

Kepercayaan Pada Pimpinan Institusi dan Rekan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Pegawai

Harry Muhammad ^a, Muhammad Rasyid Abdillah ^{a,*}

^a Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia

^{a,*} Universitas Lancang Kuning, Indonesia

ABSTRAK

Kepercayaan (trust) adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik. Dua unsur penting dari definisi kepercayaan adalah bahwa kepercayaan menyiratkan familiaritas dan resiko. Kepercayaan adalah perasaan bahwa tidak ada bahaya dari orang lain dalam suatu hubungan. Kepercayaan berkaitan dengan keteramalan (prediksi). Kepercayaan adalah komponen kognitif dari faktor sosiopsikologis. Kepercayaan dapat bersifat rasional dan irrasional. Kepercayaan memberikan perspektif pada manusia dalam mempersepsikan kenyataan, memberikan dasar bagi pengambilan keputusan dan menentukan sikap terhadap objek sikap. Untuk itu akan dilihat sejauh mana kepercayaan terhadap Pimpinan, Institusi dan Rekan kerja dapat mempengaruhi Komitmen Afektif Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Rokan Hulu. Hasil Penelitian ini menggambarkan bahwa Kepercayaan terhadap Pimpinan, Institusi dan Rekan kerja dapat memberikan pengaruh positif terhadap Komitmen Afektif Pegawai, sehingga pegawai dapat merasakan kenyamanan, ketenangan dan dapat bekerja dengan baik didalam pelaksanaan Aktivity nya bekerja di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Rokan Hulu

ARTIKEL HISTORI

Accepted 25 Februari 2022

KATA KUNCI

Kepercayaan,
Komitmen Afektif,
Pimpinan Institusi,
Rekan Kerja

Pendahuluan

Di setiap organisasi, manusialah yang menetapkan hasil yang akan dicapai oleh suatu organisasi. Hal itu dikarenakan yang mengatur dan melaksanakan segala aktivitas adalah manusia itu sendiri. Secara umum yang dimaksud dengan produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input).

Dalam bekerja atasan harus mendapat kepercayaan dari bawahannya. Kepercayaan diartikan sebagai derajat dimana seseorang yang percaya menaruh sikap positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain yang dipercayanya di dalam situasi yang berubah-ubah dan beresiko. Sebagai inti dari setiap hubungan antar manusia, dalam bekerja atasan harus mendapatkan kepercayaan dari bawahannya. Tanpa kepercayaan seorang atasan tidak akan bisa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya seorang atasan harus kompeten dibidangnya, bisa diandalkan oleh bawahannya, terbuka dan peduli kepada bawahannya. Jabatan juga tidak bisa diukur dengan beban tugas dan tanggung jawab yang diemban, sehingga hasil yang layak dan adil juga tidak bisa dicapai.

* CORRESPONDING AUTHOR. Email: m.rasyidabdillah@unilak.ac.id

Selain kepercayaan pada atasan, faktor lain yang mempengaruhi produktifitas adalah komitmen karyawan terhadap organisasi (Sulianti, 2013:30) mendefinisikan komitmen sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat dia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Angundjaya (2015) menyatakan bahwa Kepercayaan Organisasi (kepercayaan organisasi) memiliki dampak positif yang signifikan pada Afektif Komitmen untuk Perubahan (komitmen afektif untuk berubah). Kemudian Mangundjaya (2014) menemukan bahwa organisasi kepercayaan memiliki dampak positif dan signifikan pada komitmen untuk berubah. Dan Kepercayaan Organisasi tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap Continuance Komitmen untuk Perubahan. Berdasarkan pembahasan atau uraian di atas, pemanfaatan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepercayaan organisasi terhadap setiap dimensi pada komitmen untuk berubah

Tinjauan Pustaka

Kepercayaan Pemimpin

Suranto (2011: 32) menyatakan bahwa kepercayaan adalah perasaan bahwa tidak ada bahaya dari orang lain dalam suatu hubungan. Kepercayaan berkaitan dengan keteramalan (prediksi), artinya ketika kita dapat meramalkan bahwa seseorang tidak akan mengkhianati dan dapat bekerjasama dengan baik, maka kepercayaan kita pada orang tersebut lebih besar. Kepercayaan adalah komponen kognitif dari faktor sosiopsikologis. Kepercayaan dapat bersifat rasional dan irrasional. Kepercayaan memberikan perspektif pada manusia dalam mempersepsikan kenyataan, memberikan dasar bagi pengambilan keputusan dan menentukan sikap terhadap objek sikap.

Keterbukaan Diri

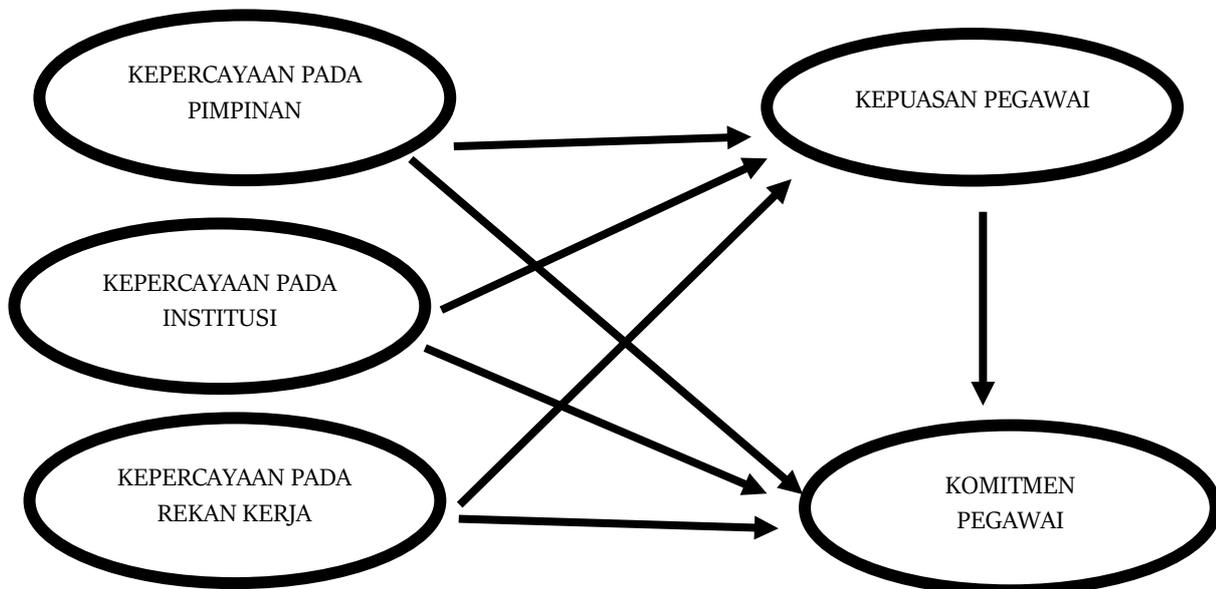
Suranto (2011: 82) berpendapat bahwa keterbukaan adalah sikap dapat menerima masukan dari orang lain, serta berkenan menyampaikan informasi penting kepada orang lain. Hal ini tidaklah berarti bahwa orang harus dengan segera membuka semua riwayat hidupnya, tetapi rela membuka diri ketika orang lain menginginkan informasi yang diketahuinya. Dengan kata lain, keterbukaan adalah kesediaan untuk membuka diri mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan, asalkan pengungkapan diri informasi ini tidak bertentangan dengan asas kepatuhan.

Hubungan Antar Variabel

Sering dikatakan bahwa hubungan atasan dan bawahan adalah jantung pengelolaan yang efektif. Agar hubungan ini berhasil harus ada keterbukaan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan. Implikasi kepercayaan dalam hubungan interpersonal diantara atasan dan bawahan sangatlah penting. Pemimpin seringkali mengira bahwa bawahan tidak memberikan hasil kinerja sesuai dengan yang diharapkan pemimpin. Siegall dan Worth (2001 dalam Utaminingsih, 2014 :122) berpendapat bahwa keterbukaan dalam organisasi diperlukan agar pegawai dapat merasakan percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan keuntungan bagi

diri mereka. Apabila pegawai mempercayai bahwa usahanya mengarah pada kesuksesan serta akan menerima keuntungan maka akan dapat meningkatkan komitmennya pada organisasi.

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Metode

Penelitian ini menggunakan metode atas dasar kegunaan dan audiensi, orientasi penelitian pada bidang sains organisasi ada pada "Pasteur's quadrant" yang menjelaskan bahwa sebuah penelitian harus memberikan kontribusi dalam bidang akademik (Penelitian Dasar [basic research]) yang bertujuan untuk memperluas pengetahuan pemahaman tentang sebuah fenomena organisasi dengan cara yang ilmiah dan sekaligus memberikan kontribusi pada bidang manajerial (praktikal) yang mempertimbangkan aspek relevansi pada kegunaan praktis (Abdillah, 2020). Sementara itu, audiensi utama dari penelitian ini adalah akademisi yang tergabung dalam scientific community dan praktisi dalam bidang manajemen. Studi ini melakukan pengumpulan data dengan mendistribusikan kuisisioner kepada seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Rokan Hulu dan termasuk seluruh pegawai pada Unit pelayanan Teknis di kecamatan dibawah Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Rokan Hulu.

Hasil dan Pembahasan

Analisis PLS

Hipotesis diuji menggunakan PLS-SEM melalui perangkat lunak WarpPLS 6.0. Analisis terdiri dari beberapa tahap. Pertama, penelitian ini melakukan uji model goodness of fit (GOF). Kedua, ini penelitian menganalisis model pengukuran dengan memvalidasi skala pengukuran variabel

melalui tes validitas diskriminan, validitas konvergen, dan keandalan. Ketiga, penelitian ini dianggap umum metode uji varians untuk melihat apakah data dalam studi menghasilkan masalah bias metode umum atau tidak. Akhirnya, studi saat ini dilakukan structural analisis model untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Hasil analisis statistik deskriptif variabel penelitian

1. Kepercayaan pada Pimpinan

Secara keseluruhan, rata-rata (M₁) responden menilai variabel Kepercayaan pada Pimpinan adalah 6,00. Kondisi ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai skor variabel Kepercayaan pada Pimpinan cenderung tinggi

2. Kepercayaan Kepada Institusi

Dilihat secara keseluruhan, rata-rata (M) responden menilai variabel Kepercayaan pada Institusi adalah 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai skor variabel Kepercayaan pada Institusi cenderung tinggi

3. Kepercayaan pada Rekan Kerja

Secara keseluruhan, rata-rata (M₁) responden menilai variabel Kepercayaan pada Rekan Kerja adalah 6,06. Kondisi ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai skor variabel Kepercayaan pada Rekan kerja cenderung tinggi

4. Kepuasan Kerja

Secara keseluruhan, rata-rata (M₁) responden menilai variabel Kepuasan Kerja adalah 5,83. Kondisi ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai skor variabel Kepuasan Kerja cenderung tinggi

5. Komitmen Pegawai

Sedangkan secara keseluruhan rata-rata (M₁) variabel komitmen pegawai, responden memberikan penilaian 6,23. Dimana hal ini memiliki kecenderungan penilaian responden cenderung tinggi

Hasil Pengujian Model Pengukuran

Tabel 1. Evaluasi model pengukuran reflektif

| Variabel | Item | Loadings | AVE | CR | ρ |
|--------------------------------|--------|----------|------|------|--------|
| Kepercayaan pada Pimpinan (KP) | KP 01 | 0,72*** | 0,57 | 0,84 | 0,75 |
| | KP 02 | 0,70*** | | | |
| | KP 03 | 0,84*** | | | |
| | KP 04 | 0,76*** | | | |
| Kepercayaan pada Institusi | KI 03 | 0,85*** | 0,65 | 0,84 | 0,73 |
| | KI 05 | 0,67*** | | | |
| | KI 07 | 0,88*** | | | |
| Kepercayaan pada Rekan Kerja | KRK 01 | 0,73*** | 0,53 | 0,94 | 0,93 |
| | KRK 02 | 0,73*** | | | |
| | KRK 03 | 0,72*** | | | |
| | KRK 04 | 0,72*** | | | |

| | | | | | |
|------------------|--------|---------|------|------|------|
| | KRK 05 | 0,75*** | | | |
| | KRK 06 | 0,74*** | | | |
| | KRK 07 | 0,77*** | | | |
| | KRK 08 | 0,73*** | | | |
| | KRK 09 | 0,73*** | | | |
| | KRK 10 | 0,64*** | | | |
| | KRK 11 | 0,76*** | | | |
| | KRK 12 | 0,68*** | | | |
| | KRK 13 | 0,63*** | | | |
| | KRK 14 | 0,66*** | | | |
| | KRK 15 | 0,83*** | | | |
| Kepuasan Kerja | Kk 01 | 0,79*** | 0,66 | 0,88 | 0,82 |
| | Kk 02 | 0,86*** | | | |
| | Kk 03 | 0,88*** | | | |
| | Kk 04 | 0,70*** | | | |
| Komitmen Pegawai | KO 01 | 0,61*** | 0,61 | 0,93 | 0,92 |
| | KO 02 | 0,81*** | | | |
| | KO 03 | 0,75*** | | | |
| | KO 04 | 0,85*** | | | |
| | KO 05 | 0,70*** | | | |
| | KO 06 | 0,89*** | | | |
| | KO 07 | 0,80*** | | | |
| | KO 08 | 0,80*** | | | |
| | KO 09 | 0,78*** | | | |

Catatan: CR = Composite reliability, α = Cronbarch alpha, AVE = average variances extracted,

*** signifikan pada level 0,001

Bagian pertama adalah dengan 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. 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.

Pengujian selanjutnya, pada tahap kedua adalah pengujian validitas pada setiap variabel. Uji validitas variabel terdiri dari dua pengujian: (1) uji validitas konvergen; (2) uji validitas diskriminan. Pada pengujian validitas konvergen, setiap item pertanyaan dikatakan valid apabila memiliki nilai loading diatas sama dengan 0,50 (Chin, 2010). Seluruh item pertanyaan yang ada pada penelitian ini memiliki nilai loading diatas 0,50. Selain itu, pengujian validitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai average variances extracted (AVE). Sebuah variabel dikatakan valid secara konvergen apabila memiliki nilai AVE diatas sama dengan 0,50 (Chin, 2010). Nilai AVE setiap variabel adalah diatas 0,50. Berdasarkan kedua hasil tersebut (nilai loadings dan AVE), maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan yang ada pada skala pengukuran variabel pada penelitian valid secara konvergen.

Pengujian selanjutnya, adalah uji validitas diskriminan, item pertanyaan dalam sebuah skala pengukuran dikatakan valid secara diskriminan apabila item - item pengukur variabel memiliki korelasi yang kuat terhadap variabel yang diukurnya dan memiliki korelasi yang lemah atau bahkan cenderung tidak berkorelasi signifikan dengan variabel lain (Neuman, 2014). Seluruh

item pengukur variabel-variabel penelitian memiliki korelasi lebih tinggi dibandingkan dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Selain itu, pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menggunakan “Fornell-Larcker Criterion” (Fornell & Larcker, 1981).

Skala pengukuran variabel dikatakan valid secara diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel. Nilai akar kuadrat AVE pada variabel Kepercayaan pada Pimpinan (0,759) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara variabel Kepercayaan pada Pimpinan dan variabel Kepercayaan pada Institusi (-0,096), variabel Kepercayaan pada Rekan Kerja (0,582), Kepuasan Kerja (0,346) serta Komitmen Pegawai (0,555). Kemudian, nilai akar kuadrat AVE pada variabel Kepercayaan pada Institusi (0,809) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara variabel Kepercayaan pada Institusi dan variabel Kepercayaan pada Rekan Kerja (0,110), Kepuasan Kerja (-0,061), serta Komitmen Pegawai (-0,087).

Selanjutnya, nilai akar kuadrat AVE pada variabel Kepercayaan pada Rekan Kerja (0,728) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara variabel Kepercayaan pada Rekan Kerja dan variabel Kepuasan Kerja (0,621) dan lebih rendah dibanding variabel Komitmen Pegawai. Terakhir, nilai akar kuadrat AVE pada variabel Kepuasan Kerja (0,814) lebih tinggi dibanding korelasi antara variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai. Hasil-hasil tersebut (loading dan cross-loading; fornell-larcker criterion) ini menunjukkan bahwa skala pengukuran variabel pada penelitian ini valid secara diskriminan.

Hipotesis pertama (H1) Tidak ada hubungan antara tingkat keterbukaan pemimpin dengan tingkat Kepuasan Kerja pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Rokan Hulu. Hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0,04$, $p = 0,37$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa tanpa variabel mediasi secara langsung keterbukaan pemimpin secara positif menimbulkan Kepuasan Kerja bawahan.

Hipotesis kedua (H2) terdapat hubungan yang positif antara tingkat kepercayaan kepada Institusi terhadap Kepuasan Kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Rokan Hulu. Hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = -0,12$, $p = 0,16$). Menunjukkan bahwa secara langsung Instansi yang terstruktur dengan baik secara positif menimbulkan Kepuasan Kerja bawahan.

Hipotesis ketiga (H3) Terdapat hubungan positif antara tingkat kepercayaan pada rekan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Rokan Hulu. Hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0,73$, $p < 0,01$). Menunjukkan bahwa secara langsung Kepercayaan kepada Rekan Kerja secara positif menimbulkan Kepuasan Kerja pegawai dalam instansi.

Robbins dan Judge (2008: 97) Kepercayaan (trust) adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik.

Solomon (1959 dalam Rahmat, 2007: 42) kepercayaan dibentuk oleh pengetahuan, kebutuhan dan kepentingan. Devos (2007 dalam Kusumaputri, 2015 :103) kepercayaan pada pemimpin termasuk dalam kategori sebagai konteks perubahan organisasi.

Robbins dan Judge (2008: 98) pada dasarnya, kepercayaan memberikan peluang untuk kecewa atau dimanfaatkan orang lain.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan adalah suatu harapan positif, asumsi, atau keyakinan dari proses kognitif seseorang yang dipegang dan ditujukan pada orang lain bahwa orang tersebut akan berperilaku seperti yang diharapkan dan dibutuhkan. Ketika seseorang memutuskan untuk mempercayai orang lain maka harapannya terhadap orang tersebut adalah dapat mewujudkan harapan-harapan yang ada pada dirinya.

Kesimpulan

Penelitian ini memberikan kontribusi yang bagi studi manajemen, khususnya pada topik kajian Kepercayaan terhadap pimpinan, institusi dan rekan kerja bagi pegawai pada institusi, dan manajemen sumber daya manusia. Dengan berlandaskan pada mekanisme psikologis dari Kepuasan kerja di tempat kerja memediasi pengaruh Kepercayaan pada pimpinan, institusi dan rekan kerja dalam mencapai komitmen afektif pegawai yang tinggi sehingga produktifitas kerja dapat dicapai. Temuan-temuan dalam penelitian ini dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen organisasi dalam memberikan suatu bentuk perhatian dan bimbingan agar tingkat komitmen afektif pegawai menjadi lebih tinggi. Hasil penelitian ini juga memberikan gambaran tambahan mengenai pentingnya fungsi dari kemampuan seseorang memimpin suatu institusi dalam organisasi untuk memberikan nilai positif terhadap komitmen pegawai. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi katalisasi dalam memberikan perhatian yang lebih untuk penelitian-penelitian yang akan datang dari para akademisi dan praktisi dalam menjelaskan fungsi dari Kepercayaan terhadap pimpinan, institusi dan rekan kerja untuk mencapai Kepuasan kerja terhadap komitmen afektif pegawai ditempat kerja.

Referensi

- Abdillah, M. R. 2020. Effects of Altruistic Leadership on Knowledge Hiding among Subordinates: Testing a Dual Mediation Mechanism. (Doctoral dissertation, Da-Yeh University, Taiwan). Retrieved from: <https://hdl.handle.net/11296/g3e8ug>
- Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. 2020. Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. Knowledge Management Research & Practice. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1776171>
- Abdillah, M. R. (2021). Leader Humor and Knowledge Sharing Behavior: The Role of Leader-Member Exchange. *Jurnal Manajemen*, 25 (1), 76-91.
- Anita, R., Abdillah, M. R., & Zakaria, N. B. (2021). Authentic leader and internal whistleblowers: testing a dual mediation mechanism. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 35-52.
- Ausar, K., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 49, 178-189.
- Brinsfield, C.D., Edwards, M.S. & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations. In Greenberg, J. and Edwards, M.S. (Eds), *Voice and Silence in Organizations*

- (pp. 3-33). Emerald Group Publishing Ltd.
- Chin, W.W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655-690). Heidelberg: Springer. doi: 10.1007/978-3-540-32827-8_29
- Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 61(2), 769-796.
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843- 1857
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. 2019. Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*. 30 (1): 111-132
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
- Higgs, M., & Dulewicz, V. (2014). Antecedents of well-being: A study to examine the extent to which personality and emotional intelligence contribute to well- being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 718-735.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. 2018. Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*. 29 (1): 179-202
- Khalid, M., Bashir, S., Khan, A. K., & Abbas, N. (2018). When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 794-806.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 11(4), 1-10
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of business ethics*, 107(3), 255-264.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803-855.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of manpower*, 36(3), 271-295.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson education: London.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571-581.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel*