

DAMPAK KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA GENERASI Z: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS

Ni Wayan Sukmawati Puspitadewi

Universitas Negeri Surabaya

sukmawatipuspitadewi@unesa.ac.id

Lely Nur Azizah

Universitas Negeri Surabaya

lelyazizah@unesa.ac.id

Anindya Auerella

Universitas Negeri Surabaya

25120664187@mhs.unesa.ac.id

Farras Zulfa Hawariyin

Universitas Negeri Surabaya

25120664220@mhs.unesa.ac.id

Keysha Fairuzia Ramadhani

Universitas Negeri Surabaya

25120664227@mhs.unesa.ac.id

Abstract

The acceleration of digital technology and the large-scale entry of Generation Z into the workforce have made leadership and employee engagement increasingly critical issues. This study aims to summarize empirical evidence regarding the relationship between authentic leadership and work engagement, and to identify its relevance for Generation Z employees. The method used is a Systematic Literature Review (SLR) based on PRISMA 2020 guidelines, analyzing 10 studies from the Scopus database published between 2021 and early 2026. Analysis results show that authentic leadership has a positive and consistent influence on employee engagement across various sectors and countries. This influence is mediated by trust in the leader, organizational identification and pride, and proactive personality. Additionally, contextual factors such as workplace well-being, organizational justice, and person–job fit are proven to strengthen this relationship. For Generation Z, this approach is highly relevant as it aligns with their values of authenticity, openness, meaningful work, and mental well-being.

Keywords: *Authentic Leadership, Employee Engagement, Generation Z, Systematic*

Abstrak

Percepatan teknologi digital dan masuknya Generasi Z secara besar-besaran ke dunia kerja menjadikan kepemimpinan dan keterlibatan karyawan sebagai isu yang semakin penting. Penelitian ini bertujuan untuk merangkum bukti empiris mengenai hubungan antara kepemimpinan otentik dan keterikatan kerja, serta mengidentifikasi relevansinya bagi karyawan Generasi Z. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) berdasarkan pedoman PRISMA 2020, dengan menganalisis 10 studi dari basis data Scopus yang dipublikasikan antara tahun 2021 hingga awal 2026. Hasil analisis

menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki pengaruh positif dan konsisten terhadap keterikatan karyawan di berbagai sektor dan negara. Pengaruh ini dimediasi oleh kepercayaan terhadap pemimpin, identifikasi dan kebanggaan terhadap organisasi, serta kepribadian proaktif. Selain itu, faktor kontekstual seperti kesejahteraan di tempat kerja, keadilan organisasi, dan kesesuaian individu dengan pekerjaan terbukti memperkuat hubungan tersebut. Bagi Generasi Z, pendekatan ini sangat relevan karena selaras dengan nilai-nilai mereka yang menekankan keaslian, keterbukaan, makna dalam pekerjaan, serta kesejahteraan mental.

Kata Kunci : Kepemimpinan Otentik, Keterikatan Karyawan, Generasi Z, Tinjauan Literatur Sistematis

PENDAHULUAN

Perubahan dalam dunia kerja setelah pandemi, percepatan teknologi digital, dan masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja secara besar-besaran menjadikan masalah kepemimpinan dan keterlibatan karyawan semakin penting. Gen Z dikenal sebagai generasi yang lahir di era digital, sangat menghargai keaslian, makna dari pekerjaan, fleksibilitas, serta keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, dan menunjukkan kecenderungan untuk berganti pekerjaan serta keterlibatan yang tidak stabil jika harapan-harapan ini tidak terpenuhi (Revuru & Kumari Bandaru, 2024). Dalam berbagai bidang industri—seperti perhotelan, teknologi informasi, kesehatan, layanan keuangan, dan sektor publik—tantangan bagi organisasi dalam mempertahankan keterikatan kerja Generasi Z semakin jelas karena kebutuhan akan pemimpin yang transparan, etis, dan autentik semakin tinggi (Sigaeva et al., 2022).

[Perubahan dalam dunia kerja setelah pandemi, percepatan teknologi digital, dan masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja secara besar-besaran menjadikan masalah kepemimpinan dan keterlibatan karyawan semakin penting. Gen Z dikenal sebagai generasi yang lahir di era digital, sangat menghargai keaslian, makna dari pekerjaan, fleksibilitas, serta keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, dan menunjukkan kecenderungan untuk berganti pekerjaan serta keterlibatan yang tidak stabil jika harapan-harapan ini tidak terpenuhi \(Revuru & Kumari Bandaru, 2024\). Dalam berbagai bidang industri—seperti perhotelan, teknologi informasi, kesehatan, layanan keuangan, dan sektor publik—tantangan bagi organisasi dalam mempertahankan keterikatan kerja Generasi Z semakin jelas karena kebutuhan akan pemimpin yang transparan, etis, dan autentik semakin tinggi \(Sigaeva et al., 2022\)](#)

Dalam situasi ini, kepemimpinan otentik dianggap penting karena menyoroti kesadaran diri, keterbukaan dalam hubungan, pandangan moral pribadi, serta keputusan yang adil, yang terbukti membantu menciptakan lingkungan etis, mempercayai, kesehatan mental, dan keterlibatan karyawan (Baquero, 2023a). Penelitian di sektor perhotelan menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik lebih berpengaruh terhadap modal psikologis dan keterlibatan kerja generasi Z dibandingkan dengan kepemimpinan pelayan (Sigaeva et al., 2022). Di Indonesia, kepemimpinan otentik terbukti meningkatkan modal psikologis serta keterlibatan karyawan, dengan

modal psikologis berperan sebagai perantara yang penting (Niswaty et al., 2021). Tinjauan sistematis di lingkungan rumah sakit juga menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik meningkatkan keterlibatan melalui keterbukaan, kapasitas psikologis yang positif, dukungan kesejahteraan, penggunaan sumber daya kerja, dan kepemimpinan yang berdasar etika (Nungky Taniasari et al., 2025). Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik bisa memenuhi harapan generasi Z akan pemimpin yang autentik, konsisten, dan fokus pada perkembangan mereka (Revuru & Kumari Bandaru, 2024)

Meskipun literatur mengenai hubungan kepemimpinan positif (seperti transformasional, pelayanan, pemberdayaan, etika, dan autentik) serta keterlibatan kerja semakin berkembang, masih terdapat kekosongan penelitian dalam beberapa hal. Pertama, banyak kajian tentang kepemimpinan otentik dan keterlibatan kerja masih memusatkan fokus pada populasi umum atau profesi tertentu (contohnya, perawat di rumah sakit) tanpa memperhatikan perspektif generasi, sehingga pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan otentik terhadap Gen Z secara spesifik masih terbatas. Kedua, berbagai mekanisme mediasi yang menghubungkan kepemimpinan otentik dengan keterlibatan kerja — seperti kepercayaan pada pemimpin, identifikasi organisasional, dan kebanggaan organisasional — masih diteliti secara terpisah di konteks masing-masing dan belum disintesis secara komprehensif untuk memahami jalur mana yang paling relevan bagi Generasi Z. Ketiga, pemahaman mengenai faktor kontekstual yang memperkuat atau melemahkan hubungan kepemimpinan otentik dengan keterlibatan kerja — termasuk kesejahteraan tempat kerja, keadilan organisasi, dan kesesuaian individu-pekerjaan — masih terbatas, terutama dalam kaitannya dengan lingkungan kerja yang diharapkan oleh Generasi Z di berbagai sektor industri. Keempat, kajian yang secara khusus menggabungkan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan otentik terhadap keterlibatan kerja dengan fokus pada Generasi Z melalui pendekatan Tinjauan Literatur Sistematis (SLR) masih belum banyak dibuat; SLR yang ada umumnya lebih menyoroti konteks institusi (contohnya rumah sakit) dibandingkan dengan kategori generasi

Berdasarkan gap tersebut, Tinjauan Literatur Sistematis ini dirancang untuk mengisi kekosongan dengan mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengintegrasikan temuan-temuan mutakhir mengenai pengaruh kepemimpinan otentik terhadap *employee engagement* pada Gen Z di berbagai konteks organisasi dan negara. Pendekatan ini diharapkan mampu memperjelas mekanisme mediasi — seperti peran kepercayaan pada pemimpin, identifikasi organisasional, kebanggaan organisasional, dan kepribadian proaktif — yang menjembatani hubungan *authentic leadership* dengan *engagement* generasi muda. Selain itu, Tinjauan Literatur Sistematis ini akan mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual — seperti kesejahteraan tempat kerja, keadilan organisasi, dan kesesuaian individu-pekerjaan — yang dapat memperkuat atau

melemahkan pengaruh tersebut, sehingga memberikan implikasi praktis bagi pengembangan kepemimpinan yang lebih responsif terhadap karakteristik Generasi Z.

Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan konteks dan celah penelitian yang telah disebutkan, masalah utama yang akan dibahas dalam SLR ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *authentic leadership* terhadap *employee engagement* berdasarkan studi empiris tahun 2021 hingga awal tahun 2026, dan apa relevansinya bagi karyawan Generasi Z?
2. Melalui mekanisme mediasi apa *authentic leadership* memengaruhi *employee engagement*, dan bagaimana mekanisme tersebut berkaitan dengan karakteristik Generasi Z?
3. Faktor kontekstual apa yang memperkuat atau melemahkan hubungan *authentic leadership* dengan *employee engagement*, dan apa implikasinya bagi lingkungan kerja Generasi Z?

Selaras dengan perumusan masalah di atas, tujuan SLR ini adalah:

1. Mencari dan merangkum bukti empiris mengenai hubungan antara kepemimpinan otentik dan keterlibatan kerja, serta mengidentifikasi relevansinya bagi karyawan Generasi Z.
2. Mengidentifikasi mekanisme mediasi utama yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan otentik memengaruhi keterlibatan kerja, dengan memperhatikan peran kepercayaan, identifikasi organisasional, dan faktor psikologis lainnya yang relevan bagi Generasi Z.
3. Mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang memperkuat atau melemahkan hubungan kepemimpinan otentik dengan keterlibatan kerja, serta menyusun implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang program pengembangan kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik, nilai, dan harapan Generasi Z.

Dengan demikian, Sistematis Literatur Review ini diharapkan berkontribusi pada pengayaan teori kepemimpinan positif dan *engagement*, sekaligus memberikan panduan berbasis bukti bagi praktisi dalam membangun budaya kerja yang mampu menarik, mempertahankan, dan mengoptimalkan potensi Generasi Z.

METODE PENELITIAN

Tinjauan sistematis ini dilaksanakan dengan mengacu pada pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020. Pencarian literatur dilakukan secara terstruktur pada basis data elektronik Scopus untuk mengidentifikasi artikel-artikel relevan yang dipublikasikan pada rentang waktu 2021 hingga awal 2026. Strategi pencarian diterapkan dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang dihubungkan melalui operator Boolean, yaitu *authentic leadership* AND *employee engagement*. Kombinasi kata kunci ini diterapkan pada field pencarian judul,

abstrak, dan kata kunci (title-abstract-keyword) untuk memastikan cakupan hasil pencarian yang komprehensif.

Pertanyaan penelitian dalam tinjauan ini disusun berdasarkan adanya gap dalam literatur yang menunjukkan bahwa kajian mengenai pengaruh *authentic leadership* terhadap *employee engagement* pada Generasi Z masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa mekanisme mediasi yang menghubungkan *authentic leadership* dengan *employee engagement* — seperti kepercayaan pada pemimpin, identifikasi organisasional, dan faktor psikologis lainnya — masih diteliti secara terpisah di konteks masing-masing dan belum disintesis secara komprehensif. Di sisi lain, pemahaman mengenai faktor kontekstual yang memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut, termasuk kesejahteraan tempat kerja, keadilan organisasi, dan kesesuaian individu-pekerjaan, masih terbatas terutama dalam kaitannya dengan karakteristik Generasi Z di berbagai sektor industry (Norina & Sary, 2025). Berdasarkan identifikasi gap tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: (1) Bagaimana pengaruh *authentic leadership* terhadap *employee engagement* berdasarkan studi empiris tahun 2021 hingga awal tahun 2026, dan apa relevansinya bagi karyawan Generasi Z; (2) Melalui mekanisme mediasi apa *authentic leadership* memengaruhi *employee engagement*, dan bagaimana mekanisme tersebut berkaitan dengan karakteristik Generasi Z; serta (3) Faktor kontekstual apa yang memperkuat atau melemahkan hubungan *authentic leadership* dengan *employee engagement*, dan apa implikasinya bagi lingkungan kerja Generasi Z. Studi sebelumnya menegaskan bahwa *authentic leadership* berperan penting dalam meningkatkan *employee engagement* melalui mekanisme psikologis dan dukungan konteks organisasi (Sigaeva et al., 2022).

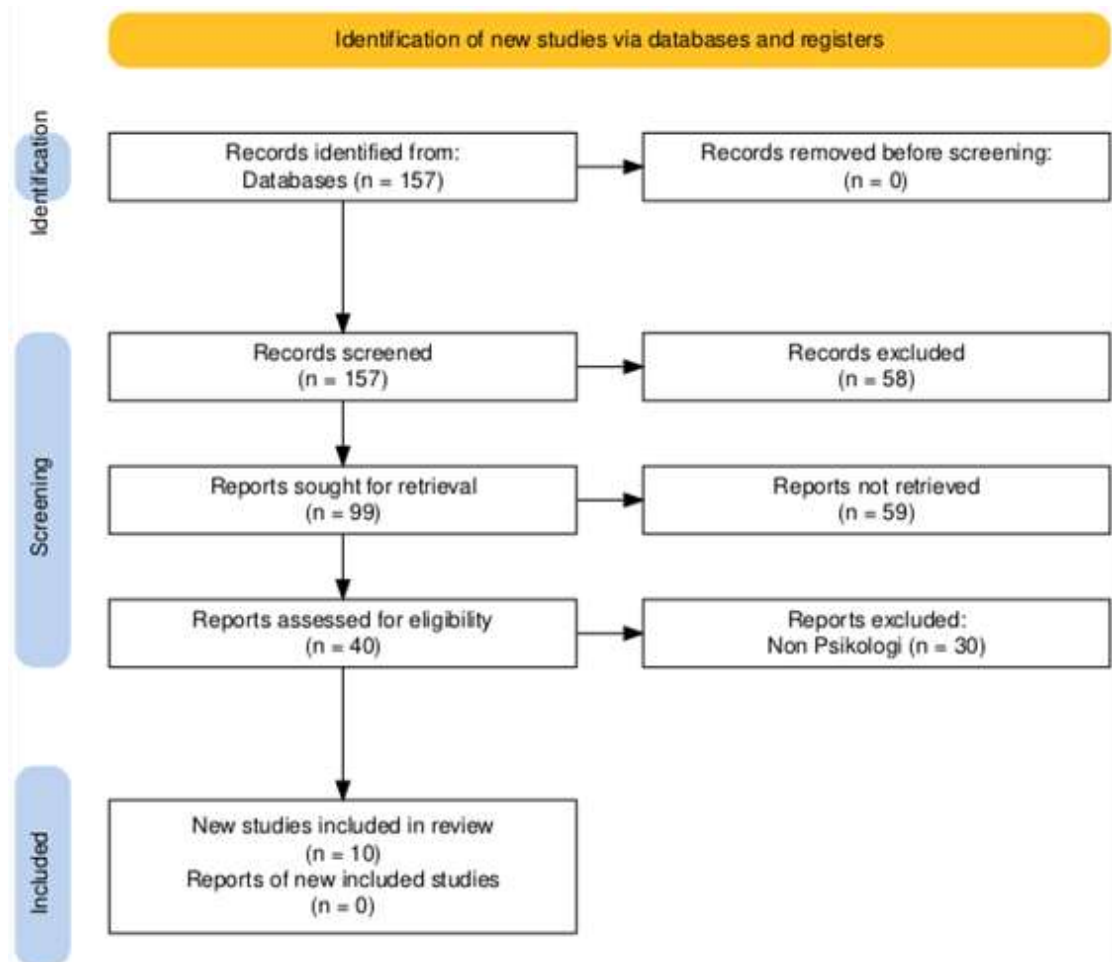
Berdasarkan strategi pencarian yang telah ditentukan, proses identifikasi awal berhasil mengumpulkan 157 catatan (*records*) yang bersumber dari *database* Scopus. Pada tahap awal, tidak terdapat catatan yang dihapus sebelum proses penyaringan (*records removed* = 0). Seluruh catatan ($n = 157$) kemudian memasuki tahap penyaringan (*screening*) berdasarkan judul dan abstrak. Dari proses ini, sebanyak 58 catatan dikeluarkan karena tidak sesuai dengan kriteria inklusi awal atau tidak relevan dengan topik penelitian.

Selanjutnya, 99 laporan (*reports*) diupayakan untuk diakses teks lengkapnya (*sought for retrieval*). Namun, sebanyak 59 laporan tidak berhasil diperoleh (*not retrieved*) karena berbagai kendala teknis maupun aksesibilitas. Dengan demikian, 40 laporan berhasil diakses dan memasuki tahap penilaian kelayakan (*eligibility*) berdasarkan teks lengkap.

Pada tahap penilaian kelayakan, sebanyak 30 laporan dikeluarkan karena alasan utama non-psikologi, yaitu substansi artikel tidak berfokus pada perspektif psikologi atau tidak relevan dengan pertanyaan penelitian yang diajukan.

Akhirnya, sebanyak 10 studi dinyatakan memenuhi seluruh kriteria inklusi dan dimasukkan dalam tinjauan sistematis ini untuk dianalisis, disintesis, dan dilaporkan dalam artikel ini. Alur diagram PRISMA disajikan dalam Gambar 1.

Gambar 1. Alur diagram PRISMA



HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan proses seleksi literatur yang mengacu pada pedoman PRISMA 2020, dari 157 catatan awal yang teridentifikasi melalui pencarian di basis data Scopus dengan kata kunci authentic leadership AND employee engagement, sebanyak 10 studi dinyatakan memenuhi seluruh kriteria inklusi dan dimasukkan dalam tinjauan sistematis ini. Kesepuluh artikel tersebut dipublikasikan dalam rentang tahun 2021 hingga awal 2026, mencakup berbagai konteks organisasi, metode penelitian, serta latar budaya yang beragam. Keragaman ini memungkinkan analisis yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kepemimpinan otentik terhadap employee engagement, khususnya dalam konteks yang relevan bagi Generasi Z. Rangkuman karakteristik dan temuan utama dari keseluruhan studi yang ditinjau disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rangkuman Studi yang Ditinjau

No .	Judul (Jurnal, Tahun)	Tujuan Penelitian	Responden	Teori yang Digunakan	Kesimpulan
1.	How organizational justice shapes innovative work behavior: Work engagement as mediator and authentic leadership as moderator in China's ICT sector (Acta Psychologica, 2026)	Menguji pengaruh keadilan organisasi (OJ) terhadap Perilaku kerja inovatif (IWB) melalui keterlibatan kerja (WE), dengan kepemimpinan otentik (AL) sebagai moderator di sektor TIK Tiongkok.	n = 364 insinyur dan manajer dari 12 perusahaan TIK di Provinsi Guangdong, Tiongkok	Social Exchange Theory (SET)	Kepemimpinan otentik berfungsi sebagai penguat (<i>amplifier</i>) yang memperkuat dampak keterlibatan kerja terhadap perilaku inovatif. Persepsi keadilan yang dikombinasikan dengan AL menciptakan keamanan psikologis yang mendorong inovasi. Ketiga dimensi keadilan memiliki kekuatan pengaruh hampir setara, mengindikasikan karyawan memandang keadilan secara holistik. Studi belum menguji perbedaan efek berdasarkan generasi menjadi celah riset untuk penelitian tentang Gen Z.
2.	Leadership, values and authority: what shapes manager's work ethos and plays a key role in authority creation? (Central European	Mengidentifikasi dan mengklasifikasi kompetensi serta nilai-nilai esensial dalam pekerjaan manajer sehari-hari, serta	n = 26 manajer menengah keatas di Polandia; sektor swasta dan publik lintas generasi	Konstruktivisme sosial; paradigma interpretatif	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai-nilai (kejujuran, konsistensi, tanggung jawab, rasa hormat) merupakan fondasi utama otoritas manajer • Konsistensi antara nilai yang dianut dan

	Management Journal, 2025)	pengaruhnya terhadap Pembangunan otoritas kepemimpinan			<p>tindakan nyata membangun otoritas yang bertahan lama.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otoritas karismatik lebih dihargai daripada otoritas formal/posisi • Tiga kompetensi kepemimpinan terpenting: standar etika/moral tinggi, komunikasi ekspektasi yang jelas, kemampuan menciptakan rasa aman. • Nilai manajerial memengaruhi budaya organisasi dan <i>engagement</i>.
3.	A review of predictors and outcomes of work Engagement in nonprofit organizations (Social Sciences & Humanities Open, 2024)	Mengusulkan model Konseptual anteseden dan konsekuensi keterlibatan kerja di organisasi nirlaba (NPO) menggunakan model JD-R yang diperluas	Tinjauan Literatur Sistematis; 21 studi empiris dan konseptual	Model Job Demands-Resources (JDR)	<p>Kepemimpinan otentik diidentifikasi sebagai sumber daya kerja (<i>job resource</i>) baru yang meningkatkan <i>engagement</i>. Kesesuaian nilai pribadi-organisasi dan motivasi intrinsik — bukan kompensasi— menjadi prediktor utama <i>engagement</i>. Pola ini paralel dengan karakteristik Gen Z yang mengutamakan <i>purpose</i> dan <i>meaningful work</i>. <i>Engagement</i></p>

					menurunkan niat keluar — temuan krusial mengingat tingginya turnover Gen Z. Studi merekomendasikan riset empiris lebih lanjut tentang pengaruh AL terhadap WE di berbagai konteks organisasi.
4.	Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model (Psychology Research and Behavior Management, 2023)	Mengevaluasi pengaruh subskala kepemimpinan otentik (RT, IMP, BP, SA) terhadap WE dan kepercayaan pada pemimpin (TL), dengan TL sebagai mediator dan kesejahteraan tempat kerja (WW) sebagai moderator	n = 476 karyawan dari 25 hotel bintang 4–5 di Dubai, UAE; kepala departemen dan asisten yang berinteraksi langsung dengan General Manager	Teori Social Contagion	Tidak semua dimensi AL berdampak sama terhadap engagement. <i>Balanced processing</i> (meminta perspektif sebelum mengambil keputusan) memiliki pengaruh terbesar terhadap WE, diikuti transparansi relasional dan perspektif moral. Kesadaran diri (SA) hanya memengaruhi WE secara tidak langsung melalui kepercayaan. Kepercayaan pada pemimpin merupakan mekanisme kunci yang menjembatani AL dengan engagement. Kesejahteraan tempat kerja memperkuat efektivitas AL — bagi Gen Z yang

					<p>mementingkan well-being, AL harus disertai kondisi kerja yang mendukung. Gender dan pengalaman kerja tidak berkorelasi dengan WE, mendukung fokus pada faktor generasi sebagai variabel yang lebih bermakna.</p>
5.	<p>The impact of employees' perceived corporate social responsibility (CSR) on sustainable performance (Environment and Social Psychology, 2025)</p>	<p>Menguji dampak pandangan CSR pada kinerja berkelanjutan dengan peran penting dari kepemimpinan yang tulus dan rasa empati</p>	<p>n = 563 karyawan Perusahaan CSR di China & Thailand</p>	<p>Social Identity Theory CSR</p>	<p>Studi ini menunjukkan bahwa pandangan tentang CSR meningkatkan kebanggaan dan kinerja berkelanjutan para karyawan. Namun, dampak ini menjadi lebih kuat dengan hadirnya kepemimpinan yang tulus, karena pemimpin yang fair dan terbuka dapat membangun kepercayaan serta rasa memiliki terhadap organisasi. Elemen empati juga memperkuat hubungan ini, mengindikasikan bahwa karyawan dengan tingkat sensitivitas sosial yang tinggi cenderung lebih terlibat dan termotivasi. Secara keseluruhan, CSR yang diterapkan</p>

					secara konsisten bersama kepemimpinan yang autentik dapat meningkatkan keterikatan kerja dan kinerja yang berkelanjutan.
6.	A New Concept of Work Engagement Theory in Cognitive, Emotional, and Physical Engagement (Frontiers in Psychology, 2022)	Menjelaskan bagaimana kepemimpinan otentik memengaruhi work engagement (kognitif, emosional, fisik) serta dampaknya pada OCB dan task performance	n = 151 sales people travel agencies Taiwan	Work Engagement Theory (Kahn, 1990)	Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak positif terhadap keterikatan pegawai dalam tiga aspek: pikiran, perasaan, dan fisik. Tingginya keterlibatan ini kemudian berperan dalam perilaku warga negara organisasi (OCB) dan performa tugas. Penemuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang tulus tidak hanya meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan, tetapi juga mendorong perilaku tambahan yang bermanfaat bagi organisasi. Jadi, keterlibatan berperan sebagai perantara yang penting yang menghubungkan efek kepemimpinan

					yang tulus dengan peningkatan kinerja dan sumbangan positif pegawai
7.	The Impact of Authentic Leadership on Innovative Work Behavior (Frontiers in Psychology, 2022)	Mengukur dampak kepemimpinan otentik terhadap inovasi dengan pengaruh kepribadian proaktif dan keterlibatan dalam pekerjaan	n = 311 karyawan manufaktur hightech China	Authentic Leadership Theory	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berfungsi dalam membentuk kepribadian proaktif karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan menghasilkan perilaku inovatif. Kepribadian proaktif dan keterlibatan terbukti sebagai penghubung yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan yang asli dan inovasi. Ini menunjukkan bahwa pemimpin yang otentik dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung kreativitas, partisipasi, dan keberanian untuk mengambil risiko. Secara keseluruhan, kepemimpinan yang asli tidak hanya memperkuat hubungan kerja, tetapi juga mendorong munculnya perilaku inovatif</p>

					yang penting untuk daya saing organisasi.
8.	Transformational and Transactional Leadership in the Polish Organizational Context: Validation of the Full and Short Forms of the Multifactor Leadership Questionnaire (Frontiers in Psychology, 2022)	Memvalidasi dan mempersingkat MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) dalam konteks organisasi di Polandia, serta Menguji validitas dan reliabilitas bentuk full form (MLQ-FF) dan short form (MLQ-SF).	n = 1.065 karyawan dari berbagai organisasi di Polandia	Full Range Leadership Theory (FRL) – Bass & Avolio	MLQ versi Polandia (full dan short) terbukti valid dan reliabel untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire. Versi singkat (18 item) tetap memiliki kualitas psikometrik yang baik dan efektif digunakan dalam penelitian maupun praktik organisasi.
9.	Unpacking the dynamics of authentic leadership in shaping employee-felt obligation through moderated mediation (Discover Psychology, 2025)	Menjelaskan bagaimana authentic leadership mempengaruhi felt obligation karyawan melalui organizational identification sebagai mediator, serta melihat peran person– jobfit sebagai moderator.	n = 231 karyawan di Amerika Serikat	Social Identity Theory (SIT)	Authentic leadership meningkatkan felt Obligation karyawan secara tidak langsung melalui organizational identification. Pengaruh ini menjadi lebih kuat ketika karyawan memiliki person– jobfit yang tinggi.
10.	The mediating role of work engagement in the impact of authentic leadership and organizational justice on employee mental health (Cogent Psychology, 2024)	Menguji pengaruh authentic leadership dan organizational justice terhadap mental health karyawan, dengan work engagement sebagai	n = 262 karyawan di Ho Chi Minh City, Vietnam	Job Demands-Resources (JD-R) Theory	Authentic leadership dan organizational justice berpengaruh positif terhadap mental health karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Work engagement terbukti menjadi

		variabel mediator.			mediator (<i>complementary mediation</i>) yang memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap mental health.
--	--	--------------------	--	--	--

Berdasarkan Tabel 1, beberapa pola umum dapat diidentifikasi dari kesepuluh studi yang ditinjau. Dari segi tahun publikasi, tiga studi dipublikasikan pada tahun 2022, satu pada 2023, dua pada 2024, tiga pada 2025, dan satu pada awal 2026, yang menunjukkan peningkatan perhatian akademis terhadap topik ini secara konsisten dalam lima tahun terakhir.

Dari aspek metode, pendekatan kuantitatif mendominasi dengan tujuh studi menggunakan survei kuesioner dan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Satu studi menggunakan pendekatan kualitatif berbasis etnografi (Studi 2), dan satu berupa tinjauan literatur sistematis (Studi 3). Dominasi metode kuantitatif mencerminkan kebutuhan untuk menguji hubungan kausal antar variabel secara statistik, sementara studi kualitatif dan tinjauan sistematis memberikan perspektif komplementer.

Ditinjau dari konteks geografis dan sektoral, studi tersebar di delapan negara meliputi Tiongkok (Studi 1, 5, 7), Uni Emirat Arab (Studi 4), Polandia (Studi 2, 8), Taiwan (Studi 6), Amerika Serikat (Studi 9), Vietnam (Studi 10), serta konteks multinasional (Studi 3 dan 5). Sektor industri yang diteliti mencakup TIK, perhotelan, agen perjalanan, manufaktur *high-tech*, organisasi nirlaba, dan lintas sektor. Keragaman ini memperkuat validitas eksternal temuan, meskipun konteks Asia mendominasi sampel. Ukuran sampel pada studi kuantitatif bervariasi dari 151 hingga 1.065 responden, dengan mayoritas melibatkan karyawan level operasional dan manajer menengah.

Dari segi variabel, seluruh studi menempatkan kepemimpinan otentik sebagai variabel independen utama, sementara *employee engagement* muncul dalam sembilan studi baik sebagai variabel dependen maupun mediator. Variabel mediasi yang diteliti meliputi kepercayaan pada pemimpin, identifikasi organisasional, kepribadian proaktif, dan kebanggaan organisasional. Variabel moderasi mencakup kesejahteraan tempat kerja, empati, dan *person-job fit*. Kerangka teori yang digunakan beragam, mulai dari Social Exchange Theory, Job Demands-Resources Model, Social Identity Theory, Social Contagion Theory, hingga Work Engagement Theory (Kahn, 1990) dan Full Range Leadership Theory. Keberagaman ini menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan otentik dengan keterlibatan kerja dapat dijelaskan melalui berbagai perspektif teoretis yang saling melengkapi.

Analisis/Diskusi

Bagian ini memberikan ringkasan dari hasil temuan sepuluh penelitian yang telah dianalisis, yang disusun sesuai dengan tiga pertanyaan penelitian yang telah dibuat sebelumnya.

1. Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Employee Engagement* dan Relevansinya bagi Generasi Z

Hasil tinjauan terhadap kesepuluh studi menunjukkan konsistensi yang kuat mengenai pengaruh positif kepemimpinan otentik terhadap *employee engagement*. Tujuh studi kuantitatif secara independen membuktikan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan terhadap berbagai dimensi keterlibatan kerja, baik di sektor teknologi informasi di Tiongkok (Zhou et al., 2026), perhotelan di Dubai (Baquero, 2023), agen perjalanan di Taiwan (Huang et al., 2022), manufaktur high-tech di Shenzhen (Bai et al., 2022), konteks lintas sektor di Vietnam (Cao & Dong, 2024), maupun dalam organisasi di Amerika Serikat (Eslamdoust et al., 2025). Konsistensi lintas konteks ini memperkuat argumen bahwa pengaruh kepemimpinan otentik terhadap *engagement* bersifat *cross-culturally robust* dan tidak terbatas pada satu sektor atau budaya tertentu.

Konsistensi ini dapat dijelaskan melalui beberapa kerangka teoretis yang digunakan dalam studi-studi tersebut. Zhou et al. (2026) menggunakan *Social Exchange Theory* untuk menjelaskan bahwa ketika pemimpin menunjukkan transparansi, keadilan, dan integritas moral, karyawan mempersepsikan hubungan tersebut sebagai pertukaran sosial yang adil dan membalas dengan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Huang et al. (2022) menggunakan *Work Engagement Theory* (Kahn, 1990) dan membuktikan secara empiris bahwa kepemimpinan otentik memengaruhi ketiga dimensi keterlibatan kerja — yaitu kognitif, emosional, dan fisik — yang pada gilirannya meningkatkan *organizational citizenship behavior* dan kinerja tugas.

Relevansi temuan ini bagi Generasi Z terlihat jelas dari Baquero (2023), yang menunjukkan bahwa tidak semua subdimensi kepemimpinan otentik berdampak sama terhadap *engagement*. *Balanced processing* — yakni kecenderungan pemimpin untuk meminta perspektif berbagai pihak sebelum mengambil keputusan — memiliki pengaruh terbesar, diikuti *relational transparency* dan *internalized moral perspective*. Sebaliknya, *self-awareness* tidak berpengaruh langsung terhadap *engagement*. Dimensi yang menekankan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan keterbukaan informasi tampak lebih efektif dibandingkan kesadaran diri pemimpin semata. Temuan kualitatif dari Postuła (2025) memperkuat

argumen ini: responden muda dalam studinya secara eksplisit menekankan preferensi terhadap hubungan kemitraan dengan pemimpin, bukan hierarki formal, dan menghargai pemimpin yang konsisten antara nilai yang dianut dan tindakan nyata.

2. Mekanisme Mediasi yang Menghubungkan *Authentic Leadership* dengan *Employee Engagement*

Analisis lintas studi menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik tidak memengaruhi engagement melalui satu jalur tunggal, melainkan melalui beberapa mekanisme mediasi yang saling melengkapi.

Kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) merupakan mekanisme yang paling konsisten teridentifikasi. Baquero (2023) membuktikan bahwa kepercayaan memediasi hubungan antara tiga subdimensi kepemimpinan otentik (RT, IMP, SA) dengan *engagement*; bahkan untuk subdimensi *self-awareness* yang tidak berpengaruh langsung, kepercayaan berfungsi sebagai mediator penuh. Postuła, (2025) mengkonfirmasi secara kualitatif bahwa konsistensi antara nilai yang dianut dan tindakan nyata pemimpin membangun kepercayaan yang bersifat langgeng dan pada gilirannya meningkatkan *engagement* karyawan.

Identifikasi organisasional (*organizational identification*) teridentifikasi sebagai mediator kedua. Eslamdoust et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mendorong karyawan untuk menyelaraskan konsep diri mereka dengan identitas organisasi, yang kemudian meningkatkan rasa kewajiban moral (*felt obligation*) untuk berkontribusi. Hu et al. (2025) menemukan mekanisme serupa melalui jalur kebanggaan organisasional (*organizational pride*): ketika karyawan bangga dengan komitmen CSR organisasinya, dan kepemimpinan otentik memperkuat persepsi bahwa komitmen tersebut *genuine, engagement* dan kinerja berkelanjutan meningkat. Bai et al. (2022) menambahkan perspektif behavioral dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik membentuk kepribadian proaktif (*proactive personality*) karyawan, yang kemudian meningkatkan *engagement* dan perilaku inovatif.

Pola mediasi multi-jalur ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memengaruhi engagement melalui tiga domain psikologis secara simultan: jalur kognitif (melalui kepercayaan dan identifikasi), jalur afektif (melalui kebanggaan dan keamanan psikologis), dan jalur behavioral (melalui pembentukan kepribadian proaktif). Cao & Dong. (2024) memperluas pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa engagement itu sendiri berfungsi sebagai mediator komplementer yang menghubungkan kepemimpinan otentik dengan kesehatan mental karyawan. (Zhou et al., 2026) juga membuktikan bahwa *engagement* memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif. Temuan-temuan ini

mengindikasikan bahwa dampak kepemimpinan otentik melampaui sekadar keterlibatan kerja dan menyentuh dimensi kesejahteraan psikologis serta inovasi yang lebih luas.

3. Faktor Kontekstual yang Memoderasi Hubungan *Authentic Leadership* dengan *Employee Engagement*

Beberapa studi mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang memoderasi efektivitas kepemimpinan otentik terhadap engagement. Baquero (2023) menemukan bahwa kesejahteraan tempat kerja (*workplace well-being*) memperkuat pengaruh *relational transparency* terhadap engagement — artinya, dalam lingkungan kerja yang sudah mendukung kesejahteraan, keterbukaan pemimpin menjadi lebih efektif. Zhou et al. (2026) menunjukkan bahwa keadilan organisasi (distributif, prosedural, dan interaksional) berfungsi sebagai anteseden yang memicu engagement, sementara kepemimpinan otentik memoderasi hubungan antara engagement dan perilaku inovatif. Cao & Dong, (2024) memperkuat temuan ini dengan membuktikan bahwa keadilan organisasi dan kepemimpinan otentik secara bersama-sama berfungsi sebagai sumber daya kerja dalam kerangka *Job Demands-Resources Model* yang mendorong engagement dan kesehatan mental.

Eslamdoust et al. (2025) mengidentifikasi *person-job fit* sebagai moderator kritis: dampak identifikasi organisasional terhadap rasa kewajiban karyawan menjadi lebih kuat ketika terdapat kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan pekerjaan. Hu et al. (2025) menambahkan bahwa empati karyawan memperkuat respons terhadap kepemimpinan otentik dan CSR organisasi.

Ditinjau dari keragaman sektor industri, temuan dari 10 studi menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan otentik terhadap engagement bersifat konsisten di berbagai sektor — mulai dari TIK (Zhou et al., 2026), perhotelan (Baquero, 2023b), manufaktur high-tech (Bai et al., 2022), agen perjalanan (Huang et al., 2022), organisasi nirlaba (Mer et al., 2024), hingga organisasi lintas sektor (Bajcar & Babiak, 2022; Cao & Dong, 2024; Eslamdoust et al., 2025). Konsistensi ini memperkuat generalisabilitas hubungan kepemimpinan otentik dengan engagement.

Sintesis terhadap faktor-faktor kontekstual ini menghasilkan satu argumen sentral: efektivitas kepemimpinan otentik terhadap engagement bersifat kondisional. Organisasi yang ingin mengoptimalkan pengaruh kepemimpinan otentik terhadap engagement Generasi Z perlu secara simultan memastikan: (1) kondisi kesejahteraan tempat kerja yang memadai (Baquero, 2023), (2) persepsi keadilan organisasi yang konsisten (Cao & Dong,

2024; Zhou et al., 2026), dan (3) kesesuaian antara individu dan pekerjaan yang tepat (Eslamdoust et al., 2025).

4. Implikasi Teoretis

Secara teoretis, tinjauan ini menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan otentik dengan *engagement* dapat dijelaskan secara komplementer melalui tiga kerangka teori utama yang digunakan dalam studi-studi yang ditinjau. *Social Exchange Theory* menjelaskan dinamika timbal balik antara pemimpin dan karyawan (Zhou et al., 2026). *Job Demands-Resources Model* menjelaskan peran kepemimpinan otentik sebagai sumber daya kerja yang mendorong *engagement* dan melindungi dari burnout (Cao & Dong, 2024; Mer et al., 2024)). *Social Identity Theory* menjelaskan proses identifikasi dan kebanggaan organisasional yang mengikat karyawan secara psikologis kepada organisasi (Eslamdoust et al., 2025; Hu et al., 2025). Integrasi ketiga teori ini memberikan pemahaman yang lebih holistik dibandingkan penggunaan satu teori tunggal.

5. Implikasi Praktis

Secara praktis, temuan ini memberikan beberapa rekomendasi bagi organisasi yang mempekerjakan Generasi Z. Pertama, program pengembangan kepemimpinan perlu memprioritaskan dimensi *balanced processing* dan *relational transparency*, bukan sekadar pelatihan kesadaran diri, karena dimensi-dimensi ini terbukti paling efektif meningkatkan *engagement*. Kedua, organisasi perlu memandang kebijakan kesejahteraan tempat kerja sebagai prasyarat, bukan pelengkap, bagi efektivitas kepemimpinan otentik (Baquero, 2023). Ketiga, proses rekrutmen dan penempatan kerja yang memastikan *person-job fit* yang tinggi akan memperkuat dampak kepemimpinan otentik terhadap *engagement* dan komitmen karyawan Gen Z (Eslamdoust et al., 2025).

6. Keterbatasan dan Arah Penelitian Masa Depan

Meskipun temuan lintas studi menunjukkan konsistensi, beberapa keterbatasan perlu dicatat. Pertama, mayoritas studi yang ditinjau menggunakan desain *cross-sectional* (Baquero, 2023; Cao & Dong, 2024; Zhou et al., 2026), sehingga hubungan kausal belum sepenuhnya terkonfirmasi; studi longitudinal diperlukan untuk memverifikasi arah kausalitas. Kedua, hanya sedikit studi yang secara eksplisit mengukur Generasi Z sebagai variabel generasi; sebagian besar menggunakan sampel lintas generasi tanpa diferensiasi (Bajcar & Babiak, 2022; Postuła, 2025). Riset masa depan perlu secara langsung membandingkan efek kepemimpinan otentik terhadap *engagement* antargenerasi. Ketiga, konteks Indonesia belum terwakili dalam kesepuluh studi yang ditinjau, sehingga penelitian empiris di Indonesia sangat direkomendasikan untuk menguji generalisabilitas temuan dalam konteks budaya lokal.

KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan literatur sistematis (SLR) terhadap 10 studi empiris dari tahun 2021 hingga 2026, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan otentik (authentic leadership) terbukti berpengaruh positif dan konsisten terhadap *employee engagement* di berbagai sektor dan negara. Pemimpin yang menunjukkan kesadaran diri, transparansi, pertimbangan yang adil, dan landasan moral mampu menciptakan rasa aman secara psikologis sehingga karyawan lebih terlibat secara kognitif, emosional, dan fisik. Pengaruh ini banyak dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin, identifikasi dan kebanggaan organisasional, kepribadian proaktif, serta modal psikologis positif, dan semakin kuat ketika didukung oleh kesejahteraan kerja, keadilan organisasi, empati, serta *person-job fit*.

Bagi Generasi Z, pendekatan ini relevan karena selaras dengan nilai keaslian, keterbukaan, makna kerja, dan kesejahteraan mental. Secara keseluruhan, integrasi antara kepemimpinan yang otentik dan lingkungan kerja yang suportif menjadi strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan potensi inovasi generasi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- 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(June), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879176>
- Bajcar, B., & Babiak, J. (2022). Transformational and Transactional Leadership in the Polish Organizational Context: Validation of the Full and Short Forms of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908594>
- Baquero, A. (2023a). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403–1424. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
- Baquero, A. (2023b). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403–1424. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
- Cao, V. Q., & Dong, C. N. T. (2024). The mediating role of work engagement in the impact of authentic leadership and organizational justice on employee mental health. *Cogent Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2432740>

- Eslamdoust, S., Borhani, T., Dorri, R., & Karandish, M. (2025). Unpacking the dynamics of authentic leadership in shaping employee-felt obligation through moderated mediation. *Discover Psychology*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00363-2>
- Hu, R., Chen, C. S., & Yang, C. (2025). The impact of employees' perceived corporate social responsibility on employee sustainable performance: Exploring the moderating role of authentic leadership and empathy. *Environment and Social Psychology*, 10(2), 1–19. <https://doi.org/10.59429/esp.v10i2.3448>
- Huang, S. Y. B., Huang, C. H., & Chang, T. W. (2022). A New Concept of Work Engagement Theory in Cognitive Engagement, Emotional Engagement, and Physical Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12(February), 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663440>
- 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 and Humanities Open*, 10(February), 101083. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101083>
- Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06992>
- Norina, S., & Sary, F. P. (2025). Ethical leadership and Gen Z: Enhancing work engagement through trust in Bandung city. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(5), 444–456. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i5.6891>
- Nungky Tianasari, Selfya Ningrum, Abdul Kohar M, Dwiki Primadita, Asluchul Alif M, & Mohamad Shodikin. (2025). The Influence of Authentic Leadership on Employee Engagement in Hospitals: A Systematic Literature Review. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 4(4), 297–312. <https://doi.org/10.55927/modern.v4i4.113>
- Postuła, A. (2025). Leadership, values and authority: what shapes a manager's work ethos and plays a key role in authority creation? *Central European Management Journal*, 33(1), 72–86. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-02-2024-0044>
- Revuru, I., & Kumari Bandaru, K. (2024). Leadership Practices for Sustaining Work Engagement: A Gen-Z Perspective. In *International Journal of Organizational Leadership* (Vol. 13). <https://www.ijol.cikd.ca>
- 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* (Switzerland), 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013105>

Zhou, Y., Yusof, R., Thurasamy, R., Li, X., Zhang, P., & Ling, S. (2026). How organizational justice shapes innovative work behavior: Work engagement as mediator and authentic leadership as moderator in China's ICT sector. *Acta Psychologica*, 262(April 2025). <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.106167>