Hawalah
Kajian Ilmu Ekonomi Syariah
Volume 4, Nomor 2, December 2025
pp. x-xx
E-ISSN: 2963-301X
DOI: https://doi.org/10.57096/hawalah.v4i4.85

Komunikasi Kepemimpinan Autentik dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan Gen Z di Dunia Kerja yang Penuh Ketidakpastian

Nur Saebah[1*], Suhardiman[2], Muhammad Rizki[3]
[1,2] Universitas Cendekia Mitra Indonesia, Indonesia
[3] Universitas Muhammadiyah Cirebon, Indonesia
Coresponding Author: saebah47@gmail.com[1], suhardimansuhardiman1@gmail.com[2], muhammadrizkircp20@gmail.com[3]

Kata Kunci

komunikasi kepemimpinan autentik; kesejahteraan psikologis; Generasi Z; kepercayaan pada pemimpin; keselamatan psikologis; kerja hibrida

This is an open access article under the CC BY-SA license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Sekolah Tinggi Agama Islam Kuningan

Abstrak

Tempat kerja kontemporer beroperasi dalam ketidakpastian berkepanjangan, sementara Generasi Z, yang kini memasuki dunia kerja dalam jumlah besar, melaporkan stres tinggi dan harapan kuat akan makna dan dukungan. Tinjauan konseptual integratif ini meneliti bagaimana komunikasi kepemimpinan yang otentik berkaitan dengan kesejahteraan psikologis karyawan Gen Z di bawah ketidakpastian dan mengembangkan kerangka kerja yang dapat diuji. Setelah prosedur tinjauan integratif dan pendekatan teori-sintesis terhadap artikel konseptual, kami menganalisis artikel peer-review yang diterbitkan antara 2016 dan 2026 bersama dengan survei institusional internasional, menggunakan analisis konten dan tematik. Sintesis ini mengidentifikasi empat dimensi komunikasi (kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan seimbang, dan tindakan konsisten nilai) yang terutama terkait dengan kesejahteraan secara tidak langsung, melalui kepercayaan pada pemimpin, dukungan organisasi, keselamatan psikologis, dan modal psikologis. Karena sebagian besar bukti mekanisme berasal dari sampel non-Gen Z, dan studi Gen Z sebagian besar membahas preferensi kepemimpinan dan niat pergantian, hubungan tersebut dinyatakan sebagai tujuh proposisi yang harus diuji, bukan sebagai efek yang sudah mapan. Ketidakpastian kerja dan pengaturan kerja hibrida diusulkan sebagai moderator, dan kesejahteraan dibaca melalui enam dimensi dan kemakmuran Ryff. Artikel ini memberikan ekstensi berpusat pada komunikasi dari teori kepemimpinan otentik yang spesifik untuk Gen Z. Implikasi praktis meliputi pelatihan komunikasi otentik untuk pemimpin, pemeriksaan dua arah secara rutin, penjelasan keputusan yang transparan selama perubahan, dan rutinitas umpan balik yang aman secara psikologis. Penelitian di masa depan harus menguji proposisi dengan model mediasi paralel pada sampel Gen Z Indonesia dan wawancara kualitatif.

Keywords:

authentic leadership communication; psychological well-being; Generasi Z; trust in the leader; psychological safety; hybrid work

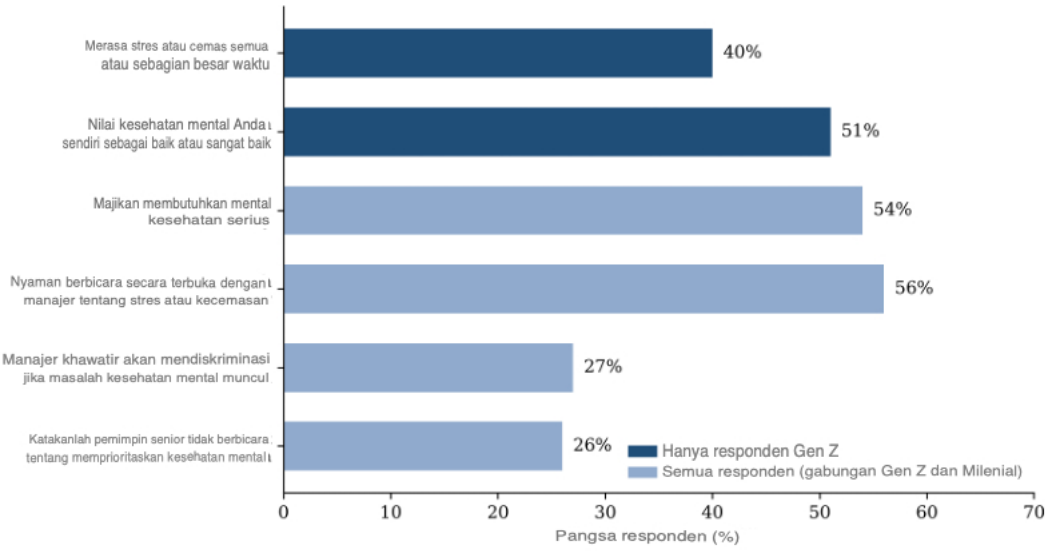
Abstract

Contemporary workplaces operate under prolonged uncertainty, while Generation Z, now entering the workforce in large numbers, reports high stress and strong expectations for meaning and support. This integrative conceptual review examines how authentic leadership communication relates to the psychological well-being of Gen Z employees under uncertainty and develops a testable framework. Following integrative review procedures and a theory-synthesis approach to conceptual articles, we analysed peer-reviewed articles published between 2016 and 2026 together with an international institutional survey, using content and thematic analysis. The synthesis identifies four communication dimensions (self-awareness, relational transparency, balanced processing,

and value-consistent action) that are linked to well-being mainly indirectly, through trust in the leader, organizational support, psychological safety, and psychological capital. Because most mechanism evidence comes from non-Gen Z samples, and Gen Z studies mostly address leadership preferences and turnover intention, the relationships are stated as seven propositions to be tested, not as established effects. Work uncertainty and hybrid work arrangements are proposed as moderators, and well-being is read through Ryff's six dimensions and flourishing. The article contributes a communication-centred extension of authentic leadership theory specific to Gen Z. Practical implications include authentic communication training for leaders, regular two-way check-ins, transparent explanation of decisions during change, and psychologically safe feedback routines. Future research should test the propositions with parallel mediation models on Indonesian Gen Z samples and with qualitative interviews.

PENDAHULUAN

Dunia kerja kontemporer berlangsung di tengah ketidakpastian yang berkepanjangan, ditandai oleh disrupsi teknologi, gejolak ekonomi, serta perubahan pola kerja pascapandemi. In lanskap yang volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (VUCA) ini, Generasi Z (lahir sekitar 1997 hingga 2012) memasuki dunia kerja dalam jumlah besar dan membawa ekspektasi yang berbeda dari generasi sebelumnya (BPS, 2021). The Deloitte (2024) Survei terhadap 14.468 responden Gen Z dan 8.373 Milenial di 44 negara menemukan bahwa 40% responden Gen Z merasa stres atau cemas sepanjang waktu, hanya 51% responden Gen Z yang menilai kesehatan mental mereka baik atau sangat baik, dan 86% menganggap rasa tujuan penting untuk kepuasan kerja dan kesejahteraan. Deloitte mendefinisikan Gen Z sebagai lahir antara tahun 1995 dan 2005, sedangkan artikel ini mengikuti definisi 1997 hingga 2012 yang digunakan oleh BPS (2021). Temuan ini menempatkan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) karyawan Gen Z sebagai isu sentral dalam manajemen sumber daya manusia masa kini, sekaligus menandai pergeseran tuntutan: Gen Z tidak sekadar mencari pekerjaan, melainkan lingkungan kerja yang sehat secara mental dan bermakna. Gambar 1 merangkum indikator stres, kesehatan mental, dan komunikasi manajer-manajer dari survei ini yang langsung berkaitan dengan fokus artikel ini.



Gambar 1. Indikator stres, kesehatan mental, dan komunikasi manajer dari Deloitte (2024) survei global (hanya untuk Gen Z untuk dua bar pertama; Gen Z dan Millennials digabungkan untuk yang lainnya). Sumber: Deloitte (2024).

Konteks Indonesia. Di Indonesia, Gen Z (lahir tahun 1997 hingga 2012) mencakup 27,94% dari total penduduk pada Sensus Penduduk 2020 dan merupakan kelompok generasi terbesar (BPS, 2021), sehingga kondisi kerja kohort ini berpengaruh penting terhadap capaian pasar tenaga kerja nasional. Sebuah tinjauan sistematis terhadap pekerja muda di era digital Indonesia melaporkan berbagai tantangan psikologis seperti *burnout*, stres, dan *quiet quitting* (Sitinjak et al., 2025). Ketidakpastian juga nyata bagi para pekerja ini: pemutusan hubungan kerja (PHK) dan restrukturisasi, kerja kontrak dan jangka pendek, serta ketidakamanan kerja (*job insecurity*) yang menyertainya (Jiang & Lavaysse, 2018), pesatnya penyebaran kecerdasan artifisial generatif yang mengubah tugas dan tuntutan keterampilan, serta peralihan antara kerja di kantor, kerja jarak jauh, dan kerja hibrida. Dalam kondisi seperti itu, apa yang disampaikan pemimpin, seberapa terbuka mereka menyampaikannya, dan apakah tindakan mereka selaras dengan ucapannya menjadi sumber utama informasi dan ketenangan bagi karyawan.

Persoalan ini menjadi semakin spesifik ketika dikaitkan dengan peran komunikasi kepemimpinan. Survei yang sama menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) merupakan prioritas utama Gen Z dalam memilih pemberi kerja. Di antara seluruh responden (gabungan Gen Z dan Milenial), hanya 56% yang merasa nyaman berbicara secara terbuka dengan manajer mereka tentang perasaan stres atau cemas, 27% khawatir manajer akan memperlakukan mereka secara diskriminatif jika mereka mengangkat persoalan kesehatan mental, dan 26% menyatakan bahwa pimpinan senior mereka tidak membicarakan pentingnya memprioritaskan kesehatan mental (Deloitte, 2024). Di sinilah komunikasi kepemimpinan autentik (*authentic leadership communication*), yang dicirikan oleh keterbukaan, transparansi, kesadaran diri, dan konsistensi antara nilai dan tindakan, menjadi krusial. Komunikasi pemimpin yang autentik berpotensi menumbuhkan rasa aman psikologis, kepercayaan, dan keterhubungan yang sangat dibutuhkan Gen Z di tengah ketidakpastian. Namun, masih terdapat kesenjangan antara tingginya kebutuhan Gen Z akan kepemimpinan yang autentik dan

keterbatasan pemahaman mengenai bagaimana komunikasi kepemimpinan autentik secara spesifik menopang kesejahteraan psikologis generasi ini.

Kerangka teoretis. Kepemimpinan autentik umumnya dijelaskan melalui empat komponen: kesadaran diri (*self-awareness*), transparansi relasional (*relational transparency*), pemrosesan berimbang (*balanced processing*), dan perspektif moral yang terinternalisasi (*internalized moral perspective*) (Gardner et al., 2021). Konsep ini juga dikritik karena kabur secara konseptual dan terlalu positif (Alvesson & Einola, 2019), sehingga artikel ini memperlakukannya sebagai praktik komunikasi yang dapat dispesifikasikan dan diuji, bukan sebagai sifat pribadi. Kesejahteraan dibaca melalui enam dimensi Ryff (otonomi, penguasaan lingkungan, pertumbuhan pribadi, hubungan positif dengan orang lain, tujuan hidup, dan penerimaan diri) serta konsep yang lebih luas, yaitu *flourishing* (Ryff, 2018). Empat teori yang saling melengkapi menjelaskan mekanisme tersebut. Teori konservasi sumber daya (*conservation of resources*/COR) menyatakan bahwa individu berupaya melindungi dan membangun sumber daya, serta mengalami stres ketika sumber daya tersebut hilang atau terancam (Hobfoll et al., 2018). Teori tuntutan-sumber daya pekerjaan (*job demands-resources*/JD-R) menempatkan komunikasi pemimpin yang suportif sebagai sumber daya pekerjaan yang meredam pengaruh tuntutan kerja terhadap ketegangan (*strain*) (Bakker & Demerouti, 2017). Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menjelaskan mengapa transparansi dan dukungan dibalas dengan kepercayaan dan komitmen (Cropanzano et al., 2017). Penelitian tentang rasa aman psikologis (*psychological safety*) menunjukkan bahwa keberanian mengambil risiko interpersonal, seperti menyampaikan kekhawatiran, bergantung pada iklim aman yang turut diciptakan oleh pemimpin (Edmondson & Bransby, 2023; Frazier et al., 2017).

Definisi operasional. Dalam artikel ini, komunikasi kepemimpinan autentik didefinisikan sebagai pola penyampaian pesan pemimpin yang dapat diamati, bersifat terbuka, jujur, konsisten dengan nilai, dan dua arah, yang (a) mengungkapkan informasi yang relevan serta keterbatasan pemimpin itu sendiri (transparansi relasional dan kesadaran diri), (b) mengundang dan menimbang secara adil pandangan orang lain sebelum mengambil keputusan (pemrosesan berimbang), dan (c) menjaga keselarasan antara ucapan dan tindakan dengan nilai-nilai yang dinyatakan (tindakan yang konsisten dengan nilai). Konsep ini berbeda dari kepemimpinan autentik sebagai gaya umum karena memisahkan apa yang benar-benar didengar, dilihat, dan dapat ditanggapi oleh pengikut, serta terkait dengan hasil pada pengikut melalui komunikasi yang transparan (Jiang & Men, 2017).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji tema ini dari sudut pandang yang berbeda, dan dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori. *Pertama*, penelitian tentang hubungan kepemimpinan autentik dengan kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Hildenbrand, Daher, dan Akaighe (2021) menemukan bahwa kepemimpinan autentik berhubungan dengan karyawan yang lebih sehat, dan pengaruh ini bekerja melalui persepsi karyawan bahwa tempat kerja mereka mendorong otentisitas. Teo et al. (2023) meneliti perawat dan menemukan bahwa kepemimpinan autentik tidak memengaruhi kesejahteraan secara langsung; pengaruhnya bekerja melalui berkurangnya perilaku tidak sopan di tempat kerja (*workplace incivility*), dengan kesesuaian individu-organisasi (*person-organization fit*) sebagai moderator. Karena sampelnya merupakan sampel klinis non-Gen Z, temuan ini

diperlakukan di sini sebagai bukti mekanisme yang mungkin terjadi dan masih harus diuji pada Gen Z, bukan sebagai hasil pada Gen Z. Emur et al. (2023) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dan kualitas kehidupan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), yaitu suatu hasil yang berkaitan dengan, tetapi berbeda dari, kesejahteraan; oleh karena itu, temuan ini hanya digunakan sebagai bukti mekanisme. *Ketiga*, penelitian tentang preferensi kepemimpinan Generasi Z. Damayanti dkk. (2026) menemukan bahwa Gen Z cenderung menyukai gaya kepemimpinan transformasional, melayani (*servant*), dan autentik, dengan pemimpin yang memotivasi, peduli, dan terbuka sebagai figur ideal; temuan ini diperkuat Anggara, Kusuma, dan Abadiyah (2026) yang menyimpulkan bahwa preferensi kepemimpinan Gen Z bersifat dinamis dan situasional. Dari ketiga kelompok tersebut tampak sebuah kesenjangan (*research gap*): kajian kepemimpinan autentik umumnya menyoroti kesejahteraan karyawan secara umum, sedangkan kajian Gen Z lebih berfokus pada preferensi gaya kepemimpinan, sehingga belum banyak yang secara eksplisit menghubungkan komunikasi kepemimpinan autentik dengan kesejahteraan psikologis Gen Z dalam konteks dunia kerja yang penuh ketidakpastian.

Urgensi penelitian ini berangkat dari kesenjangan tersebut. Di satu sisi, Gen Z merupakan generasi dengan tingkat stres dan kecemasan yang tinggi serta tuntutan kesejahteraan yang kuat; di sisi lain, ketidakpastian dunia kerja justru menuntut pemimpin untuk berkomunikasi secara lebih autentik dan manusiawi. Tanpa pemahaman yang memadai mengenai keterkaitan keduanya, organisasi berisiko kehilangan talenta Gen Z melalui fenomena seperti *turnover* tinggi dan *quiet quitting*, serta menurunnya produktivitas akibat buruknya kesejahteraan psikologis. Kebutuhan akan kerangka konseptual yang menautkan komunikasi kepemimpinan autentik dengan kesejahteraan psikologis Gen Z karenanya menjadi semakin mendesak, baik secara akademik maupun praktis.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan tiga domain yang selama ini dikaji secara terpisah, yaitu komunikasi kepemimpinan autentik, kesejahteraan psikologis, dan karakteristik Generasi Z, ke dalam satu kerangka analisis yang utuh, dengan menempatkan ketidakpastian dunia kerja sebagai konteks yang melingkupinya. Penelitian ini tidak hanya memandang kepemimpinan autentik sebagai gaya kepemimpinan, melainkan secara khusus menyoroti dimensi komunikasinya sebagai sarana utama yang menautkan pemimpin dengan kesejahteraan psikologis generasi termuda di dunia kerja. Secara spesifik, artikel ini memberikan tiga kontribusi teoretis. *Pertama*, artikel ini menspesifikasikan komunikasi kepemimpinan autentik sebagai konstruk yang berpusat pada komunikasi dan berbeda dari kepemimpinan autentik sebagai gaya umum. *Kedua*, artikel ini mengajukan tujuh proposisi yang dapat diuji mengenai jalur mediasi (kepercayaan pada pemimpin, dukungan organisasi, rasa aman psikologis) serta peran pengondisi dari modal psikologis, ketidakpastian kerja, dan kerja hibrida. *Ketiga*, artikel ini berargumen bahwa, karena Gen Z memberikan bobot khusus pada tujuan (*purpose*) dan khawatir akan konsekuensi negatif ketika mengangkat persoalan kesehatan mental (Deloitte, 2024), jalur kepercayaan dan rasa aman psikologis diperkirakan lebih kuat pada Gen Z dibandingkan pada kohort yang lebih tua (Proposisi 7).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk, *pertama*, mengidentifikasi karakteristik komunikasi kepemimpinan autentik yang relevan bagi karyawan Gen Z; *kedua*,

menganalisis keterkaitan komunikasi kepemimpinan autentik dengan kesejahteraan psikologis Gen Z di tengah ketidakpastian; dan *ketiga*, merumuskan kerangka konseptual komunikasi kepemimpinan autentik yang mendukung kesejahteraan psikologis Gen Z. Kerangka tersebut dinyatakan sebagai model konseptual dengan tujuh proposisi yang dapat diuji (Gambar 2 dan Tabel 3).

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoretis berupa pengayaan khazanah ilmu komunikasi dan manajemen SDM dengan mengaitkan kepemimpinan autentik, kesejahteraan psikologis, dan karakteristik generasi. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi pemimpin organisasi dan praktisi SDM dalam mengembangkan pola komunikasi yang mendukung kesehatan mental dan keterikatan Gen Z. Adapun implikasi penelitian ini bersifat strategis: temuan yang dihasilkan berpotensi mendorong pergeseran praktik kepemimpinan dari sekadar penyampaian instruksi menuju komunikasi yang autentik dan empatik, sehingga organisasi mampu menumbuhkan kesejahteraan psikologis dan mempertahankan talenta Gen Z di tengah dunia kerja yang penuh ketidakpastian.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan (library research) yang bersifat deskriptif-analitis. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah membangun kerangka konseptual mengenai keterkaitan komunikasi kepemimpinan autentik dengan kesejahteraan psikologis karyawan Gen Z, bukan menguji hubungan antarvariabel secara statistik. Melalui studi kepustakaan, peneliti dapat menelusuri, mengkritisi, dan menyintesis beragam sumber ilmiah lintas disiplin, yakni ilmu komunikasi, kepemimpinan, psikologi organisasi, dan manajemen SDM, untuk menghasilkan pemahaman yang utuh. Secara lebih spesifik, studi ini mengikuti tinjauan literatur integratif (Torraco, 2016) dan logika teori-sintesis dalam artikel konseptual (Jaakkola, 2020): Studi yang relevan ditemukan dan dibaca secara kritis, konstruksi dan hubungannya dibandingkan, dan proposisi diturunkan ketika studi independen bertemu dan alasan teoretis mendukung hubungan tersebut. Proposisi ditulis sebagai pernyataan yang akan diuji, bukan sebagai efek yang sudah mapan.

Sumber Data

Sumber data sepenuhnya berupa data sekunder yang bersumber dari bahan kepustakaan. Literatur primer terdiri dari artikel jurnal yang ditinjau sejawat yang diterbitkan antara tahun 2016 dan 2026 (rentang waktu sepuluh tahun) yang membahas kepemimpinan autentik atau komunikasi pemimpin, kesejahteraan psikologis, dan karakteristik Generasi Z di tempat kerja. Jurnal bereputasi didefinisikan sebagai jurnal yang ditinjau sejawat yang diindeks di Scopus atau Web of Science, atau terakreditasi secara nasional (SINTA), yang terakhir diterima hanya jika menyediakan bukti Generasi Z Indonesia yang tidak tersedia di media internasional. Karena rentang waktu sekarang mencakup sepuluh tahun Sepeng et al. (2020) termasuk dalam kriteria, dan pernyataan sebelumnya selama lima tahun terakhir ditarik. Data pendukung berupa laporan lembaga kredibel, seperti survei Deloitte mengenai Gen Z dan Milenial, yang menyediakan data mutakhir tentang kesehatan mental dan ekspektasi kerja

generasi ini. Kriteria pemilihan sumber mencakup relevansi dengan tema, kredibilitas penerbit, dan kebaruan publikasi. Statistik resmi populasi (BPS, 2021) memberikan konteks Indonesia.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi, yaitu penelusuran, pengumpulan, dan penyeleksian literatur yang relevan secara sistematis. Pencarian yang dicakup Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Google Scholar, and DOAJ, plus SINTA-portal terakreditasi untuk studi Indonesia. Rangkaian pencarian digabungkan ("kepemimpinan otentik" ATAU "komunikasi pemimpin" ATAU "transparansi pemimpin") DAN ("kesejahteraan psikologis" ATAU kesejahteraan ATAU berkembang ATAU "kesehatan mental" ATAU keterlibatan) DAN ("Generasi Z" ATAU "karyawan muda" ATAU "kerja hibrida" ATAU ketidakpastian), dengan padanan Indonesia untuk basis data nasional. Pencarian dilakukan pada [bulan dan tahun yang akan dikonfirmasi oleh penulis]. Kriteria inklusi adalah: (a) publikasi antara 2016 dan 2026; (b) artikel yang ditinjau sejawat atau survei institusional yang kredibel; (c) fokus pada komunikasi kepemimpinan atau pemimpin yang otentik bersama dengan kesejahteraan, keterlibatan, niat pergantian, keselamatan psikologis, atau modal psikologis, atau fokus pada preferensi kepemimpinan Gen Z atau kesejahteraan; dan (d) teks lengkap dalam bahasa Inggris atau Indonesia. Kriteria pengecualian adalah opini, tesis, abstrak konferensi, dan studi tanpa hasil terkait kesejahteraan. Alur pemilihan adalah: catatan yang diidentifikasi [n = harus diisi oleh penulis], disaring berdasarkan judul dan abstrak [n], dinilai dalam teks lengkap [n], dan dimasukkan dalam sintesis akhir (24 sumber, Tabel 1).

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis) yang dipadukan dengan analisis tematik. Tahapannya mencakup, pertama, reduksi data dengan memilih dan merangkum informasi yang relevan dari setiap sumber; kedua, penyajian data melalui pengelompokan temuan ke dalam tema-tema utama, yaitu karakteristik komunikasi kepemimpinan autentik, kesejahteraan psikologis Gen Z, dan keterkaitan keduanya; ketiga, interpretasi dan sintesis untuk membangun kerangka konseptual; dan keempat, penarikan kesimpulan. Pengkodean mengikuti tiga langkah. Pertama, setiap sumber dibaca secara lengkap dan kode terbuka diberikan pada konstruksi, mekanisme, hasil, karakteristik sampel, dan kondisi batas. Kedua, kode dikelompokkan ke dalam tema (dimensi komunikasi, mekanisme mediasi, hasil kesejahteraan, dan kondisi). Ketiga, tema dibandingkan antar sumber untuk membentuk proposisi. Pengkodean dilakukan oleh penulis pertama dan diperiksa silang oleh penulis kedua dan ketiga, dan perbedaan pendapat diselesaikan melalui diskusi [peran pengkode akan dikonfirmasi oleh penulis]. Triangulasi sumber dioperasionalkan dengan membandingkan temuan di antara (a) tipe sampel (Gen Z versus non-Gen Z), (b) wilayah (Indonesia dan Asia versus Afrika, Eropa, dan Australia), (c) metode (kuantitatif versus kualitatif), dan (d) data survei institusional (Deloitte, 2024; BPS, 2021). Sebuah proposisi dirumuskan hanya ketika setidaknya dua studi independen mengarah ke arah yang sama dan alasan teoretis (COR, JD-R, pertukaran sosial, atau teori keselamatan psikologis)

mendukungnya. Bukti dinilai sebagai langsung (sampel Gen Z), tidak langsung (sampel non-Gen Z), atau konseptual (hanya teori).

Tabel 1. Merangkum Karakteristik Sumber yang Termasuk dalam Sintesis.

No.	Sumber	Negara dan sampel	Desain	Temuan yang relevan dengan kerangka	Sampel Gen Z
1	Baquero (2023)	Uni Emirat Arab (Dubai); karyawan hotel, n = 476	Survei, mediasi termoderasi	Kepercayaan pada pemimpin memediasi kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja; kesejahteraan di tempat kerja memoderasi	Tidak
2	Hildenbrand et al. (2021)	t.d.	Survei, model proses kondisional	Kepemimpinan autentik berhubungan dengan karyawan yang lebih sehat melalui persepsi otentisitas tempat kerja	Tidak
3	Teo et al. (2023)	Australia; perawat	Survei, moderasi termediasi	Tidak ada efek langsung terhadap kesejahteraan; perilaku tidak sopan (*incivility*) memediasi; kesesuaian individu-organisasi memoderasi	Tidak
4	Kleynhans et al. (2022)	t.d.	Survei	Kepercayaan pada organisasi dan dukungan organisasi menghubungkan kepemimpinan autentik dengan *flourishing* di masa ketidakpastian	Tidak
5	Nair et al. (2022)	India; sektor keuangan, 547 anggota tim dalam 118 tim	Survei multilevel	Kepemimpinan autentik memprediksi kesejahteraan dan keterikatan; modal psikologis hanya memoderasi hubungan dengan kesejahteraan	Tidak
6	Masindi & Khashane (2025)	Afrika Selatan; pendidik, Munisipalitas Makhado	Survei	Kepemimpinan autentik berhubungan dengan keterikatan kerja melalui modal psikologis	Tidak
7	Ramalu & Janadari (2022)	Sri Lanka; sektor publik, n = 396	Survei	Modal psikologis memediasi secara parsial kepemimpinan autentik dan perilaku kewargaan organisasi (bukan kesejahteraan)	Tidak
8	Sepeng et al. (2020)	t.d.	Survei	Modal psikologis dalam hubungan antara kepemimpinan autentik, perilaku kewargaan organisasi, dan niat keluar	Tidak

No.	Sumber	Negara dan sampel	Desain	Temuan yang relevan dengan kerangka	Sampel Gen Z
9	Emur et al. (2023)	Indonesia; t.d.	Survei	Pemberdayaan psikologis dan kualitas kehidupan kerja memediasi kepemimpinan autentik dan perilaku kewargaan organisasi	Tidak
10	Voitenko (2024)	Ukraina; t.d.	Survei, mediasi	Rasa aman psikologis memediasi gaya kepemimpinan dan kesejahteraan profesional	Tidak
11	Oleksa-Marewska & Tokar (2022)	Tenaga kesehatan dalam kerja hibrida, N = 135	Survei	Efektivitas kepemimpinan berhubungan dengan kesejahteraan afektif dalam kerja hibrida	Tidak
12	Barnes et al. (2024)	Pemimpin senior; t.d.	t.d.	Praktik kepemimpinan yang efektif dalam kerja dari rumah dan kerja hibrida selama COVID-19	Tidak
13	Nagori & Lawton (2024)	Sintesis 78 studi	Sintesis sistematis	Lima faktor dalam merancang kerja hibrida untuk keterikatan dan kesejahteraan	Tidak
14	Boccoli et al. (2022)	Italia; pekerja jarak jauh	Survei	Otonomi dan fleksibilitas waktu berhubungan dengan kesejahteraan melalui keseimbangan kerja-kehidupan	Tidak
15	Jiang & Men (2017)	t.d.	Survei	Kepemimpinan autentik dan komunikasi transparan berhubungan dengan keterikatan	Tidak
16	Damayanti et al. (2026)	Indonesia (Kalimantan); Gen Z	Eksploratori metode campuran	Preferensi terhadap pemimpin transformasional, melayani, dan autentik; terdapat perbedaan lokal	Ya
17	Anggara et al. (2026)	Indonesia (Sidoarjo); 8 informan Gen Z	Fenomenologis	Preferensi yang dinamis dan kontekstual; gaya demokratis dominan	Ya
18	Syafruddin (2023)	Indonesia; Gen Z	Survei	Kepemimpinan benevolen berhubungan dengan perilaku kewargaan organisasi; moderasi oleh komunikasi termediasi tidak signifikan	Ya
19	Permatasari et al. (2024)	Indonesia; Gen Z, n = 209	Survei	Kesejahteraan di tempat kerja menurunkan niat berpindah kerja; keterlekatan kerja (*job embeddedness*) memoderasi	Ya

No.	Sumber	Negara dan sampel	Desain	Temuan yang relevan dengan kerangka	Sampel Gen Z
20	Hardi & Satrya (2025)	Indonesia; Gen Z	Survei	Keterikatan kerja memediasi penuh pengaruh makna kerja dan keadilan terhadap niat berpindah kerja	Ya
21	Riamanda et al. (2025)	Indonesia (Banda Aceh); Gen Z	Survei korelasional	Lingkungan kerja psikososial memprediksi niat berpindah kerja; makin lama masa kerja, makin rendah niatnya	Ya
22	Manto (2026)	Indonesia; 12 informan Gen Z berusia 19 hingga 27 tahun	Kualitatif, fenomenologis	Keseimbangan kerja-kehidupan dan stres kerja membentuk niat berpindah kerja	Ya
23	Sitinjak et al. (2025)	Indonesia; pekerja muda	Tinjauan sistematis	*Burnout*, stres, dan *quiet quitting* di kalangan pekerja muda di era digital	Sebagian
24	Deloitte (2024)	44 negara; 14.468 Gen Z dan 8.373 Milenial	Survei lintas negara	Stres, penilaian kesehatan mental, dan kenyamanan berkomunikasi dengan manajer	Ya

Note. n.r. = not recorded at extraction (to be completed by the authors). Gen Z = sample consisted of Gen Z workers. Indexing status of each journal should be verified by the authors against Scopus, Web of Science, or SINTA before submission.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Komunikasi Kepemimpinan Autentik yang Relevan bagi Gen Z

Hasil penelusuran literatur menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan autentik dicirikan oleh empat dimensi yang saling terkait, yaitu kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan informasi yang berimbang, serta konsistensi antara nilai internal dan tindakan (Hildenbrand dkk., 2021; Baquero, 2023). Keempat dimensi ini terwujud dalam praktik komunikasi yang terbuka, jujur, dan konsisten, yang pada gilirannya menumbuhkan kepercayaan serta iklim yang mendorong otentisitas (Kleynhans dkk., 2022). Dimensi-dimensi tersebut sangat selaras dengan preferensi Generasi Z, yang cenderung menyukai pemimpin transformasional, melayani, dan autentik, yakni figur yang memotivasi, peduli, dan terbuka (Damayanti dkk., 2026), serta bersifat dinamis dan situasional dalam gaya kepemimpinannya (Anggara dkk., 2026). Keempat dimensi ini sesuai dengan struktur empat komponen kepemimpinan yang otentik (Gardner et al., 2021), yang diterjemahkan oleh artikel ini ke dalam perilaku komunikasi yang dapat diamati: refleksi jujur tentang kekuatan dan kesalahan diri sendiri (kesadaran diri), pengungkapan informasi dan batasan yang relevan (transparansi relasional), mengundang dan menimbang secara adil berbagai pandangan sebelum memutuskan (pemrosesan seimbang), serta bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dinyatakan (tindakan yang konsisten dengan nilai).

Dalam sampel Gen Z Indonesia, kepemimpinan yang baik hati secara langsung dikaitkan dengan kesediaan untuk mengambil tanggung jawab di luar tugas formal (perilaku kewarganegaraan organisasi), dan komunikasi yang dimediasi memiliki pengaruh yang lebih

kuat pada perilaku tersebut, meskipun tidak secara signifikan mengurangi pengaruh pemimpin terhadap perilaku baik (Syafruddin, 2023). Seiring meluasnya kerja hibrida, komunikasi kepemimpinan yang empatik, inklusif, dan manusiawi menjadi semakin penting (Barnes dkk., 2024), termasuk melalui mekanisme komunikasi dan kolaborasi yang dirancang untuk menjaga keterikatan dan kesejahteraan (Nagori & Lawton, 2024).

Basis bukti dan keterbatasannya. Sebagian besar bukti tentang mekanisme berasal dari sampel non-Gen Z: perawat (Teo et al., 2023), pendidik (Masindi & Khashane, 2025), staf sektor keuangan di India (Nair et al., 2022), karyawan hotel (Baquero, 2023), dan karyawan secara umum (Hildenbrand et al., 2021). Studi tentang Gen Z sebagian besar membahas preferensi kepemimpinan dan niat berpindah kerja (Tabel 1). Oleh karena itu, penerapan mekanisme-mekanisme ini pada Gen Z merupakan argumen berbasis teori, bukan hasil yang telah dibuktikan, dan dinyatakan sebagai proposisi pada bagian-bagian berikutnya.

Kesejahteraan Psikologis Gen Z di Dunia Kerja yang Penuh Ketidakpastian

Temuan kedua memperlihatkan bahwa kesejahteraan psikologis Gen Z berada di bawah tekanan yang nyata. Data Deloitte (2024) menunjukkan tingginya tingkat stres dan kecemasan, serta kuatnya tuntutan akan makna dan keseimbangan kerja-kehidupan. Rendahnya kesejahteraan ini berkorelasi langsung dengan niat berpindah kerja: studi pada karyawan Gen Z menemukan bahwa kesejahteraan di tempat kerja menurunkan niat pindah, dengan job embeddedness memperkuat hubungan tersebut (Permatasari dkk., 2024), sementara keterikatan kerja memediasi pengaruh makna kerja dan keadilan terhadap niat pindah (Hardi & Satrya, 2025). Faktor lingkungan kerja psikososial dan masa kerja memprediksi niat pergantian karyawan Gen Z di Banda Aceh (Riamanda et al., 2025), dan sebuah studi kualitatif terhadap 12 pekerja Gen Z mengidentifikasi keseimbangan kerja-kehidupan dan stres kerja sebagai pendorong niat berpindah kerja (Manto, 2026). Pengaturan kerja jarak jauh dan hibrida menambah kompleksitas: otonomi kerja dan fleksibilitas waktu berkaitan dengan kesejahteraan psikologis yang lebih baik melalui keseimbangan kerja-kehidupan (Boccoli et al., 2022), dan efektivitas kepemimpinan berkaitan dengan kesejahteraan afektif tenaga kesehatan yang bekerja dalam mode hibrida (Oleksa-Marewska & Tokar, 2022).

Niat berpindah kerja (*turnover intention*) merupakan konsekuensi dari rendahnya kesejahteraan, bukan kesejahteraan itu sendiri, sehingga bukti di atas dibaca melalui dimensi-dimensi kesejahteraan psikologis (Ryff, 2018). Tingginya stres dan penilaian kesehatan mental yang hanya sedang menunjukkan lemahnya penguasaan lingkungan dan penerimaan diri; kuatnya tuntutan akan tujuan mencerminkan dimensi tujuan hidup; tuntutan akan otonomi dan fleksibilitas mencerminkan dimensi otonomi; dan kebutuhan akan manajer yang suportif mencerminkan hubungan positif dengan orang lain serta, seiring waktu, pertumbuhan pribadi. *Flourishing*, sebagaimana digunakan oleh Kleynhans et al. (2022), menggambarkan kehadiran sumber-sumber daya tersebut secara bersamaan. Oleh karena itu, komunikasi kepemimpinan autentik diperkirakan berperan bagi setiap dimensi dengan cara yang berbeda: transparansi dan empati terutama berkaitan dengan hubungan positif dan penguasaan lingkungan (informasi yang jelas mengurangi ambiguitas), pemrosesan berimbang dan umpan balik berkaitan dengan

pertumbuhan pribadi dan otonomi, sedangkan tindakan yang konsisten dengan nilai berkaitan dengan tujuan hidup.

Keterkaitan Komunikasi Kepemimpinan Autentik dengan Kesejahteraan Psikologis Gen Z

Temuan ketiga menautkan kedua domain sebelumnya. Literatur menunjukkan bahwa hubungan antara (komunikasi) kepemimpinan autentik dan kesejahteraan sebagian besar bersifat tidak langsung dan bekerja melalui beberapa mekanisme. Kepercayaan pada organisasi dan persepsi dukungan organisasi menghubungkan kepemimpinan autentik dengan *flourishing* karyawan (Kleynhans et al., 2022), kepercayaan pada pemimpin menghubungkannya dengan keterikatan kerja dan kesejahteraan di tempat kerja (Baquero, 2023), serta berkurangnya perilaku tidak sopan di tempat kerja menghubungkannya dengan kesejahteraan perawat (Teo et al., 2023). Modal psikologis (*psychological capital*) memainkan peran kontingen: modal psikologis memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan kesejahteraan pengikut, tetapi tidak dengan keterikatan kerja (Nair et al., 2022), sedangkan Masindi and Khashane (2025) menempatkannya di antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja pada kalangan pendidik (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Rasa aman psikologis memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kesejahteraan profesional pada sampel di Ukraina (Voitenko, 2024), sejalan dengan bukti meta-analitik mengenai anteseden dan hasilnya (Frazier et al., 2017). Tabel 2 memetakan dimensi-dimensi komunikasi kepemimpinan autentik terhadap mekanisme dan hasil tersebut bagi Gen Z; pemetaan ini merupakan sintesis analitis penulis yang dijelaskan dalam catatan di bawah tabel.

Tabel 2. Sintesis Dimensi Komunikasi Kepemimpinan Otentik dan Hubungannya dengan Kesejahteraan Gen Z

Dimensi Komunikasi Kepemimpinan Autentik	**Mekanisme**	**Dampak pada Kesejahteraan Gen Z**	**Rujukan**
Keterbukaan & transparansi relasional	Kepercayaan pada pemimpin	Menurunkan niat pindah, meningkatkan keterikatan	Baquero (2023); Jiang & Men (2017)
Kesadaran diri & konsistensi nilai	Dukungan organisasi & iklim otentik	Flourishing / kesejahteraan psikologis	Kleynhans dkk. (2022); Hildenbrand dkk. (2021)
Komunikasi empatik & suportif	Rasa aman psikologis	Kesehatan mental yang lebih baik	Voitenko (2024); Nagori & Lawton (2024)
Pemrosesan berimbang & umpan balik	Modal psikologis (psychological capital) (conditioning resource)	Keterikatan & perilaku kerja positif	Nair dkk. (2022); Masindi & Khashane (2025)

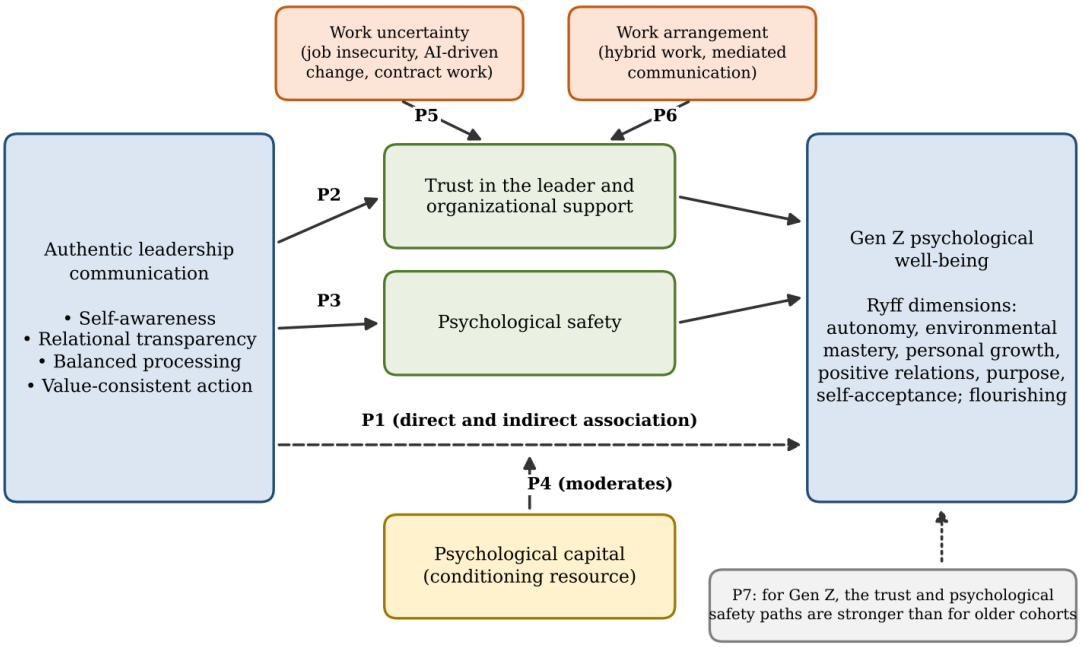
Note. Pemetaan dimensi terhadap mekanisme dan hasil merupakan sintesis analitis penulis, bukan pasangan yang diuji dalam studi tunggal mana pun. Setiap baris mencocokkan mekanisme yang diidentifikasi oleh studi yang dikutip (misalnya, kepercayaan pada pemimpin dalam Baquero, 2023, dan Jiang & Men, 2017) dengan perilaku komunikasi yang diasosiasikan oleh teori (misalnya, transparansi relasional dengan kepercayaan melalui pertukaran sosial). Studi-studi yang dikutip mendukung masing-masing mekanisme dan hasil, namun tidak ada yang menguji pasangan dimensi-

mekanisme tertentu; oleh karena itu kaitan tersebut dinyatakan sebagai proposisi (Tabel 3). Modal psikologis ditampilkan sebagai sumber pengkondisian, berikut ini Nair et al. (2022).

Pembahasan

Sintesis menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan yang otentik merupakan faktor yang relevan bagi kesejahteraan psikologis karyawan Gen Z, konsisten dengan studi yang telah ditinjau sejawat sebelumnya, meskipun bukti pendukungnya sebagian besar bersifat tidak langsung karena berasal dari sampel non-Gen Z. Temuan bahwa efek bekerja melalui mekanisme daripada langsung konsisten dengan Nair et al. (2022), yang menemukan bahwa modal psikologis memoderasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan kesejahteraan pengikut (tetapi tidak keterlibatan kerja), serta dengan Ramalu and Janadari (2022), yang menemukan bahwa modal psikologis sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan perilaku kewarganegaraan organisasi, bukan kesejahteraan. Temuan ini juga diperkuat oleh Sepeng dkk. (2020) yang menemukan modal psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap niat berpindah, serta Baquero (2023) yang menegaskan peran kepercayaan pada pemimpin sebagai mediator dan kesejahteraan di tempat kerja sebagai moderator.

Interpretasi atas keterkaitan temuan tersebut mengarah pada sebuah kerangka konseptual. Komunikasi kepemimpinan autentik, melalui dimensi keterbukaan, kesadaran diri, pemrosesan berimbang, dan konsistensi nilai, menumbuhkan kepercayaan, dukungan organisasi, rasa aman psikologis, dan modal psikologis, yang secara kolektif menopang kesejahteraan psikologis Gen Z di tengah ketidakpastian. Kerangka ini memperluas temuan Kleynhans dkk. (2022) dan Teo dkk. (2023) dengan menempatkan komunikasi sebagai sarana utama dan Gen Z sebagai konteks spesifik. Relevansi kerangka ini menguat mengingat tingginya tuntutan Gen Z akan makna dan kesehatan mental (Deloitte, 2024; Hardi & Satrya, 2025), serta sensitivitas mereka terhadap keadilan dan rasa aman di tempat kerja (Irin dkk., 2025; Voitenko, 2024). Kerangka ini divisualisasikan pada Gambar 2 dan dinyatakan sebagai tujuh proposisi dalam Tabel 3.



Gambar 2. Kerangka Konseptual Komunikasi Kepemimpinan Otentik dan Kesejahteraan Psikologis Gen Z di bawah ketidakpastian

Proposisi. Mengikuti logika teori-sintesis yang dijelaskan dalam bagian Metode, kerangka ini menghasilkan tujuh proposisi dalam Tabel 3. Proposisi tersebut dinyatakan sebagai hipotesis untuk pengujian di masa depan; basis buktinya sebagian besar tidak langsung, dan kekuatan masing-masing ditunjukkan dalam tabel.

Tabel 3. Proposisi yang Berasal dari Sintesis

No.	Proposal	Dasar bukti dan kekuatan	Logika teoretis
P1	Komunikasi kepemimpinan yang otentik (kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan yang seimbang, tindakan yang konsisten dengan nilai) berhubungan positif dengan kesejahteraan psikologis Gen Z, dan asosiasi ini sebagian besar tidak langsung.	Hildenbrand et al. (2021); Baquero (2023); Nair et al. (2022). Tidak langsung.	JD-R: komunikasi pemimpin sebagai sumber pekerjaan
P2	Kepercayaan pada pemimpin dan dukungan organisasi yang dirasakan menjadi mediasi asosiasi di P1.	Kleynhans et al. (2022); Baquero (2023); Jiang & Men (2017). Tidak langsung.	Pertukaran sosial
P3	Keamanan psikologis memediasi asosiasi di P1.	Voitenko (2024); Frazier et al. (2017). Tidak langsung.	Teori keselamatan psikologis
P4	Modal psikologis mengkondisikan asosiasi dalam P1: asosiasi menjadi lebih kuat ketika modal psikologis tinggi.	Nair et al. (2022); Masindi & Khashane (2025); Ramalu & Janadari (2022). Campuran.	COR: keuntungan sumber daya; modal psikologis
P5	Ketidakpastian kerja (ketidakamanan kerja, perubahan yang didorong AI, kerja kontrak) memoderasi jalur tidak langsung: jalur ini lebih kuat ketika ketidakpastian tinggi.	Kleynhans et al. (2022); Jiang & Lavaysse (2018). Konseptual.	COR: ancaman sumber daya meningkatkan nilai informasi dan dukungan
P6	Pengaturan kerja (kerja hibrida dan komunikasi mediasi) memoderasi asosiasi: efeknya bergantung pada kualitas dan frekuensi interaksi yang dimediasi.	Nagori & Lawton (2024); Barnes et al. (2024); Syafruddin (2023). Campuran.	JD-R: tuntutan dan sumber daya dalam pekerjaan hibrida

No.	Proposal	Dasar bukti dan kekuatan	Logika teoretis
P7	Untuk Gen Z, jalur kepercayaan dan keselamatan psikologis (P2 dan P3) lebih kuat dibandingkan kelompok yang lebih tua.	Deloitte (2024); Hardi & Satrya (2025); Permatasari et al. (2024). Conceptual.	COR dan nilai-nilai generasi (tujuan, dukungan kesehatan mental)

Catatan. Kekuatan bukti mengikuti penilaian pada bagian Metode: langsung (sampel Gen Z), tidak langsung (sampel non-Gen Z), konseptual (hanya teori), atau campuran.

Dibandingkan penelitian terdahulu, posisi kebaruan penelitian ini menjadi semakin jelas. Studi tentang kepemimpinan otentik umumnya membahas kesejahteraan karyawan tanpa membedakan generasi (Hildenbrand et al., 2021; Masindi & Khashane, 2025; Oleksa-Marewska & Tokar, 2022), sedangkan studi Gen Z terutama berfokus pada preferensi kepemimpinan dan niat pergantian (Damayanti et al., 2026; Permatasari et al., 2024; Manto, 2026). Artikel ini menjembatani kedua aliran dengan menghubungkan dimensi komunikasi kepemimpinan yang otentik dengan kesejahteraan psikologis Gen Z dan dengan berargumen bahwa, dalam pekerjaan hibrida yang tidak pasti, komunikasi empatik dan otentik memainkan peran penting (Barnes et al., 2024; Nagori & Lawton, 2024; Boccoli et al., 2022). Ini adalah proposisi yang harus diuji dan bukan klaim bahwa komunikasi adalah penentu utama.

Temuan yang tidak sesuai dengan kerangka kerja. Beberapa hasil memenuhi syarat tersebut. Pertama, preferensi kepemimpinan Gen Z dilaporkan sebagai dinamis dan situasional (Anggara et al., 2026) dan dilokalisasi di berbagai wilayah (Damayanti et al., 2026), so a single gaya komunikasi otentik tidak dapat diasumsikan berhasil untuk setiap karyawan Gen Z. Kedua, efek kepemimpinan otentik tidak selalu langsung: Teo et al. (2023) tidak ditemukan efek langsung terhadap kesejahteraan perawat, dan Nair et al. (2022) menemukan bahwa modal psikologis memengaruhi kesejahteraan tetapi tidak pada keterlibatan. Ketiga, Hardi and Satrya (2025) menemukan bahwa keterlibatan kerja sepenuhnya memediasi efek kerja bermakna dan keadilan terhadap niat pergantian, yang menunjukkan bahwa sumber daya terkait keterlibatan mungkin lebih penting daripada komunikasi di beberapa situasi. Keempat, teori kepemimpinan otentik itu sendiri telah dikritik sebagai terlalu positif, secara konseptual tumpang tindih dengan bentuk kepemimpinan lain, dan lemah diuji klaim kausal (Alvesson & Einola, 2019; Gardner et al., 2021), dan komunikasi yang dimediasi tidak secara signifikan mengurangi efek kepemimpinan yang baik hati dalam sampel Gen Z Indonesia (Syafruddin, 2023).

Konteks budaya dan kondisi batas. Sebagian besar bukti tentang kepemimpinan otentik berasal dari sampel Barat, Afrika, dan Asia Selatan. Di tempat kerja dengan jarak kekuasaan yang lebih tinggi, keterbukaan terhadap atasan dan pengungkapan batasan pemimpin sendiri mungkin diinterpretasikan secara berbeda, dan karyawan Gen Z mungkin ragu untuk menyuarakan kekhawatiran bahkan ketika pemimpin mengundangnya; apakah ini berlaku di tempat kerja Indonesia adalah pertanyaan empiris yang tidak diuji oleh studi yang ditinjau. Studi Indonesia yang ditinjau di sini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang peduli, terbuka, dan baik hati sangat dihargai (Damayanti et al., 2026; Anggara et al., 2026; Syafruddin, 2023), namun tidak ada yang menguji komunikasi kepemimpinan yang otentik secara langsung. Kerangka kerja ini harus dibaca sebagai model penghasil hipotesis untuk konteks Indonesia, yang batas-batasnya (sektor, budaya organisasi, dan pengaturan kerja) masih harus ditetapkan.

Penelitian ini memiliki sejumlah implikasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah ilmu komunikasi dan manajemen SDM dengan menautkan kepemimpinan autentik, kesejahteraan psikologis, dan karakteristik generasi, sebuah jembatan yang masih jarang dibangun. Secara praktis, temuan ini mendorong pergeseran praktik kepemimpinan dari sekadar penyampaian instruksi menuju komunikasi yang autentik, transparan, dan empatik, didukung pengembangan modal psikologis dan iklim yang aman secara psikologis (Emur dkk., 2023; Nair dkk., 2022). Pendekatan ini terutama relevan bagi organisasi yang ingin menumbuhkan kesejahteraan dan mempertahankan talenta Gen Z di tengah dunia kerja yang penuh ketidakpastian.

Implikasi praktis. Kerangka kerja ini menyarankan praktik konkret bagi pemimpin karyawan Gen Z. Pertama, pelatihan komunikasi otentik di mana para pemimpin berlatih menjelaskan alasan di balik keputusan, menamai ketidakpastian dengan jujur (apa yang diketahui, apa yang tidak, dan kapan lebih banyak yang akan diketahui), serta mengakui kesalahan mereka sendiri. Kedua, pemeriksaan rutin satu lawan satu, baik secara langsung maupun melalui saluran digital dalam kerja hybrid, yang menanyakan tentang beban kerja, stres, dan pertumbuhan sebelum kinerja. Ketiga, rutinitas umpan balik dua arah, seperti umpan balik terstruktur pada pemimpin dan survei denyut pendek, dengan tindak lanjut yang terlihat. Keempat, rutinitas keselamatan psikologis, seperti memberi penghargaan untuk bersuara, menggunakan ulasan tanpa menyalahkan, dan merespons secara mendukung pengungkapan kesehatan mental, yang penting karena banyak karyawan takut akan konsekuensi negatif saat mengangkat kekhawatiran tersebut (Deloitte, 2024). Kelima, komunikasi awal dan jelas tentang PHK, restrukturisasi, perpanjangan kontrak, dan pengenalan kecerdasan buatan, bersama dengan dukungan pelatihan. Keenam, pengembangan modal psikologis melalui program pengakuan dan pengembangan (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi kepemimpinan autentik merupakan faktor yang relevan dan strategis bagi kesejahteraan psikologis karyawan Gen Z di tengah dunia kerja yang penuh ketidakpastian. Melalui dimensi keterbukaan, kesadaran diri, pemrosesan yang seimbang, dan tindakan yang konsisten dengan nilai, komunikasi kepemimpinan yang otentik diusulkan untuk mendukung kesejahteraan psikologis Gen Z terutama secara tidak langsung, melalui kepercayaan pada pemimpin, dukungan organisasi, keselamatan psikologis, dan modal psikologis sebagai sumber daya kondisioning. Hubungan-hubungan ini dinyatakan sebagai tujuh proposisi (Tabel 3 dan Gambar 2) yang masih harus diuji secara empiris, karena bukti yang disintesis di sini sebagian besar tidak langsung dan tidak ada data primer yang dikumpulkan. Ketiga tujuan penelitian terjawab melalui kerangka konseptual yang menautkan dimensi komunikasi kepemimpinan autentik dengan kesejahteraan psikologis Gen Z, dengan ketidakpastian dunia kerja sebagai konteks yang melingkupinya.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah ilmu komunikasi dan manajemen SDM dengan menjembatani kajian kepemimpinan autentik, kesejahteraan psikologis, dan karakteristik generasi. Secara praktis, temuan ini merekomendasikan pergeseran praktik kepemimpinan dari sekadar penyampaian instruksi menuju komunikasi yang autentik, transparan, dan empatik, guna menumbuhkan kesejahteraan dan mempertahankan talenta Gen

Z. Studi ini memiliki keterbatasan: bersifat konseptual dan berdasarkan literatur sekunder, sebagian besar bukti mekanisme berasal dari sampel non-Gen Z, pencarian dibatasi pada publikasi bahasa Inggris dan Indonesia dari 2016 hingga 2026, dan proposisi-proposisi tersebut belum diuji. Penelitian di masa depan harus (a) menguji kerangka kerja dengan model mediasi paralel yang diperkirakan melalui pemodelan persamaan struktural pada sampel karyawan Gen Z Indonesia, dengan kepercayaan pada pemimpin, dukungan organisasi, keselamatan psikologis, dan modal psikologis sebagai mediator paralel serta dengan ketidakpastian dan kerja hibrida sebagai moderator; (b) membandingkan Gen Z dengan kohort lain untuk mengkaji Proposisi 7; (c) menggunakan wawancara kualitatif atau studi harian untuk memahami bagaimana Gen Z menafsirkan keterbukaan pemimpin dan praktik komunikasi mana yang mereka anggap otentik; dan (d) mengevaluasi intervensi seperti pelatihan komunikasi otentik dengan desain longitudinal atau eksperimental. Dalam praktiknya, kami merekomendasikan pelatihan komunikasi otentik untuk pemimpin, pemeriksaan rutin, rutinitas umpan balik dua arah, serta komunikasi awal dan jujur tentang perubahan organisasi.

PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

KONTRIBUSI PENULIS

Nur Saebah: konseptualisasi, metodologi, investigasi, dan penulisan (draf asli). Suhardiman: supervisi, validasi, dan penulisan (tinjauan dan penyuntingan). Muhammad Rizki: kurasi data, analisis formal, dan penulisan (tinjauan dan penyuntingan).

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa Artificial Intelligence (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini. Penulis mengakui penggunaan AI generatif untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa dan memperbaiki struktur tata bahasa manuskrip. Penggunaan tersebut dilakukan dengan mematuhi pedoman etika yang berlaku mengenai penggunaan dan pengungkapan AI generatif dalam penelitian ilmiah. Setiap penulis telah memberikan kontribusi intelektual yang substansial terhadap karya ini. Seluruh isi manuskrip telah ditelaah secara cermat untuk memastikan keakuratannya, dan penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas integritas serta isi akhir manuskrip

REFERENSI

Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly, 30*(4), 383–395. https:*doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001*

Anggara, R. T., Kusuma, K. A., & Abadiyah, R. (2026). Phenomenological study of leadership styles for Gen Z in the transformation of the world of work in Sidoarjo. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 9*(2). https:*doi.org/10.32493/JJSDM.v9i2.58642*

Badan Pusat Statistik. (2021). *Hasil sensus penduduk 2020*. https:*www.bps.go.id*

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. https:*doi.org/10.1037/ocp0000056*

Baquero, A. (2023). 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*

Barnes, K., Vione, K., & Kotera, Y. (2024). Effective leadership practice among senior leaders working from home and in the hybrid workplace across COVID-19. *SN Business & Economics, 4*(5), Article 55. https:*doi.org/10.1007/s43546-024-00651-4*

Boccoli, G., Sestino, A., Gastaldi, L., & Corso, M. (2022). The impact of autonomy and temporal flexibility on individuals' psychological well-being in remote settings. *Sinergie Italian Journal of Management, 40*(2), 327–349. https:*doi.org/10.7433/s118.2022.15*

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals, 11*(1), 479–516. https:*doi.org/10.5465/annals.2015.0099*

Damayanti, N. E., Fadilah, S. D., Aprilita, Aziza, W. S. N., & Swari, W. H. (2026). Leadership preferences of Generation Z in Kalimantan: A localized mixed-methods exploratory study. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, 12*(3), 859. https:*doi.org/10.17358/jabm.12.3.859*

Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial survey: Living and working with purpose in a transforming world*. Deloitte Global. https:*www2.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html*

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 55–78. https:*doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217*

Emur, A. P., Widyasari, M. N., Kinnary, N. R., & Putra, R. N. (2023). The effect of authentic leadership on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment and quality of working life. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, 16*(1), 64–80. https:*doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.43505*

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113–165. https:*doi.org/10.1111/peps.12183*

Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly, 32*(6), Article 101495. https:*doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495*

Hardi, I. H., & Satrya, A. (2025). Work meaning and justice in Gen Z: The mediating role of engagement in turnover intention. *Jurnal Manajemen Bisnis, 12*(2), 104–119. https:*doi.org/10.33096/jmb.v12i2.1156*

Hildenbrand, K., Daher, P., & Akaighe, G. (2021). Authentic leadership and employee health: A conditional process model. *Journal of Managerial Psychology, 36*(3), 241–257. https:*doi.org/10.1108/JMP-07-2020-0362*

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103–128. https:*doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640*

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10*(1–2), 18–26. https:*doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0*

Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research, 44*(2), 225–243. https:*doi.org/10.1177/0093650215613137*

Jiang, L., & Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. *Journal of Management, 44*(6), 2307–2342. https:*doi.org/10.1177/0149206318773853*

Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2022). Authentic leadership and flourishing: Do trust in the organization and organizational support matter during times of uncertainty?. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 955300. https:*doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955300*

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 339–366. https:*doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324*

Manto, W. K. A. (2026). Pengaruh work-life balance dan job stress terhadap turnover intention pada pekerja Generasi Z. *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan, 4*(1), 470–488. https:*doi.org/10.58192/wawasan.v4i1.4450*

Masindi, K., & Khashane, K. (2025). Authentic leadership, psychological capital and work engagement among educators in Makhado Municipality. *Journal of Infrastructure, Policy and Development, 9*(2), Article 9742. https:*doi.org/10.24294/jipd9742*

Nagori, R., & Lawton, N. R. (2024). The design of hybrid work for improved employee engagement and well-being: Perspectives for HRD practice. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research, 8*(2), 83–99. https:*doi.org/10.2478/ijhrd-2024-0010*

Nair, B. P., Prasad, T., & Nair, S. K. (2022). Role of leader and followers' well-being, engagement and the moderating role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management, 71*(8), 3293–3308. https:*doi.org/10.1108/IJPPM-10-2020-0565*

Oleksa-Marewska, K., & Tokar, J. (2022). Facing the post-pandemic challenges: The role of leadership effectiveness in shaping the affective well-being of healthcare providers working in a hybrid work mode. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(21), Article 14388. https:*doi.org/10.3390/ijerph192114388*

Permatasari, N. M., Zamralita, & Putra, I. R. P. (2024). The role of workplace wellbeing on turnover intention with job embeddedness as a moderating variable among employees. *International Journal of Application on Social Science and Humanities, 2*(4), 102–110. https:*doi.org/10.24912/ijassh.v2i4.35734*

Ramalu, S. S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: The role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management, 71*(2), 365–385. https:*doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0110*

Riamanda, I., Syahara, Y., & Yazid, S. (2025). Predicting turnover intention among Generation Z employees based on psychosocial work environment factors. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, 13*(2).

Ryff, C. D. (2018). Well-being with soul: Science in pursuit of human potential. *Perspectives on Psychological Science, 13*(2), 242–248. https:*doi.org/10.1177/1745691617699836*

Sepeng, W., Stander, M. W., van der Vaart, L., & Coxen, L. (2020). Authentic leadership, organisational citizenship behaviour and intention to leave: The role of psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology, 46*, Article a1802. https:*doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1802*

Sitinjak, C., Donatrin, Y., Kristiyani, V., & Ober, J. (2025). Psychological challenges faced by young workers in the digital era: A systematic literature review in the Indonesian context. *Psympathic: Jurnal Ilmiah Psikologi, 12*(2), 1–20. https:*doi.org/10.15575/psy.v12i2.45128*

Syafruddin, A. J. (2023). Understanding Generation Z at workplace: The moderating role of mediated communication between benevolent leadership and organizational citizenship behaviors. *Ultimacomm: Jurnal Ilmu Komunikasi, 15*(2), 199–218. https:*doi.org/10.31937/ultimacomm.v15i2.3528*

Teo, S., Lux, A., & Pick, D. (2023). Authentic leadership and psychological well-being of nurses: A mediated moderation model. *Journal of Nursing Management, 2023*, 1–9, Article 7593926. https:*doi.org/10.1155/2023/7593926*

Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review, 15*(4), 404–428. https:*doi.org/10.1177/1534484316671606*

Voitenko, O. (2024). Psychological safety as a mediator in the relationship between leadership style and professional well-being. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University, Series Psychology, 76*, 54–63. https:*doi.org/10.26565/2225-7756-2024-76-08*