudinal atau eksperimental. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa authentic leadership merupakan faktor kunci dalam membangun employee engagement pada generasi kerja modern sekaligus menjadi fondasi strategis dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan berkelanjutan

DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, O. M. A., & Alnawas, I. (2024). A novel prelude to the talent–Total Quality Management association amongst Generation Z: The case of the Jordanian hospitality industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 25(5), 1247–1277.
- Abiddin, N. Z. (2024). A deep dive into leadership styles in shaping the higher education institution's value and culture. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 3853–3868.
- Akinwalere, S., Chang, K., & Barbhuiya, S. (2025). Sustainability-embedded leadership for successful change management. *Sustainability*, 17(17), 7973.
- Bai, Y., Wang, Z., Alam, M., Gul, F., & Wang, Y. (2022). The impact of authentic leadership on innovative work behavior: Mediating roles of proactive personality and employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 879176.
- Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8592.
- Eftimov, L., & Nakov, L. (2023). Stakeholder perspective in human resource management: Towards a new conceptual framework. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 28(Special Issue), 13–26.
- Eslamdoust, S., Borhani, T., Dorri, R., & Karandish, M. (2025). Authentic leadership, organization identification and felt obligation: The moderating role of job fit. *Discover Psychology*, 5, Article 46.
- Indrayanti, I., Ulfia, N., & Hidayat, T. (2025). From bureaucracy to innovation: How authentic leadership and empowerment drive change in Indonesian State-Owned Enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11, 100584.
- Intesarach, R., & Ueasangkomsate, P. (2024). Authentic leadership and service recovery performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 14(3), 1–12.
- Kurniawati, N. I., & Raharja, E. (2022). The influence of employee engagement on organizational performance: A systematic review. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1488–1499.
- Lopez-Zafra, E., Cortes-Denia, D., & Pulido-Martos, M. (2022). Authentic and transformational leadership and work engagement and vigor: A systematic review. *Scientific Reports*, 12, 16223.

- Mannan, M. S., Kumar, A., Al Qur'an, M., & Kumari, P. (2026). The impact of authentic leadership on quiet quitting: Mediating role of organizational citizenship behavior. *Contemporary Management Research*, 22(1), 27–59.
- Mer, A., Kumar, V., Verma, V. K., De, T., & Mathew, J. (2024). A review of predictors and outcomes of work engagement in nonprofit organizations. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101083.
- Obuba, M. O. (2023). Evaluating the moral components of authentic leadership on employees' productivity: A literature review. *Open Journal of Leadership*, 12, 89–115.
- Pattali, S., Jayendira, P., Haitham, N., & Shabana. (2024). Influence of transformational and authentic leadership on turnover intention of nurses: The moderating role of perceived organizational support. *BMC Health Services Research*, 24, 199.
- Polat, E., Arici, H. E., & Arasli, H. (2024). Authentic leadership: A systematic review and research agenda. *Ege Akademik Bakis / Ege Academic Review*, 24(3), 369–390.
- Postuła, A. (2025). The interplay between values, personality traits, knowledge, and skills in shaping a manager's work ethos and authority creation. *Central European Management Journal*, 33(1), 72–86.
- Ramirez-Lozano, J., Peñaflor-Guerra, R., & Sanagustín-Fons, V. (2023). Leadership, communication, and job satisfaction for employee engagement and sustainability of family businesses in Latin America. *Administrative Sciences*, 13(6), 137.
- Sigaeva, N., Arasli, H., Ozdemir, E., Atai, G., & Capkiner, E. (2022). In search of effective Gen Z engagement in the hospitality industry: Revisiting issues of servant and authentic leadership. *Sustainability*, 14(20), 13105.
- Swain, A. K., Cao, Q. R., & Gardner, W. L. (2018). Six Sigma success: Looking through authentic leadership and behavioral integrity theoretical lenses. *Operations Research Perspectives*, 5, 120–132.
- Taniasari, N., Ningrum, S., Kohar, A. M., Primadita, D., Alif, A. M., & Shodikin, M. (2025). The influence of authentic leadership on employee engagement in hospitals: A systematic literature review. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research (MODERN)*, 4(4), 297–312.
- Vermeulen, T., & Scheepers, C. B. (2020). Mediating effect of perceived organisational support on authentic leadership and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, a1212.