

Efek Kepemimpinan Altruistik Terhadap Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Serta Kepuasan Kerja

Sari Antoni¹, Agus Seswandi^{1*}, Fahmi Oemar¹

¹Department of Management, Graduate Program, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dampak dari kepemimpinan altruistik terhadap kualitas interaksi atasan dan bawahan (LMX) dan kepuasan kerja bawahan. Dengan memanfaatkan sampel sebanyak 165 pegawai Sekretariat DPRD (Sekwan) Provinsi Riau dan menggunakan analisis SEM-PLS, penelitian ini memberikan beberapa temuan. Pertama, kepemimpinan altruistik dapat menciptakan sikap positif bawahan seperti kepuasan kerja. Kedua, kepemimpinan altruistik akan membentuk kualitas interaksi atasan dan bawahan (LMX), yang pada akhirnya akan membentuk sikap kerja seperti kepuasan kerja.

Kata kunci

Kepemimpinan Altruistik, Interaksi Atasan dan Bawahan, Kepuasan Kerja

Pendahuluan

Sikap positif telah menjadi subjek yang menarik bagi peneliti (Tamu, 2017) dan pembuat kebijakan (Stiglitz et al., 2009), dan salah satu topik utama gerakan psikologi positif (Seligman dan Csikszentmihalyi, 2014). Ini mungkin karena fakta bahwa sikap positif sangat penting untuk menjelaskan hasil karyawan, namun antededen dari sikap ini masih belum cukup dieksplorasi (Tamu, 2017). Penelitian yang bertujuan untuk membuat kemajuan lebih lanjut masih dibutuhkan, khususnya pada pendahuluan sikap positif, dengan berfokus pada bagaimana kondisi kepemimpinan dan kualitas interaksi antara pemimpin dan bawahan atau yang dikenal dengan istilah leader-member exchange (LMX) di tempat kerja mempengaruhi sikap kerja seperti kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976 dalam Mishra, 2015).

Altruisme adalah fitur umum dalam gaya kepemimpinan yang berbeda (Brown dan Treviño, 2006), mempromosikan iklim positif, prihatin tentang kebaikan bersama dan melibatkan pengorbanan diri pemimpin (Avolio dan Locke, 2002). Altruisme mengacu pada kecenderungan abadi untuk berpikir tentang kesejahteraan dan hak orang lain, untuk merasakan perhatian dan empati untuk mereka, dan untuk bertindak dengan cara yang menguntungkan mereka (Van Emmerik et al., 2005). Mengingat bahwa para pemimpin altruistik peduli dengan kesejahteraan bawahannya, dan kesejahteraan itu bisa berubah menjadi “komponen penting” yang dapat mendorong kinerja bawahan (Tamu, 2017), kepemimpinan altruistik bisa membuka area penelitian potensial. Hogan et al. (1994) berpendapat bahwa kepemimpinan melibatkan membujuk orang lain untuk menyisihkan untuk jangka waktu tertentu keprihatinan individu mereka dan untuk mengejar tujuan bersama yang penting untuk tanggung jawab dan kesejahteraan kelompok. Seperti yang disarankan Burns (1978), bahwa para pemimpin membutuhkan tingkat moral yang cukup untuk fokus tidak hanya pada diri mereka sendiri tetapi juga untuk memberi manfaat bagi

* CORRESPONDING AUTHOR. Email: agusseswandi@unilak.ac.id

pengikut. Sejalan dengan Burns, penelitian ini mendefinisikan kepemimpinan altruistik sebagai gaya kepemimpinan yang melampaui kepentingan pribadi dalam mengejar nilai akhir yang lebih tinggi.

Secara umum, perilaku pemimpin berdampak pada sikap positif (Breevaart et al., 2014), tetapi pemimpin altruistik lebih sensitif terhadap kebutuhan pengikut (Kanungo dan Mendonca, 1996), mempromosikan kesejahteraan (Digman, 1989) dan kebaikan bersama organisasi (Avolio dan Locke, 2002). Model dari Warr (1987), teori sumber daya tuntutan pekerjaan (job-demand resource theory) (Schaufeli dan Bakker, 2004) dan teori kualitas kehidupan kerja (quality of worklife theory) (Walton, 1973) telah membuat kemajuan dalam menjelaskan bagaimana sumber daya pekerjaan meningkatkan sikap positif karyawan, namun sedikit penelitian telah membahas bagaimana pemimpin altruistik mempengaruhi sikap yang sama. Berdasarkan kesenjangan literatur empiris dan kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut, maka penelitian ini mengambil judul: “Efek Kepemimpinan Altruistik Terhadap Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Serta Kepuasan Kerja”.

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini yaitu Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan altruistik berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan altruistik berpengaruh terhadap kualitas interaksi antara atasan dan bawahan, Untuk mengetahui bagaimana kualitas interaksi antara atasan dan bawahan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Untuk mengetahui bagaimana kualitas interaksi antara atasan dan bawahan memediasi hubungan antara kepemimpinan altruistik dan kepuasan kerja.

Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan Altruistik

Ada dua asumsi dasar yang digunakan oleh para peneliti dalam mempelajari kepemimpinan (Abdillah, 2020; Kanungo & Mendonca, 1996). Pertama, “fenomena kepemimpinan dipelajari sebagai serangkaian perilaku peran (“a set of role behavior”) yang dilakukan oleh seorang individu ketika ada kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengkoordinasikan aktivitas kelompok atau anggota organisasi menuju pencapaian tujuan bersama. Individu dalam asumsi ini yang kemudian disebut dengan “pemimpin” (“leader”)” (Abdillah, 2021, p. 78). Kedua, “karena fenomena kepemimpinan merupakan “a set of role behavior” dalam konteks kelompok dan atau organisasi, maka perilaku tersebut membantu dan mendukung dalam membantu dan mendukung organisasi dalam menetapkan tujuan kelompok, menggerakkan kelompok ke arah tujuannya, meningkatkan kualitas interaksi di antara anggota, membangun kohesivitas dari kelompok tersebut, dan membuat sumber daya tersedia untuk kelompok”(Abdillah, 2021, p. 78).

Kedua, “karena fenomena kepemimpinan merupakan “a set of role behavior” dalam konteks kelompok dan atau organisasi, maka perilaku tersebut membantu dan mendukung dalam membantu dan mendukung organisasi dalam menetapkan tujuan kelompok, menggerakkan kelompok ke arah tujuannya, meningkatkan kualitas interaksi di antara anggota, membangun kohesivitas dari kelompok tersebut, dan membuat sumber daya tersedia untuk kelompok”(Abdillah, 2021, p. 78).

Kepemimpinan altruistik telah diakui oleh para peneliti sebagai “humancentered leadership” (kepemimpinan yang berpusat pada manusia) diantara gaya kepemimpinan yang positif (Yulk, 2013). Kepemimpinan altruistik sendiri secara konseptual mengacu pada “tindakan pemimpin yang menunjukkan aktivitas tanpa pamrih yang memperhatikan kesejahteraan bawahan dengan menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan mereka sendiri” (Abdillah, 2021, p. 76). Selain itu, pemimpin altruistik juga dikenal sebagai pemimpin yang memiliki kasih sayang, pengertian, kesabaran, kerendahan hati serta pemimpin yang memiliki kebaikan pada bawahannya (Sosik, et al., 2009). Pemimpin

tipe ini selalu memperhitungkan kebutuhan dan perasaan bawahan, berperilaku ramah, serta menampilkan simpati dan selalu memberikan bantuan, pendampingan dan pembinaan kepada bawahan ketika hal tersebut sangat diperlukan (Kabasakal & Bodur, 2004).

Kualitas Interaksi antara Atasan dan Bawahan

Dikutip dari artikel Jha & Jha (2013), kualitas LMX ditentukan pada tahap awal hubungan komunikasi aktif dan relative stabil dari waktu ke waktu (Deluga, 1994). Kualitas LMX adalah prediksi terkait kinerja dan hasil kerja bawahan (Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). Gerstner dan Day (1997) mengamati bahwa memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan atasan, dapat mempengaruhi seluruh pengalaman kerja secara positif, termasuk kinerja individu. Kualitas LMX ditandai dengan saling percaya, menghormati dan kewajiban yang menghasilkan pengaruh antara seorang karyawan dan atasannya. Sementara itu LMX berkualitas rendah, dicirikan dengan hubungan formal, interaksi yang ditentukan peran dan terutama pertukaran kontraktual yang menghasilkan pengaruh ke bawah berbasis hierarki dan jarak antara para pihak (Janssen & Van Yperen, 2004).

Jha & Jha (2013) menyebutkan bahwa dalam konteks LMX, hubungan antara atasan dan bawahan berkembang terutama karena interaksi mereka di tempat kerja (Graen dan Scandura, 1987; Graen dan Uhl-Bien, 1995; Graen dan Wakabayashi, 1994; Graen dkk., 1990; Liden dan Graen, 1980). Hasil dari tekanan waktu, pemimpin dapat mengembangkan hubungan dekat dengan bawahan (LMX berkualitas tinggi), sementara, mempertahankan hubungan formal dengan kelompok lainnya (LMX berkualitas rendah) secara terus menerus (Abu Bakar, Mustaffa, Mohammad, 2009). Bawahan yang memiliki hubungan kerja berkualitas tinggi dengan atasan menunjukkan tingkat kepuasan dan kinerja lebih tinggi. Di sisi lain, bawahan yang superior dalam hubungan kerja berkualitas rendah dapat menghasilkan hubungan kontraktual sederhana, tingkat kontrol dan arahan pengawasan yang lebih tinggi, tingkat kepuasan bawahan lebih rendah, tingkat pergantian bawahan lebih tinggi dan penugasan yang kurang diinginkan (Liden dan Graen, 1980; Liden et al., 1982).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja umumnya di definisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976 dalam Mishra, 2015). Kepuasan kerja dikaitkan dengan hasil berbagai organisasi dan individu hasil (Hakim, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001, dalam Mishra, 2015). Menurut para ahli ada empat teori besar tentang kepuasan kerja dalam Utomo (2011). Pertama, two factor theory. Two factor theory adalah teori yang mengemukakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan adalah sesuatu yang tidak sama yaitu motivators and hygiene factors. Ketidakpuasan berhubungan pada situasi pekerjaan seperti lingkungan kerja, upah, keamanan, mutu kontrol, dan relasi terhadap orang lain baik di dalam maupun diluar lingkungan kerja. Sesuatu yang negatif akan dicegah oleh faktor hygiene (maintainance factors). Sedangkan motivator atau kepuasan adalah yang berhubungan dengan pekerjaan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung seperti jenis pekerjaan, capaian yang diperoleh, peluang promosi dan mengembangkan diri, serta pengakuan yang diperoleh. Makanya disebut dengan motivators.

Kedua, teori nilai. Berpedoman pada teori nilai bahwa yang disebut dengan kepuasan kerja adalah saat hasil yang diperoleh sesuai yang diinginkan individu tersebut. Apabila hasil yang diterima baik secara kualitas dan kuantitas semakin tinggi maka kepuasan juga akan semakin meningkat. Point penting dari teori nilai ini adalah semakin besar perbedaan antara yang diinginkan dengan yang terjadi maka akan semakin rendah kepuasannya.

Ketiga, teori ketidaksesuaian. Porter (1961) dalam Utomo (2011), untuk pertama kali mengenalkan teori ini yang menyatakan bahwa setiap individu mengharapkan apa yang sudah diberikannya kepada organisasi akan diakui sejumlah yang diterima secara nyata. Keempat, teori keadilan. Zaleznik (1958) mengenalkan teori ini yang selanjutnya dikembangkan oleh Adams (1963) dalam Utomo (2011). Seorang individu merasa puas atau tidak puas ditentukan oleh rasa adil atau tidak adil yang melingkupinya. Perasaan tersebut akan didapatnya ketika membandingkan apa yang diperolehnya dengan orang lain pada situasi dan kondisi yang sama.

Metode Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan prosedur yang disebut metode kuantitatif. mendeskripsikan dan mengkaji hubungan setiap variabel dalam model penelitian yaitu peran mediasi kualitas interaksi antara atasan dan bawahan (LMX) pada hubungan kepemimpinan altruistic dan kepuasan kerja. Tempat penelitian adalah Sekretariat DPRD (Sekwan) Provinsi Riau. Penelitian ini akan mengkaji beberapa bidang ilmu yaitu mencoba menggabungkan antara ilmu psikologi dan manajemen, yaitu variabel kepemimpinan altruistik, kepuasan kerja dan kualitas interaksi antara atasan dan bawahan (LMX). Responden yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah 165 pegawai yang bekerja di Sekretariat DPRD (Sekwan) Provinsi Riau. Kuesioner disebarakan kepada 320 pegawai (target responden) baik yang berstatus PNS atau Non-PNS. Dari seluruh responden yang diminta untuk mengisi kuesioner (320 responden), hanya 165 responden yang mengembalikan kuesioner (bersedia mengisi kuesioner). Sehingga, tingkat pengembalian survei kuesioner (respon rate of survey) sebesar 51,56%. Penentuan jumlah sampel penelitian ditentukan berdasarkan asumsi analisis data SEM (structural equation modeling) yaitu 10 hingga 20 kali jumlah item pertanyaan/pernyataan (16 item pernyataan/pertanyaan) (Schreiber, 2008). Sehingga, untuk menguji hipotesis penelitian, jumlah sampel antara 160 hingga 320 responden masih dapat diterima. Teknik pengambilan sampel convenience sampling yaitu teknik “pengambilan sampel didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya” digunakan untuk mendapatkan data pada penelitian ini.

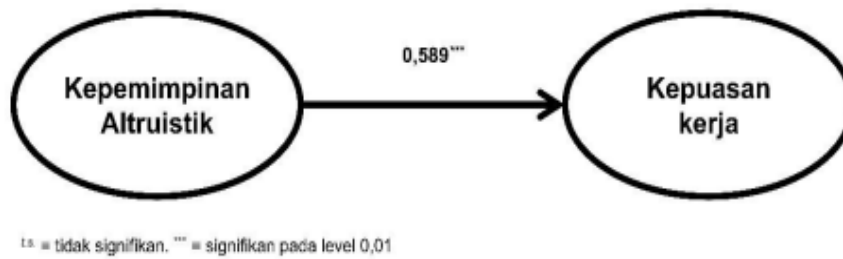
Hasil dan Pembahasan

Setelah melakukan evaluasi terhadap model pengukuran, penelitian ini selanjutnya mengevaluasi model struktural. Seperti yang telah disebutkan pada bab sebelumnya bahwa evaluasi pada model struktural bertujuan untuk menguji seluruh hipotesis yang telah diajukan. Selanjutnya, Tabel 1, Gambar 1 mengungkapkan nilai koefisien jalur yang dihasilkan oleh analisis SEM-PLS dari model penelitian yang diusulkan dalam penelitian ini. Hipotesis 1 memprediksi bahwa kepemimpinan altruistik mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil pada table 4.10 dan gambar 4.4 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0,589$, $p < 0.01$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Table 1. Hasil uji hipotesis (pengaruh langsung tanpa variable mediasi)

	Kepemimpinan altruistik
Kepuasan kerja	0,589***

Keterangan: * = signifikan pada level 0,10; ** = signifikan pada level 0,05; *** signifikan pada level 0,01; t.s. tidak signifikan



Gambar 1. Model Struktural (pengaruh langsung tanpa variable mediasi)

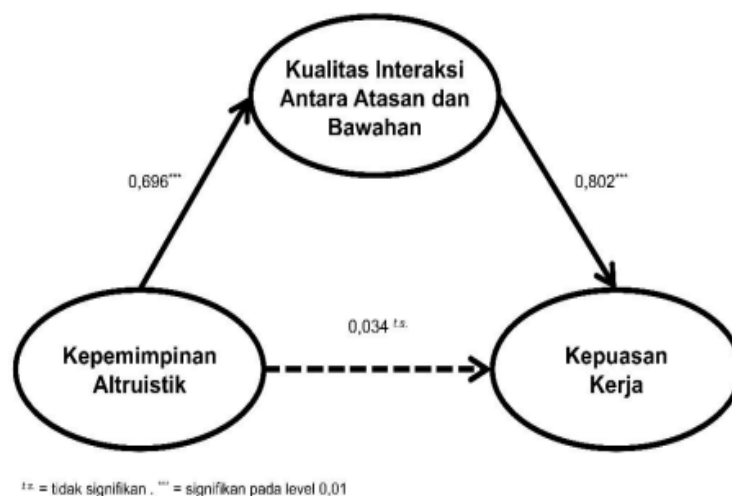
Hipotesis 2a memprediksi bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh positif terhadap kualitas interaksi antara atasan dan bawahan. Hasil pada table 2. dan gambar 2. menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0,696$, $p < 0.01$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik secara positif mempengaruhi kualitas interaksi antara atasan dan bawahan. Hipotesis 2b memprediksi bahwa kualitas interaksi antara atasan dan bawahan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil pada tabel 2 dan gambar 2 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0,802$, $p < 0.01$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa kualitas interaksi antara atasan dan bawahan secara positif mempengaruhi kepuasan kerja.

Table 2. Hasil uji hipotesis (Full Model).

	Kepemimpinan Altruistik	Kualitas Interaksi antara Atasan dan Bawahan
Kualitas Interaksi antara Atasan dan Bawahan	0,696***	
Kepuasan Kerja	0,034t.s.	0,802***

Keterangan: * = signifikan pada level 0,10; ** = signifikan pada level 0,05; *** signifikan pada level 0,01; t.s. tidak signifikan.

Hipotesis 2 memprediksi bahwa kualitas interaksi atasan bawahan memediasi pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap kepuasan kerja. Hasil pada table 3. menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0,558$, $p < 0.01$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa kualitas interaksi antara atasan dan bawahan secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan altruistik dan kepuasan kerja. Tabel 2. juga menunjukkan bahwa ketika variabel mediasi (kualitas interaksi antara atasan dan bawahan) dimasukkan dalam model, nilai pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap kepuasan kerja berkurang dari 0,589 menjadi 0,034 dan tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kualitas interaksi antara atasan dan bawahan dalam penelitian ini sepenuhnya memediasi (full mediation) pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap kepuasan kerja.



Gambar 2. Model Struktural (Full Model)

Table 3. Hasil uji signifikansi pengaruh tidak langsung

Hubungan Pengaruh	Koefisien (β)
Kepemimpinan altruistik –kualitas interaksi antara atasan dan bawahan –kepuasan kerja	0.558***

*** signifikan pada level 0,01; t.s. tidak signifikan

Kepemimpinan altruistik merupakan “tindakan pemimpin yang menunjukkan aktivitas tanpa pamrih yang memperhatikan kesejahteraan bawahan dengan menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan mereka sendiri” (Abdillah, 2021, p. 76).

Kualitas interaksi antara atasan dan bawahan (leader-member exchange [LMX]) didefinisikan sebagai “persepsi yang dipegang oleh bawahan mengenai apakah tindakan sukarela (sumber daya sosial) di pihak mereka akan mendapatkan balasan (feedback) atau tidak oleh atasan mereka” (Bernerth et al., 2007, p. 985).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976 dalam Mishra, 2015). Kepuasan kerja mewakili respons (evaluasi) seseorang terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Responden ditanyakan sejauh mana tingkat kepuasan atau ketidakpuasan mereka terkait aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan mereka di institusi mereka.

Pada analisis SEM-PLS, pengujian model pengukuran bertujuan untuk mengevaluasi validasi skala pengukuran setiap variabel (Hair et al., 2014). Evaluasi model pengukuran dilakukan dalam tiga tahap. Tahap pertama adalah menguji atau mengevaluasi konsistensi internal dari reliabilitas setiap variabel.

Sebuah skala pengukuran variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai composite reliability (CR) dan nilai cronbach alpha (α) diatas 0,70. Dapat dilihat bahwa seluruh nilai CR dan α pada setiap variabel berada diatas 0,70. Hal ini dapat dijelaskan bahwa skala pengukuran variabel dalam penelitian ini memiliki konsistensi reliabilitas yang baik

Kesimpulan

Penelitian ini memberikan implikasi yang bernilai bagi arus penelitian pada bidang manajemen, khususnya pada topik kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Dengan memanfaatkan sampel dari pegawai yang bekerja di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Riau, temuan pada penelitian ini menguraikan bagaimana kepemimpinan altruistik yang dialami oleh bawahan dapat mendorong kualitas interaksi yang baik antara atasan dan bawahan yang pada akhirnya akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja bawahan di tempat kerja. Temuan penelitian ini juga dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen dan organisasi dalam mempertimbangkan strategi pengembangan kepemimpinan dan karakter altruisme di tempat kerja serta proses rekrutmen dan seleksi yang mempertimbangkan karakter tersebut dalam mencari kandidat calon pegawai. Hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi stimulus dalam memberikan perhatian yang lebih untuk penelitian-penelitian yang akan datang dari para akademisi dan praktisi dalam menginvestigasi fungsi kepemimpinan altruistik terhadap sikap dan perilaku kerja inidvidu di tempat kerja.

Disclosure statement

No potential conflict of interest was reported by the authors

Daftar Pustaka

Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2020). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research & Practice*.

- Abdillah, M. R. (2021). Kepemimpinan Altruistik: Sebuah Tinjauan Pustaka dan Agenda untuk Penelitian Selanjutnya. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 3(2), 76-85.
- Anand, S., Hu, J., Liden, R.C. and Vidyarthi, P.R. (2011), "Leader-member exchange: recent research findings and prospects for the future", in Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (Eds), *The Sage Handbook of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 311-325.
- Avolio, B.J. and Locke, E.E. (2002), "Contrasting different philosophies of leader motivation. Altruism versus egoism", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 No. 2, pp. 169-191.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The job demands-resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K. and Espevik, R. (2014), "Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87 No. 1, pp. 138-157.
- Brown, M.E. and Treviño, L.K. (2006), "Ethical leadership: a review and future directions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 6, pp. 595-616.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Camps, J. and Rodríguez, H. (2011), "Transformational leadership, learning, and employability: effects on performance among faculty members", *Personnel Review*, Vol. 40 No. 4, pp. 423-442.
- Cesário, F., Rodrigues, A., Castanheira, F., & Sabino, A. (2022). The role of reaction to feedback in the relationship between performance management, job satisfaction and the leader-member exchange (LMX). *EuroMed Journal of Business*.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 4, pp. 637-642.
- Demmy, T.L., Kivlahan, C., Stone, T.T., Teague, L. and Sapienza, P. (2002), "Physicians' perceptions of institutional and leadership factors influencing their job satisfaction at one academic medical center", *Academic Medicine*, Vol. 77 No. 12, pp. 1235-1240.
- Digman, J.M. (1989), "Five robust trait dimensions: development, stability, and utility", *Journal of Personality*, Vol. 57 No. 2, pp. 195-214.
- Fisher, C. (2010), "Happiness at work", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 4, pp. 384-412.
- George, J.M. and Jones, G.R. (1997), "Organizational spontaneity in context", *Human Performance*, Vol. 10 No. 2, pp. 153-170.
- Guest, D.E. (2017), "Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework", *Human Resource Management Journal*, Vol. 27 No. 1, pp. 22-38.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. and Ahola, K. (2008), "The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement", *Work & Stress*, Vol. 22 No. 3, pp. 224-241.
- Halbesleben, J.R.B. (2010), "A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources, and consequences", in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, pp. 102-117.
- Hogan, R., Curphy, G.J. and Hogan, J. (1994), "What we know about leadership: effectiveness and personality", *American Psychologist*, Vol. 49 No. 6, pp. 493-504.
- Jensen, S.M. and Luthans, F. (2006), "Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 8, pp. 646-666.
- Kanungo, R.N. and Mendonca, M. (1996), *Ethical Dimensions of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. and Epitropaki, O. (2016), "Leader-member exchange (LMX) and performance: a meta-analytic review", *Personnel Psychology*, Vol. 69 No. 1, pp. 67-121.
- Redding, W.C. (1972), *Communication in the Organization: An Interpretive Review of the Research*, Industrial Communication Council, New York, NY.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. and Fernández, R. (2017), "On the road to happiness at work (HAW) transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 2, pp. 314-338.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, pp. 293-315.
- Seligman, M.C. and Csikszentmihalyi, M. (2014), "Positive psychology: An introduction", *American Psychologist*, Vol. 55 No. 1, pp. 5-14.
- Stiglitz, J.E., Sen, A. and Fitoussi, J.P. (2009), "Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress", Paris, available at: www.stiglitzsenfitoussi.fr/en/index.htm Accessed (accessed May 9, 2022).

- Ugwu, F.O., Onyishi, I.E. and Rodríguez-Sánchez, A.M. (2014), "Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment", *Personnel Review*, Vol. 43 No. 3, pp. 377-400.
- Van Emmerik, I.H., Jawahar, I.M. and Stone, T.H. (2005), "Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behavior", *Work & Stress*, Vol. 19 No. 1, pp. 93-100.
- Walton, R.E. (1973), "Quality of work life", *Sloan Management Review*, Vol. 15 No. 1, pp. 11-12.
- Warr, P. (1987), *Work, Unemployment, and Mental Health*, Oxford University Press, New York, NY