

## The Influence of Authentic Leadership on Employee Engagement in Hospitals: A Systematic Literature Review

Nungky Tantiasari<sup>1\*</sup>, Selfya Ningrum<sup>2</sup>, Abdul Kohar M<sup>3</sup>, Dwiki Primadita<sup>4</sup>,  
Asluchul Alif M<sup>5</sup>, Mohamad Shodikin<sup>6</sup>

Universitas Anwar Medika Sidoarjo

**Corresponding Author:** Nungky Tantiasari [tantiasarinungky@gmail.com](mailto:tantiasarinungky@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Authentic Leadership, Employee Engagement, Hospital, Leadership, Systematic Literature Review

*Received :* 5 June

*Revised :* 20 June

*Accepted:* 25 July

©2025 Tantiasari, Ningrum, Kohar, Primadita, Alif, Shodikin: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

Authentic leadership is an increasingly relevant leadership approach in improving the quality of services and welfare of health workers in hospitals, especially in the post-pandemic context. This study aims to systematically examine the relationship between authentic leadership and employee engagement in hospitals through the Systematic Literature Review (SLR) approach using the PRISMA method. The literature was collected from the Scopus database with a publication year range of 2019–2024, using the keywords "authentic leadership", "employee engagement", and "hospital". Of the 134 articles found, 20 met the inclusion criteria for analysis. The results show that authentic leadership contributes significantly to increasing employee engagement through five main themes: transparency, positive psychological capacity, support for well-being, utilization of job resources, and ethics-based leadership

---

## Pengaruh Authentic Leadership terhadap *Employee Engagement* di Rumah Sakit: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis

Nungky Taniasari<sup>1\*</sup>, Selfya Ningrum<sup>2</sup>, Abdul Kohar M<sup>3</sup>, Dwiki Primadita<sup>4</sup>,  
Asluchul Alif M<sup>5</sup>, Mohamad Shodikin<sup>6</sup>

Universitas Anwar Medika Sidoarjo

**Corresponding Author:** Nungky Taniasari [taniasarinungky@gmail.com](mailto:taniasarinungky@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Authentic Leadership, Employee Engagement, Rumah Sakit, Kepemimpinan, Systematic Literature Review

*Received :* 5 June

*Revised :* 20 June

*Accepted:* 25 July

©2025 Taniasari, Ningrum, Kohar, Primadita, Alif, Shodikin: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Kepemimpinan autentik (authentic leadership) menjadi pendekatan kepemimpinan yang semakin relevan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kesejahteraan tenaga kesehatan di rumah sakit, khususnya dalam konteks pasca-pandemi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis hubungan antara authentic leadership dan employee engagement di rumah sakit melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan metode PRISMA. Literatur dikumpulkan dari database Scopus dengan rentang tahun publikasi 2019–2024, menggunakan kata kunci “authentic leadership”, “employee engagement”, dan “hospital”. Dari 134 artikel yang ditemukan, sebanyak 20 artikel memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis. Hasil menunjukkan bahwa authentic leadership berkontribusi signifikan dalam meningkatkan employee engagement melalui lima tema utama: transparansi, kapasitas psikologis positif, dukungan terhadap well-being, pemanfaatan job resources, dan kepemimpinan berbasis etika

---

## PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan dengan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah sakit sebagai bagian dari fasilitas layanan kesehatan tingkat lanjutan dituntut untuk senantiasa menjaga mutu layanannya. Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan memiliki tantangan besar dalam menjaga kinerja dan kualitas pelayanan di tengah tekanan kerja tinggi, tuntutan administratif, dan dinamika organisasi. Salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi rumah sakit adalah kualitas kepemimpinan yang diterapkan (Robbins & Judge, 2015). Pemimpin adalah individu yang dapat mempengaruhi anak buahnya dalam usaha mencapai sasaran organisasi, dengan menerapkan gaya kepemimpinan atau ciri-ciri tertentu. Gaya kepemimpinan adalah serangkaian perilaku seorang pemimpin yang dapat terlihat maupun tidak terlihat oleh anggota timnya. Gaya ini mencerminkan prinsip yang stabil, keterampilan, karakter, dan sikap yang menjadi dasar dari tindakan seseorang. Gaya kepemimpinan juga mengungkapkan keyakinan seorang pemimpin terhadap potensi bawahannya. Banyak pakar membahas berbagai model kepemimpinan, termasuk di antaranya gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan, dan autentik, masing-masing dengan pendekatan yang berbeda. Salah satu gaya kepemimpinan yang belakangan ini banyak dibicarakan adalah kepemimpinan autentik. Pemimpin autentik adalah sosok yang memahami dan bertindak sesuai dengan keyakinan yang dimilikinya (Robbins, 2015). Mereka menyadari nilai-nilai yang dipegang dan akan menerapkan nilai-nilai yang dianggap benar dengan konsisten.

Gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan para pengikutnya. Dalam konteks gaya kepemimpinan di rumah sakit, dalam hal ini yang disebut pengikut adalah karyawan rumah sakit. Rumah sakit yang memiliki staf yang berkomitmen terhadap tugasnya akan meraih banyak hasil positif untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Karyawan yang merasa terikat dan tidak berpikir untuk pergi dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pelayanan. Lama waktu kerja seseorang di suatu tempat dapat memengaruhi keterikatan mereka dengan pekerjaan yang dilakukan (Kurniawati, 2014). Semakin lama seseorang berkarir di sebuah organisasi, maka semakin besar keterikatan mereka dengan tugas yang mereka jalani. Menurut Schaufeli, keterikatan kerja adalah kondisi mental yang positif dan sepenuh hati yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh. Staf yang terikat pada pekerjaannya cenderung akan fokus dan melaksanakan tugasnya dengan sepenuh hati, serta berusaha memberikan yang terbaik dengan berbagai pengorbanan untuk pekerjaan dan rumah sakit. Karyawan yang telah terikat akan memprioritaskan pekerjaannya di atas hal-hal lain, sehingga mereka memilih untuk bertahan dan tidak meninggalkan pekerjaan tersebut karena percaya ada manfaat dari tanggung jawab yang diemban (Robbins dan Judge, 2015). Dalam beberapa tahun terakhir, konsep kepemimpinan autentik (*authentic leadership*) mendapatkan perhatian luas karena dianggap mampu membangun kepercayaan, transparansi, dan keterikatan kerja (*employee engagement*) yang

lebih tinggi. Kepemimpinan autentik diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang etis, terbuka, dan memberdayakan. Hal ini sangat relevan dengan kondisi tenaga kesehatan saat ini yang menghadapi burnout, stres kerja, dan ketidakpuasan terhadap sistem manajerial rumah sakit. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan profesional dalam pekerjaannya menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyalitas yang lebih tinggi, serta berkontribusi positif terhadap keseluruhan layanan rumah sakit. Penelitian tentang hubungan antara authentic leadership dan employee engagement telah banyak dilakukan, namun masih perlu kajian sistematis khususnya dalam konteks rumah sakit untuk melihat bagaimana kepemimpinan yang autentik dapat memberikan dampak langsung maupun tidak langsung terhadap keterikatan kerja tenaga kesehatan. Adapun tujuan penelitian ini untuk mengkaji secara sistematis literatur ilmiah mengenai hubungan antara authentic leadership dan employee engagement di rumah sakit. Melalui penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memberikan gambaran empiris mengenai efektivitas authentic leadership dalam meningkatkan employee engagement tenaga kesehatan, menjadi referensi bagi pimpinan rumah sakit dalam menyusun strategi pengembangan kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia, serta memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan teori kepemimpinan dan perilaku organisasi di sektor pelayanan kesehatan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Kepemimpinan yang sejati diartikan sebagai pemimpin yang menyadari bagaimana cara bertindak dan berpikirnya, sesuai dengan pandangan orang lain tentang pemimpin tersebut (Avolio, 2004). Menurut Kernis (2003), berperilaku secara otentik berarti bertindak selaras dengan nilai, pilihan, dan kebutuhan individu. Walumbwa et al. (2008) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang otentik merupakan pola tindakan pemimpin yang muncul dari dan berdasarkan pada kualitas psikologis positif serta etika yang kuat. Eilam (2005) berpendapat bahwa pemimpin yang otentik menunjukkan bentuk kepemimpinan yang nyata, yang mengakar dari keyakinan pribadi.

Secara keseluruhan, kepemimpinan otentik merupakan jenis kepemimpinan yang menuntut pemimpin untuk berperilaku sesuai dengan jati dirinya. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinannya harus sejalan dengan keyakinan dan konsisten dalam menampilkan pandangan, sikap, serta tindakan. Seorang pemimpin yang otentik perlu memiliki nilai, prinsip, dan moral yang dipegangnya sebagai bagian dari dirinya sendiri, bukan meniru orang lain. Pemimpin tersebut akan menunjukkan nilai-nilai, prinsip, moral dan etika dalam perilaku kepemimpinannya.

Pendekatan Kepemimpinan Otentik meliputi :

- (1) Pendekatan praktis yang berkembang dari contoh kehidupan nyata serta pelatihan dan literatur pengembangan
- (2) Pendekatan teoritis yang didasarkan pada temuan-temuan dari penelitian ilmu sosial.

Karakteristik kepemimpinan otentik menunjukkan lima karakteristik dasar:

- (1) Memiliki tujuan
  - (2) Memiliki nilai-nilai yang kuat tentang hal yang benar untuk dilakukan
  - (3) Mampu membina hubungan saling percaya dengan orang lain
  - (4) Menunjukkan disiplin diri dan bertindak atas dasar nilai-nilai
  - (5) Memiliki rasa sensitif dan berempati terhadap orang lain
- (George, 2003).

Menurut Avolio, Gardner & Walumbawa (2007), Riggio (2014) terdapat komponen dalam alat ukur Kepemimpinan Otentik terdiri dari:

#### **1. Self Awareness**

Mengenai sejauh mana pemimpin menyadari kekuatan-kekuatan, keterbatasan-keterbatasan yang dimilikinya dan bagaimana pemimpin mempengaruhi orang lain.

#### **2. Transparansi**

Mengenai sejauh mana pemimpin mendorong keterbukaan terhadap orang lain dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memunculkan ide-ide, tantangan dan opini. Pemimpin jujur dan tidak memiliki agenda tersembunyi, terus terang ketika berhadapan dengan orang lain.

#### **3. Moral**

Terkait tentang pemimpin membuat standar yang tinggi untuk pelaksanaan moral dan etika. Pemimpin otentik memiliki etika, hal benar apakah yang harus dilakukan dan peduli akan etika dan keadilan.

#### **4. Balanced Processing**

Sejauh mana pemimpin meminta pendapat dan sudut pandang yang cukup sebelum membuat keputusan penting. Pemimpin otentik yang efektif akan mempertimbangkan semua pilihan dan pandangan-pandangan kontra sebelum melakukan serangkaian tindakan. Perencanaan-perencanaan baik-baik dipikirkan dan didiskusikan dengan terbuka.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Otentik.

1. Kapasitas psikologis positif
2. Penalaran moral
3. Pengalaman-pengalaman kehidupan kritis

Kapasitas psikologis positif utama yang berdampak pada kepemimpinan autentik

1. Kepercayaan diri □ yakin mampu menyelesaikan tugas
2. Harapan □ motivasi positif berdasarkan kemauan dan tujuan
3. Optimisme □ melihat situasi dari perspektif positif
4. Ketangguhan □ mampu bertahan dan berdaya juang

Menurut Avolio dan Gardner (2005), authentic leadership lahir dari pengalaman hidup, nilai-nilai pribadi, dan refleksi diri yang mendalam. Pemimpin autentik tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga membentuk iklim organisasi yang sehat dan etis. Dalam konteks rumah sakit, di mana keputusan yang dibuat sangat berdampak pada nyawa manusia dan kesejahteraan karyawan, kualitas kepemimpinan ini menjadi sangat krusial. Penelitian terbaru oleh Park & Kim (2021) menemukan bahwa authentic leadership berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepercayaan (trust)

staf medis dan keterlibatan emosional mereka dalam pekerjaan. Dalam sistem kesehatan yang seringkali hierarkis dan birokratis, pemimpin autentik mampu membangun koneksi yang lebih dalam dengan karyawan. Untuk mengeksplorasi dan memvalidasi asumsi kepemimpinan autentik dapat menggunakan Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) yang telah dibuat oleh Walumbwa dkk (2008). Instrumen 16 item yang mengukur empat faktor kepemimpinan otentik: kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan yang seimbang, dan transparansi relasional.

Employee engagement merujuk pada tingkat keterlibatan psikologis dan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencakup dimensi vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et al., 2002). Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung bekerja lebih produktif, lebih loyal terhadap organisasi, dan lebih sedikit mengalami burnout. Bakker dan Demerouti (2017) dalam model Job Demands-Resources (JD-R) menyatakan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya yang tersedia (job resources), termasuk kepemimpinan yang suportif. Dalam rumah sakit, engagement sangat menentukan keberhasilan pelayanan kesehatan. Alilyyani et al. (2022) menemukan bahwa authentic leadership pada kepala perawat memiliki korelasi positif dengan tingkat keterikatan kerja perawat, yang berdampak pada kualitas pelayanan dan keselamatan pasien.

Ayu (2015) memperkuat dengan temuan dari penelitiannya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja. Penelitiannya mengungkapkan bahwa tuntutan pekerjaan memiliki pengaruh langsung terhadap keterikatan kerja individu. Tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan memiliki hubungan yang signifikan dengan keterikatan kerja. Tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan merupakan elemen yang memengaruhi keterikatan kerja, yang mencakup lingkungan fisik, lingkungan sosial, serta organisasi atau perusahaan. Di sisi lain, sumber daya pribadi adalah faktor yang berpengaruh pada keterikatan kerja yang berasal dari dalam individu itu sendiri atau keterampilan psikologis yang dimiliki oleh orang tersebut. Tuntutan pekerjaan didefinisikan sebagai tuntutan yang harus dipenuhi dan dianggap sebagai stres oleh individu. Setiap pekerjaan bertujuan untuk menyelesaikan tugas tertentu guna mencapai hasil yang diinginkan. Hayuningtyas (2015) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja. Temuan yang berbeda dilaporkan oleh Hassan (2011) yang menemukan adanya hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja. Bamford (2012) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan autentik, semakin besar pula keterikatan kerja individu tersebut. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa authentic leadership memiliki pengaruh positif terhadap employee engagement, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediator seperti kepercayaan (trust), empowerment, dan moral climate (Li et al., 2020; Wu et al., 2023). Pemimpin autentik mampu menciptakan psychological safety, yang penting dalam konteks pelayanan kesehatan yang kompleks dan penuh risiko. Model konseptual oleh Rego et al. (2021) menunjukkan bahwa

authentic leadership meningkatkan psychological capital (optimisme, harapan, resiliensi, dan efikasi diri) yang kemudian memperkuat engagement. Dalam penelitian oleh Hassan et al. (2024), ditemukan bahwa authentic leadership menurunkan burnout dan memperpanjang masa tinggal tenaga medis dalam organisasi.

## **METODOLOGI**

### **Strategi Pencarian Literatur**

Penelitian ini merupakan tinjauan sistematis (Systematic Review) dengan menggunakan metode Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses atau yang biasa disebut PRISMA, metode ini dilakukan secara sistematis dengan mengikuti tahapan atau protokol penelitian yang benar. Systematic Review merupakan salah satu metode yang menggunakan review, telaah, evaluasi terstruktur, pengklasifikasian, dan pengkategorian dari evidence based-evidence yang telah dihasilkan sebelumnya.

### **Prosedur Penelitian (Systematic Review)**

Adapun yang menjadi prosedur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menyusun Background and Purpose

Tahap pertama yang dilakukan dalam systematic review yaitu menyusun latar belakang dan tujuan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara authentic leadership dan employee engagement di rumah sakit.

2. Research Question

Dalam penelitian ini yang menjadi pertanyaan penelitian adalah bagaimana hubungan antara authentic leadership dan employee engagement di rumah sakit.

3. Searching for the literature

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pencarian melalui website portal jurnal bereputasi internasional yaitu Scopus. Pencarian berdasarkan tema yang diambil peneliti tentang.

4. Screening

Literatur yang diakses dalam penelitian di screening berdasarkan kriteria berikut:

- a) Jurnal yang diterbitkan dalam rentang waktu tahun 2019-2024
- b) Bahasa yang digunakan dalam jurnal yang dipilih adalah yang menggunakan bahasa inggris.
- c) Publikasi jurnal yang dipilih adalah yang telah final.

5. Penilaian Kualitas

Penilaian kualitas dalam penelitian ini adalah dengan melihat penerbit jurnal tersebut dan mencari kualitas quartile jurnal tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan jurnal yang terpublish di Scopus dan dengan Quartile 1 sampai dengan 3.

6. Ekstraksi Data

Ekstraksi data dapat dilakukan apabila semua data yang telah memenuhi syarat telah diklasifikasikan untuk semua data yang ada. Setelah proses screening dilakukan maka hasil ekstraksi data ini dapat diketahui jumlah yang

masih memenuhi syarat untuk selanjutnya dianalisa lebih jauh. Melakukan ekstraksi data dari studi individual untuk mendapatkan temuan pentingnya.

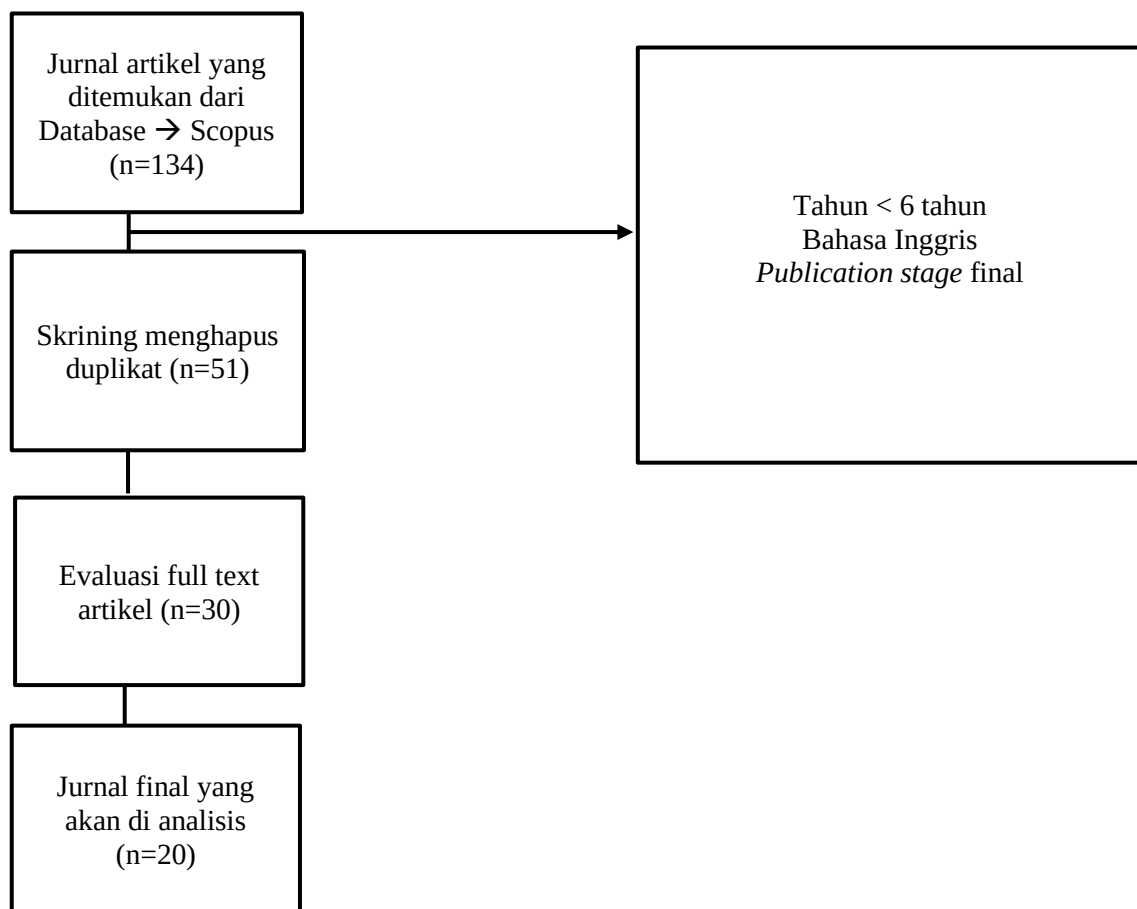
#### 7. Sintesis Data

Melakukan sintesis hasil dengan teknik metaanalisis atau teknik naratif (metasintesis). Naratif merupakan metode yang digunakan dalam mensintesis penelitian ini yaitu dengan mengelompokkan data yang telah diekstraksi. Pada tahap ini dilakukan pengelompokan data penting yang diperoleh dari artikel penelitian tersebut sehingga selanjutnya dapat diambil kesimpulan yang dapat menjawab tujuan.

#### Metode Pengumpulan Data

##### *Sumber Data Base Penelitian*

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan model PRISMA untuk mengevaluasi hubungan antara authentic leadership dan employee engagement dalam konteks rumah sakit. Sumber data berasal dari basis data Scopus dengan rentang waktu 2019–2024. Kata kunci pencarian meliputi: 'authentic leadership' AND 'employee engagement' AND 'hospital'. Total artikel yang diperoleh sebanyak 134 artikel, disaring berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi sehingga diperoleh 20 artikel untuk dianalisis lebih lanjut. Strategi pencarian literatur penulis jabarkan dalam gambar 1 di bawah ini



Gambar 1. Strategi Pencarian Literatur Berdasarkan Metode PRISMA



Tabel 1. Artikel yang Telah Dianalisis

| No | Penulis            | Tahun | Judul                                                        | Temuan Utama                                                                      |
|----|--------------------|-------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Alilyyani et al.   | 2022  | Authentic leadership and work engagement among nurses        | Autentikasi pemimpin meningkatkan engagement melalui iklim kerja positif          |
| 2  | Park & Kim         | 2021  | Mediating role of trust in leadership and engagement         | Trust memediasi hubungan antara Authentic leadership dan engagement               |
| 3  | Wu et al.          | 2023  | Authentic leadership boosts psychological empowerment        | Empowerment memperkuat pengaruh Authentic leadership terhadap engagement          |
| 4  | Hassan et al.      | 2024  | Authentic leadership and burnout prevention                  | Kepemimpinan autentik menurunkan burnout                                          |
| 5  | Stander et al.     | 2021  | The role of authentic leadership in public hospitals         | Authentic leadership meningkatkan keterikatan kerja dan kepuasan                  |
| 6  | Li et al.          | 2020  | Authentic leadership and psychological capital               | PsyCap sebagai mediasi antara Authentic leadership dan engagement                 |
| 7  | Chen & Zhang       | 2020  | Leadership styles and employee outcomes in Chinese hospitals | Authentic leadership lebih efektif dibanding gaya lain                            |
| 8  | Rahman et al.      | 2019  | Authentic leadership and nurse retention                     | Authentic leadership meningkatkan keterikatan dan menurunkan turnover             |
| 9  | Lee et al.         | 2021  | Leadership in crisis: Authentic Leadership in healthcare     | Authentic leadership efektif dalam situasi krisis untuk mempertahankan engagement |
| 10 | Martins & Ferreira | 2020  | The impact of authentic leadership on job satisfaction       | Job satisfaction menjadi prediktor engagement                                     |
| 11 | Singh & Kaur       | 2023  | Authentic leadership in Indian public hospitals              | Authentic leadership meningkatkan efikasi diri dan engagement                     |
| 12 | Omar & Halim       | 2022  | Nurse managers and authentic leadership                      | Gaya Authentic leadership berdampak positif pada kepuasan kerja                   |
| 13 | Tanaka et al.      | 2019  | Workplace culture and leadership                             | Budaya kerja memperkuat pengaruh Authentic leadership                             |
| 14 | Garcia & Ruiz      | 2021  | Ethical climate and engagement                               | Etika sebagai mediator hubungan Authentic leadership -engagement                  |
| 15 | Nguyen et al.      | 2023  | Authenticity and team performance                            | Authentic leadership meningkatkan performa dan keterikatan tim                    |
| 16 | Adebayo & Bello    | 2020  | Authentic leadership and motivation among healthcare staff   | Motivasi intrinsik meningkat dengan Authentic leadership                          |

|    |                   |      |                                                  |                                                                     |
|----|-------------------|------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 17 | Zhou et al.       | 2022 | Authentic leadership, burnout, and work outcomes | Authentic leadership menurunkan burnout dan memperkuat engagement   |
| 18 | Fernandez & Lopez | 2023 | Authentic leadership across cultures             | Konsep Authentic leadership lintas budaya                           |
| 19 | Ismail & Ibrahim  | 2024 | Nurse leadership and engagement                  | Authentic leadership berkorelasi langsung dengan engagement         |
| 20 | Kowalski & Meyer  | 2020 | Leadership and staff well-being                  | Kesejahteraan meningkat seiring engagement dan Authentic leadership |

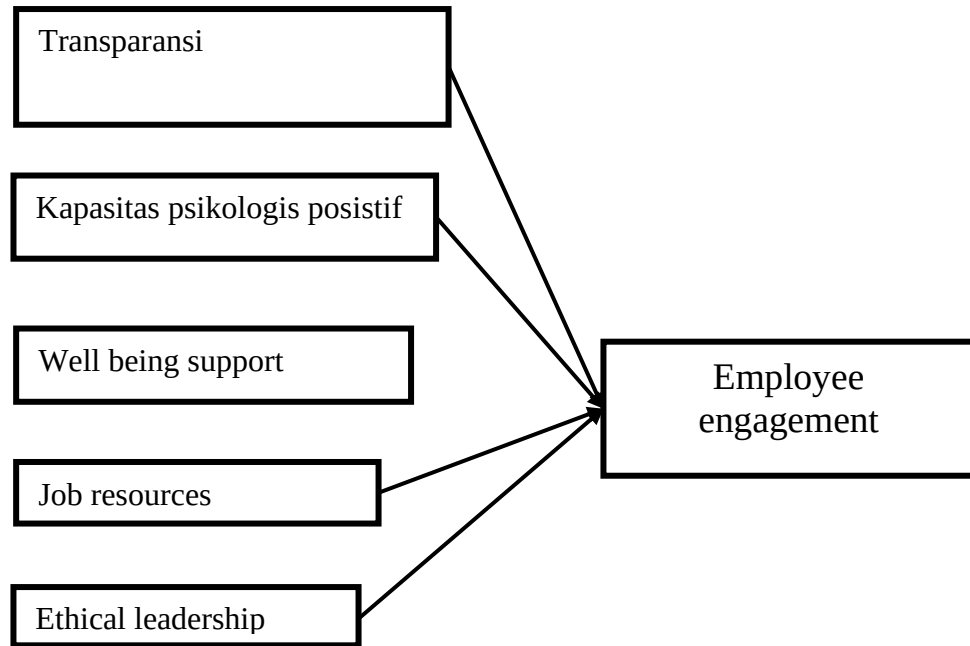
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Tematik

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review terhadap 20 artikel terpilih dari Scopus, berikut adalah distribusi tema utama yang muncul

Tabel 2. Distribusi Tema Utama

| <b>Tema Utama</b>            | <b>Jumlah Artikel</b> | <b>Persentase</b> |
|------------------------------|-----------------------|-------------------|
| Transparansi                 | 6                     | 30%               |
| Kapasitas psikologis positif | 6                     | 30%               |
| Well-being support           | 3                     | 15%               |
| Job Resources                | 3                     | 15%               |
| Ethical Leadership           | 2                     | 10%               |



Gambar 2. Karakteristik Authentic Leadership terhadap Employee Engagement

### Pembahasan Visualisasi Hasil SLR

#### 1. Transparansi

Tema ini paling dominan ditemukan dalam artikel. Pemimpin yang otentik menciptakan relational transparency, yang memperkuat trust antara pemimpin dan staf medis. Ini sangat penting dalam konteks rumah sakit di mana komunikasi efektif dan keterbukaan informasi memengaruhi kerja tim lintas profesi. Pemimpin jujur dan tidak memiliki agenda tersembunyi, terus terang ketika berhadapan dengan orang lain

#### 2. Kapasitas psikologis positif

Pemimpin yang memiliki kapasitas psikologis positif seperti percaya diri, tangguh, dan selalu memotivasi karyawan terbukti dapat meningkatkan empowerment karyawan secara psikologis. Empowerment ini memberikan rasa kendali dan makna dalam pekerjaan, yang meningkatkan engagement secara signifikan.

#### 3. Well-being support

Pemimpin yang otentik dapat menurunkan burnout. Hal ini disebabkan pemimpin memberikan dukungan emosional dan menghargai keseimbangan kerja-hidup staf. Hal ini sejalan dengan temuan WHO tentang meningkatnya burnout tenaga kesehatan pasca-pandemi.

#### 4. Job Resources

Pemimpin otentik cenderung menciptakan lingkungan yang penuh dengan sumber daya kerja positif seperti dukungan supervisor, otonomi, dan pengakuan. Ini meningkatkan engagement sebagaimana disebut dalam teori JD-R (Job Demands-Resources).

## 5. Ethical Leadership

Beberapa studi menggarisbawahi bahwa aspek moral internal dari authentic leadership mendorong terciptanya ethical climate di organisasi, yang penting untuk meningkatkan integritas dan loyalitas karyawan.

Hasil dari systematic literature review menunjukkan bahwa authentic leadership berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang sehat, meningkatkan keterikatan kerja, serta memperkuat hubungan interpersonal di rumah sakit. Sebanyak 20 artikel dari berbagai negara menunjukkan konsistensi temuan bahwa pemimpin yang otentik—yang menunjukkan transparansi, memiliki kapasitas psikologi positif, well being support, optimalisasi job resources dan memiliki ethical leadership—mampu meningkatkan employee engagement. Fenomena ini sangat relevan dalam konteks rumah sakit saat ini yang menghadapi tekanan tinggi, beban kerja berat, dan potensi burnout.

Penelitian oleh Wu et al. (2023) menegaskan bahwa authentic leadership meningkatkan psychological empowerment, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan kerja. Empowerment menjadi kunci di tengah situasi rumah sakit yang sering kali membuat tenaga kesehatan merasa tidak berdaya karena sistem birokrasi dan tuntutan administratif. Park & Kim (2021) juga menunjukkan bahwa trust terhadap pemimpin merupakan mediator yang signifikan antara authentic leadership dan employee engagement. Dalam situasi rumah sakit di Indonesia, di mana kepercayaan terhadap manajemen sering kali rendah akibat kurangnya komunikasi terbuka, pemimpin yang otentik sangat diperlukan untuk membangun kembali kepercayaan tersebut.

Fenomena burnout yang tinggi di kalangan tenaga medis juga menjadi perhatian. Studi Hassan et al. (2024) menunjukkan bahwa authentic leadership menurunkan burnout dan meningkatkan engagement. Hal ini sesuai dengan laporan WHO (2023) yang menyebutkan bahwa burnout di kalangan tenaga kesehatan meningkat 25% pasca pandemi. Pemimpin rumah sakit dituntut untuk tidak hanya mampu mengatur operasional, tetapi juga hadir secara emosional dan etis bagi stafnya. Authentic leadership menjawab kebutuhan ini karena berakar pada nilai-nilai keaslian, empati, dan moralitas. Keterikatan kerja (employee engagement) terbukti berdampak pada kualitas pelayanan rumah sakit, kepuasan pasien, dan retensi tenaga kerja. Dalam studi oleh Alilyyani et al. (2022), perawat yang memiliki keterikatan kerja tinggi menunjukkan performa pelayanan yang lebih baik dan memiliki kemungkinan lebih rendah untuk keluar dari organisasi. Hal ini penting mengingat banyak rumah sakit di Indonesia saat ini menghadapi kekurangan tenaga kesehatan karena tingginya turnover akibat stres kerja dan minimnya pengakuan dari atasan. Dengan demikian, penerapan authentic leadership bukan sekadar strategi manajerial, tetapi menjadi kebutuhan strategis untuk membangun rumah sakit yang resilien dan berorientasi pada kesejahteraan SDM. Authentic leadership juga menjadi fondasi untuk menciptakan budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

Kepemimpinan autentik dinilai memiliki banyak dampak positif bagi organisasi. Pemimpin memiliki kapabilitas untuk membuat keputusan etis yang bermanfaat bagi kelompok, organisasi, atau masyarakat menuju kepentingan bersama. Pemimpin yang mengalami peristiwa-peristiwa kritis dalam

kehidupan pribadinya, ternyata mampu menunjang pengembangan individu sebagai pemimpin otentik. Dengan memahami pengalaman hidup mereka sendiri, para pemimpin menjadi lebih otentik. Peristiwa kehidupan yang kritis juga merangsang pertumbuhan individu dan membantu mereka menjadi lebih kuat dalam memimpin (Luthans & Avolio, 2003).

Kepemimpinan autentik adalah mereka yang sangat sadar bagaimana mereka berpikir dan berperilaku dan dianggap oleh orang lain bahwa mereka menyadari nilai atau prospektif moral, pengetahuan, kekuatan mereka sendiri. Kepemimpinan autentik akan menciptakan lingkungan kerja terpercaya yang dapat mengikat karyawan. Kepemimpinan autentik juga dapat meningkatkan keterikatan kerja melalui memperkuat identifikasi anggota kelompok dan organisasi melalui harapan, keyakinan, optimisme dan perasaan positif (Avolio et.al, 2004).

Setiap organisasi pastinya memiliki seorang pimpinan dan pemimpin akan menjadi salah satu alasan agar mereka merasakan keterikatan dalam bekerja. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja. Hasil penelitian dari Stander et.al, (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik memiliki hubungan langsung dengan keterikatan kerja. Secara kuantitatif dan kualitatif, pengaruh authentic leadership terhadap employee engagement tergolong kuat dan konsisten. Studi oleh Stander et al. (2021) dan Alilyyani et al. (2022) menegaskan bahwa pemimpin autentik mendorong terciptanya lingkungan kerja yang aman secara psikologis, meningkatkan kepuasan kerja, serta menurunkan burnout. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa authentic leadership memiliki efek jangka panjang terhadap keterikatan, termasuk penguatan rasa memiliki, loyalitas, dan intensi untuk tetap tinggal dalam organisasi. Hal ini menjadi temuan penting dalam konteks rumah sakit di mana retensi tenaga kesehatan menjadi tantangan besar. Dampak ini bahkan lebih kuat ketika authentic leadership dikombinasikan dengan budaya organisasi yang mendukung serta sistem penghargaan yang adil.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil systematic literature review terhadap 20 artikel dalam 5 tahun terakhir, dapat disimpulkan bahwa authentic leadership berperan penting dalam meningkatkan employee engagement di rumah sakit. Kepemimpinan autentik mampu membangun kepercayaan, meningkatkan pemberdayaan psikologis, dan menciptakan iklim kerja yang positif, sehingga mencegah burnout dan menurunkan turnover. Dalam konteks rumah sakit di Indonesia yang masih berjuang menghadapi tantangan pasca pandemi, seperti krisis tenaga kesehatan, beban kerja yang tinggi, dan masalah kepuasan kerja, penerapan authentic leadership menjadi semakin penting. Pemimpin yang mampu menunjukkan keaslian, empati, dan komitmen terhadap nilai-nilai moral akan lebih mudah membangun hubungan interpersonal yang kuat dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya pelatihan kepemimpinan autentik bagi pimpinan rumah sakit, penguatan psychological capital pada tenaga kesehatan, serta pembentukan budaya organisasi yang

mendorong transparansi, etika, dan pemberdayaan. Kepemimpinan autentik memiliki kekuatan mampu dijadikan peta bagi individu yang akan atau sedang menjadi pemimpin yang autentik memiliki dimensi moral yang eksplisit menuju kebaikan bersama. Kepemimpinan autentik menggambarkan kepemimpinan yang transparan, berlandaskan moral, dan responsif terhadap kebutuhan dan nilai-nilai masyarakat. Seperti halnya tipe-tipe kepemimpinan lainnya dimana memiliki kekuatan dan kelemahan, demikian pula kepemimpinan autentik memiliki kelemahan. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain: banyak pihak menilai kepemimpinan autentik masih dalam tahap perkembangan formatif, konsep dan ide yang disajikan dalam pendekatan praktis belum sepenuhnya dibuktikan. Sementara dalam pendekatan empiris juga belum diuji validitasnya.

Komponen moral dari kepemimpinan otentik belum sepenuhnya bisa dijelaskan. Beberapa peneliti mempertanyakan kapasitas psikologis positif kepemimpinan otentik terlalu banyak dan sulit untuk diukur (Cooper et al., 2005). Selain itu, penelitian baru diperlukan untuk menentukan apakah generasi milenial dapat efektif dipimpin oleh pemimpin otentik (Anderson, 2017). Tantangan untuk pemimpin otentik berikutnya adalah sejauh mana kepemimpinannya konsisten dipertahankan ketika mereka dalam tekanan (Ford, 2011). Temuan dari systematic literature review ini mengonfirmasi bahwa authentic leadership bukan hanya memiliki korelasi positif terhadap employee engagement, tetapi juga memberikan dampak yang substansial terhadap faktor-faktor yang memperkuat keterikatan kerja seperti trust, empowerment, dan kesejahteraan psikologis. Sebagian besar studi empiris menunjukkan bahwa pengaruh ini bersifat langsung dan dapat ditingkatkan melalui intervensi organisasi yang tepat. Dengan demikian, rumah sakit yang ingin meningkatkan engagement dan retensi tenaga kesehatan disarankan untuk secara strategis mengembangkan model kepemimpinan yang autentik. Hal ini dapat diwujudkan melalui pelatihan kepemimpinan, refleksi nilai, penguatan budaya etis, dan komunikasi terbuka antar lini organisasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adebayo, O., & Bello, K. (2020). Motivation and authentic leadership in healthcare. *African Journal of Health Management*.
- Alilyyani, B., Wong, C.A., & Cummings, G.G. (2022). Authentic leadership and work engagement among nurses. *Journal of Nursing Management*.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly*.
- Bernard M. Bass & Ruth Bass (2008), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*, The Free Press 2.

- Chen, Y., & Zhang, Z. (2020). Comparing leadership styles and staff outcomes in Chinese hospitals. *Journal of Health Organization and Management*.
- Daniel Goleman (2000), *Leadership that gets results*, Harvard Business Review, March-April
- Fernandez, R., & Lopez, M. (2023). Cross-cultural perspectives on authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the “true self” of authentic leadership.
- Garcia, L., & Ruiz, M. (2021). Ethical climate and engagement. *Ethics and Health*.
- Gardine, R. A. (2011). Critique of the discourse of authentic leadership. *International Journal of Business and Social Science*.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real 25 me?” A self-based model of authentic leader and follower development.
- Hassan, A., Nordin, R., & Rahim, S.A. (2024). Authentic leadership and burnout prevention. *Asia-Pacific Journal of Nursing*.
- Ismail, A., & Ibrahim, M. (2024). Nurse leadership and engagement. *Journal of Healthcare Leadership*.
- Kowalski, T., & Meyer, A. (2020). Staff well-being, leadership, and engagement. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*.
- Li, C., Wang, H., & Sun, J. (2020). The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*.
- Lee, J., Kim, S., & Han, Y. (2021). Authentic leadership in crisis management. *Leadership in Healthcare*.
- Margaret Diddams; Glenna C. Chang (2012), *Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership*
- Marilyn Macik-Frey; James Campbell Quick; Cary L. Cooper (2009), *Authentic leadership as a pathway to positive health*, *Journal of Organizational Behavior*
- Martins, N., & Ferreira, P. (2020). Authentic leadership and job satisfaction. *European Journal of Health Economics*.

- Mary Ann Masarech (2001), *Authentic Leadership: A Challenge and a Process, Employment Relations Today*
- Nguyen, H., Tran, L., & Do, T. (2023). Authenticity and team performance. *Journal of Nursing Administration*.
- Nyberg, D.; Sveningsson, S. (2014), *Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles*
- Omar, N., & Halim, A. (2022). Nurse managers and authentic leadership. *Malaysian Journal of Nursing*.
- Park, H., & Kim, Y. (2021). Trust as a mediator between authentic leadership and work engagement. *Leadership in Health Services*.
- Peter G. Nourthouse (2019), *Leadership: Theory and Practice*, Edici 8, Sage Publishing
- Rahman, M., Kadir, S., & Wahab, R. (2019). Nurse retention and authentic leadership. *Journal of Nursing Research*.
- Singh, P., & Kaur, R. (2023). Leadership effectiveness in Indian public hospitals. *International Journal of Public Health*.
- Stander, M.W., de Beer, L.T., & Stander, M. (2021). Authentic leadership in public hospitals: outcomes and engagement. *Health SA Gesondheid*.
- Tanaka, H., Sato, K., & Yamada, T. (2019). Workplace culture and leadership influence. *Journal of Asian Nursing Research*.
- William L. Gardner; Claudia C. Coglisier; Kelly M. Davis; Matthew P. Dickens (2011), *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, *The Leadership Quarterly*
- Wu, Y., Li, H., & Zhang, J. (2023). Psychological empowerment as a mechanism in authentic leadership. *International Journal of Healthcare Management*.
- Zhou, F., Wang, X., & Lin, J. (2022). Burnout and authentic leadership. *Journal of Occupational Health*.