

# Kepemimpinan Altruistik dan Kebahagiaan di Tempat Kerja : Peran Kepercayaan Pada Pemimpin Sebagai Variabel Mediasi

LUVI JULIANDI<sup>1</sup>; FATKHURAHMAN<sup>2\*</sup>; DONAL DEVI AMDANATA<sup>3</sup>; AFRIJAL<sup>4</sup>; HADIYATI<sup>5</sup>

Universitas Lancang Kuning  
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581  
E-mail : fatkhurrahman@unilak.ac.id

Submit : 2023-12-13

Review : 2023-01-20

Publish : 2023-02-04

**Abstract:** The lack of research in Indonesia on altruistic leadership and the role of trust in leaders as a mediating variable that examines the State Civil Apparatus makes this research interesting. The purpose of this study was to determine the effect of altruistic leadership on happiness in the workplace with trust in the leader as a mediating variable. This research is a type of quantitative research with a causality research design with the population is the State Civil Apparatus of District Indragiri Hilir Regency with a sample of 155 people. Data collection techniques using questionnaires and distribution using Google Forms. The data analysis tool in this study was Structural Equation Modeling (SEM) which was processed using SmartPLS 3.2.9 for data processing. The result of this study is that altruistic leadership has an effect on happiness in the workplace. Altruistic leadership has an effect on trust in the leader. Trust in leaders has an effect on happiness

**Keywords:** *Altruistic Leadership, Trust in Leaders and Happiness at Work*

Penelitian terbaru telah menyoroti perlunya penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan altruistik. Altruisme adalah fitur umum dalam gaya kepemimpinan yang berbeda (Brown dan Treviño, 2006 dalam Salas-Vallina dan Alegre, 2018), mempromosikan iklim positif, prihatin dan tentang kebaikan bersama yang melibatkan pengorbanan diri seorang pemimpin (Avolio dan Locke, 2002 dalam Salas-Vallina dan Alegre, 2018). Kepemimpinan altruistik mengacu kepada tindakan pemimpin yang menunjukkan sikap tanpa pamrih dan memperhatikan kesejahteraan bawahan dengan selalu menempatkan kepentingan bawahan diatas kepentingan mereka sendiri (Abdillah, 2021).

Kepemimpinan altruistik memainkan sebuah peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku positif bawahan, seperti kebahagiaan di tempat kerja (Salas-Vallina dan Alegre, 2018). Sumber dari kebahagiaan di tempat kerja berasal dari hubungan yang positif dari atasan, namun bagaimana sebuah gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja telah diabaikan (Fisher, 2010 dalam Salas-Vallina et al., 2018). Selain kebahagiaan yang ditimbulkan oleh kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin merupakan fenomena penting dalam pengaturan organisasi dan perilaku pemimpin memberikan kontribusi yang signifikan terhadap

pengembangan kepercayaan (Kashyap dan Rangnekar, 2016). Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh *research gap* penelitian terdahulu lebih banyak membahas gaya kepemimpinan secara luas dan masih kurangnya penelitian dalam bahasa Indonesia yang membahas kepemimpinan altruistik (Abdillah, 2021) dan hubungannya dengan kebahagiaan ditempat kerja

Penyelenggaraan sistem birokrasi yang buruk menyebabkan ketidakmampuan dalam merespon keinginan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan publik yang baik (Andhika, 2017). Beberapa hal yang sering menjadi masalah dalam birokrasi yaitu masalah sumber daya manusia dan kepemimpinan. Suatu organisasi akan memperoleh prestasi yang luar biasa ketika seorang pemimpin mampu menginspirasi bawahan untuk mengorbankan kepentingannya sendiri (Abdillah, 2021).

Kepercayaan merupakan elemen yang mendasar dalam kepemimpinan (Dirks dan Skarlicki, 2004 dalam Aidina dan Prihatsanti, 2017). Pada kepemimpinan kepercayaan berperan dalam perilaku karyawan. Kepercayaan pada pemimpin memiliki hubungan positif terhadap berbagai hasil-hasil seperti perilaku-perilaku kinerja, serta kepuasan (Aidina dan Prihatsanti, 2017). Fenomena yang

kerap terjadi dilapangan ialah perilaku negatif aparat sipil negara yang kerap menimbulkan stigma negatif di masyarakat seperti pelayanan yang tidak baik kepada masyarakat dan dapat merugikan organisasi mereka sendiri.

Dari hasil wawancara dan observasi dilapangan pada ASN Kabupaten Indragiri Hilir yang bertugas di kecamatan dan memiliki tempat tinggal yang jauh dari tempat kerja, kebahagiaan di tempat kerja menjadi faktor yang sangat berpengaruh. Fisher (2010) dalam Salas-Vallina dan Alegre (2018) mengungkapkan bahwa penyebab kebahagiaan dalam suatu organisasi terkait dengan karakteristik organisasi, pekerjaan atau *supervisor*, namun masalah yang belum terjawab adalah bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja.

Dalam temuan penelitian oleh Salas-Vallina dan Alegre (2018) meskipun gaya kepemimpinan tertentu mungkin berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan, dan karakteristik dari altruisme yang secara signifikan berdampak pada Kebahagiaan di tempat kerja karyawan. Selain faktor *artuistic leadership*, Dirks dan Ferrin (2002) dalam penelitian mereka mengungkapkan bahwa kepercayaan karyawan pada pemimpin merupakan fenomena dalam pengaturan organisasi dan perilaku pemimpin memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan kepercayaan.

Kepercayaan pada pemimpin juga memiliki peran sebagai mekanisme mediasi, Podsakoff et al. (2012) dalam Qiu et al (2019) menyajikan salah satu studi yang mengklaim dampak perilaku pemimpin secara tidak langsung, dan hubungan tersebut dimediasi oleh kepercayaan pengikut pada mediasi juga dibuktikan oleh Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthnas dan May (2004); Irks dan Ferrin (2002) dalam Qiu et al (2019).

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan tersebut, penelitian ini mengajukan pertanyaan apakah *altruistic leadeship* berpengaruh terhadap kebahagiaan di tempat kerja? jika ya, apakah kepercayaan pada pemimpin memediasi hubungan antara kepemimpinan altruistik dan kebahagiaan di tempat kerja ?.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan pada penelitian ini, yaitu :

- a. Apakah kepemimpinan altruistik berpengaruh terhadap kebahagiaan di tempat kerja.

- b. Apakah kepemimpinan altruistik berpengaruh terhadap kepercayaan pada pemimpin.
- c. Apakah kepercayaan pada pemimpin berpengaruh terhadap kebahagiaan di tempat kerja
- d. Apakah kepemimpinan altruistik berpengaruh terhadap kebahagiaan di tempat kerja melalui kepercayaan pada pemimpin.

### **Kepemimpinan Altruistik**

Santrock (2003) melihat altruisme sebagai sifat yang mementingkan kepentingan orang lain tanpa mengharapkan imbalan materi dari orang lain. Altruisme menurut Kanungo dan Mendonca (1996) merupakan intensi disposisional yang diatribusikan untuk membantu orang lain, keinginan seorang individu untuk berkorban untuk kepentingan orang lain, dan perilaku yang dimaksud untuk memberikan manfaat atau keuntungan tanpa mengharapkan imbalan eksternal dalam (Abdillah, 2021). Pemimpin altruistik berfokus pada manusia dan memiliki perhatian yang kuat terhadap kebutuhan bawahan dan memiliki keinginan untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk membantu bawahan (Abdillah, 2021). Perilaku altruistik dari seorang pemimpin berusaha untuk menginspirasi bawahan dalam mengembangkan komitmen dan antusiasme mereka dengan menarik nilai-nilai dan emosional bawahan (Yulk, 2013 dalam Abdillah, 2021).

### **Kepercayaan pada Pemimpin**

Menurut Robbins (2011) kepercayaan adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan, dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik. Kepercayaan juga bisa didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang mencakup kerentanan individu berdasarkan prediksi positif dari niat orang lain (Dirks dan Ferrin, 2002 dalam Qiu et al., 2019). Judge (2011) dalam Perdana dan Surya (2017) kepercayaan adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan, dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik. Kepercayaan adalah suatu harapan yang positif dan relevan terhadap orang lain yang dapat menjadi familiaritas (kedekatan) serta ada unsur resiko (Popescu, 2013). Robbins (2011) dalam Perdana dan Surya (2017) menambahkan

kepercayaan pada pemimpin merupakan atribut utama yang dikaitkan dengan kepemimpinan dan jika kepercayaan luntur dampaknya bisa serius terhadap kinerja bawahan.

**Kebahagiaan di Tempat Kerja**

Kebahagiaan di tempat kerja dapat diidentifikasi sebagai suatu pola pikir yang memungkinkan karyawan untuk memaksimalkan performa dan meraih potensi mereka, yang dilakukan dengan menyadari tinggi rendahnya perasaan bahagia (Jones, 2010). Diener (2008) menjabarkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dapat diartikan sebagai perasaan antusias terhadap pekerjaan, bersemangat untuk datang kerja, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, menunjukkan saling ketergantungan dengan orang lain di tempat kerja, memiliki performa yang baik. Selanjutnya kebahagiaan di tempat kerja dimaknai sebagai suatu keadaan yang berkontribusi positif dengan produktivitas suatu organisasi (Spector, 1977 dalam Agustien dan Soeling, 2020). Sehingga ketika karyawan dalam organisasi bahagia di tempat kerja, maka produktivitas organisasi tersebut juga akan meningkat.

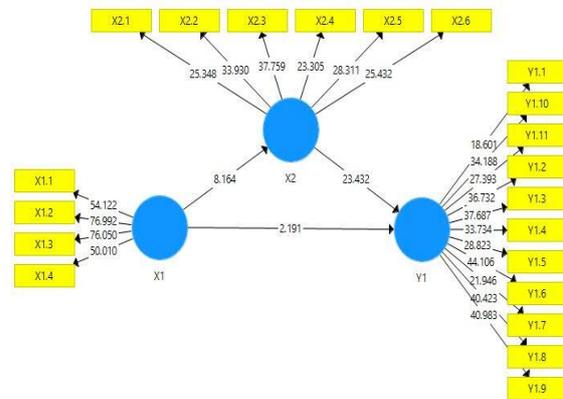
**METODE**

Penelitian yang dilakukan merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Menurut Anwar Sanusi (2016), desain penelitian kausalitas adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya sebab akibat antar variabel. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini menghabiskan waktu selama 4 bulan dimulai dari proses penyiapan proposal. Pada penelitian ini populasi adalah ASN dilingkungan kantor Kecamatan Kabupaten Indragiri Hilir dengan jumlah populasi sebanyak 260. Penentuan besaran sampel menggunakan tabel jumlah sampel yang berdasarkan jumlah populasi oleh Krejcie dan Morgan (1970) sehingga jumlah sampel sebanyak 155 sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner atau angket.

Pada penelitian ini menggunakan metode analisis SEM-PLS karena sampel penelitian lebih dari 100, varibel yang diteliti merupakan variabel laten dan terdapat variabel mediasi dengan SmartPLS 3.2.9. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least*

*Square* (PLS) dengan analisis outer model dan inner model.

**HASIL**



Gambar 1: Full Model

Pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap kebahagiaan di tempat kerja sebesar 2,191 menunjukkan nilai yang paling rendah. Untuk pengaruh tidak langsung kepemimpinan altruistik terhadap kebahagiaan di tempat kerja melalui kepercayaan pada pemimpin sebesar 7,160. Berdasarkan uraian hasil tersebut, menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam model ini memiliki *path coefficient* dengan angka yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika semakin besar nilai *path coefficient* pada satu variabel independen terhadap variabel dependen, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* SmartPLS 3.2.9. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi p-value <0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif (I. Ghazali, 2014).

Tabel 1: Direct Effect Path Coefficients & P Values

Hipotesis	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
X1 > X2	8,164	0,000	Diterima
X1 > Y	2.191	0,029	Diterima
X2 > Y	23,432	0,000	Diterima
X1 > X2 > Y	7,160	0,000	Diterima

Sumber: Data olahan 2022

X1 : Kepemimpinan altruistik  
X2 : Kepercayaan pada pemimpin  
Y : Kebahagiaan pada pemimpin

Kepemimpinan altruistik memiliki koefisien beta sebesar 8,164 dan p value <0,05 terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Nilai koefisien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebahagiaan di tempat kerja (hipotesis 1 diterima). Kepemimpinan altruistik memiliki koefisien beta sebesar 2,191 dan p value <0,05 terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Nilai koefisien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebahagiaan di tempat kerja (hipotesis 2 diterima).

Kepercayaan pada pemimpin memiliki koefisien beta sebesar 23,432 dan p value <0,05 terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Nilai koefisien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebahagiaan di tempat kerja (hipotesis 3 diterima). Kepemimpinan altruistik memiliki koefisien beta sebesar 7,160 dan p value <0,05 terhadap kebahagiaan di tempat kerja melalui kepercayaan pada pemimpin. Nilai koefisien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebahagiaan di tempat kerja melalui kepercayaan pada pemimpin (hipotesis 4 diterima).

## PEMBAHASAN

Kepemimpinan altruistik merupakan gaya kepemimpinan yang mempunyai sikap atau naluri untuk memperhatikan dan mengutamakan kepentingan dan kebaikan orang lain di atas kepentingan pribadinya. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh terhadap kebahagiaan di tempat kerja dan kepercayaan pada pemimpin. Pada penelitian ini kepemimpinan altruistik yang dirasakan oleh ASN pada unit Kantor Camat di Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja dan kepercayaan pada pemimpin.

Kepercayaan pada pemimpin juga merupakan hal penting untuk memahami bagaimana karyawan memiliki kebahagiaan di tempat kerja dan bagaimana mereka mempengaruhi organisasi. Pada penelitian ini kepercayaan pada pemimpin ditemukan berpengaruh terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Pada variabel kepercayaan pada pemimpin Indikator dengan pernyataan “rekan kerja saya yang lain harus berinteraksi dengan pemimpin saya, sehingga itu menimbulkan kepercayaan” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, hal ini berhubungan dengan responden akan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi pada pemimpin ketika rekan kerjanya telah terlebih dulu melakukan interaksi dengan pemimpinnya.

Kepercayaan pada pemimpin juga menjadi mediasi hubungan kepemimpinan altruistik dan kebahagiaan di tempat kerja. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh terhadap kebahagiaan di tempat kerja melalui kepercayaan pada pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin bisa memperkuat dan bisa juga memperlemah kebahagiaan di tempat kerja, dalam analisis SEM penelitian ini kepercayaan pada pemimpin memperkuat pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap kebahagiaan di tempat kerja.

## Kepemimpinan Altruistik dan Kebahagiaan di Tempat Kerja.

Hasil positif penelitian ini berarti menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik yang ada di organisasi dapat mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja terhadap organisasi karena pemimpin altruistik merupakan pemimpin yang menunjukkan perhatian tanpa pamrih terhadap kesejahteraan bawahannya dengan selalu menempatkan kepentingan bawahannya di atas kepentingan pribadinya. Seorang pemimpin yang altruistik juga mempengaruhi bawahannya melalui strategi pemberdayaan serta penggunaan keahlian dan daya tarik. Ada penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan penting untuk timbulnya sikap positif pada karyawan (Breevaart et al., 2014 dalam Salas-Vallina dan Alegre, 2018).

Hal ini sejalan dengan Bass (1985) dalam Salas-Vallina dan Alegre (2018) yang berpendapat bahwa proses kepemimpinan termasuk komponen emosional yang penting, yang menunjukkan bahwa pemimpin dapat

mempengaruhi kebahagiaan pengikutnya. Altruistik bermaksud memberikan sikap lebih mengutamakan kebahagiaan dan kebajikan orang lain daripada kebahagiaan dan kebajikan diri sendiri (Hamzah et al., 2022). Salas-Vallina dan Alegre (2018) berpendapat bahwa proses kepemimpinan termasuk komponen emosional yang penting, yang menunjukkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi kebahagiaan pengikutnya. Pada penelitian yang dilakukan Salas-Vallina dan Alegre (2018) meskipun gaya kepemimpinan tertentu memberikan kontribusi pada kesejahteraan karyawan, kepemimpinan altruistik secara signifikan berdampak pada kebahagiaan di tempat kerja atau *happiness at work*. Pandangan dari temuan Vallina et al. (2017) bahwa kebahagiaan di tempat kerja diperlukan untuk menguraikan dampak kepemimpinan altruistik pada kesejahteraan karyawan.

### **Mekanisme Kepercayaan pada Pemimpin**

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada pemimpin (hipotesis 2), kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif terhadap kebahagiaan di tempat kerja (hipotesis 3) kepercayaan pada pemimpin memediasi pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap kebahagiaan di tempat kerja (hipotesis 4). Temuan ini berkontribusi pada pemahaman yang kuat tentang mekanisme yang mendasari proses antara kepemimpinan altruistik dan kebahagiaan di tempat kerja. Temuan ini menjelaskan bahwa kepemimpinan altruistik yang dirasakan oleh pegawai dapat menimbulkan kebahagiaan di tempat kerja.

Hasil penelitian yang positif antara pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap kebahagiaan di tempat kerja didukung oleh Hendriks et al. (2020) dengan temuan kepercayaan pada pemimpin penting untuk kesejahteraan karyawan yang erat kaitannya dengan timbulnya kebahagiaan di tempat kerja. Dalam penelitian Januwarsono (2015) ditemukan bahwa kepemimpinan dengan pemimpin yang dapat dipercaya menjadi dimensi yang meningkatkan faktor kebahagiaan di tempat kerja pada PT PLN Wilayah Suluttenggo. Untuk saat ini hubungan kepercayaan pada pemimpin terhadap kebahagiaan di tempat kerja belum banyak ditemukan sebagai literatur.

Hasil yang positif juga ditunjukkan dengan peran kepercayaan pada pemimpin sebagai mediator pada penelitian ini. Peran kepercayaan pada

pemimpin sebagai mediasi sudah ditemukan pada penelitian Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fette (1990) dalam Qiu et al. (2019) Kepercayaan pada pemimpin dapat dipertanggungjawabkan sebagai salah satu faktor paling memediasi efektivitas kepemimpinan. Peran dari kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi juga dibuktikan pada penelitian Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthnas dan May (2004); Irks dan Ferrin (2002) dalam Qiu et al (2019). Juniartha et al. (2017) pada penelitian juga mendukung peran mediasi kepercayaan pada pemimpin juga memberikan pengaruh. Hanya saja pada literatur masih sedikit ditemukan peran dari mediasi kepercayaan pada pemimpin dalam pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap kebahagiaan di tempat kerja, sehingga hasil penelitian ini memberikan tambahan literatur dan menjadi temuan yang baru.

### **SIMPULAN**

Penelitian ini memberikan suatu kontribusi yang berharga bagi studi ilmu manajemen, khususnya pada kajian topik kepemimpinan, perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Studi ini merupakan upaya untuk menguji bagaimana kepemimpinan altruistik yang ada pada kantor Camat Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir mempengaruhi kepercayaan pada pemimpin dan memberikan dampak pada kebahagiaan di tempat kerja. Juga berusaha untuk memastikan efek dari peran mediasi kepercayaan pada pemimpin. Temuan penelitian ini juga dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen organisasi dalam mendesain strategi untuk mencegah melemahnya kebahagiaan di tempat kerja pegawai kepada organisasi. Hasil penelitian juga memberikan dukungan tambahan mengenai pentingnya fungsi dari kepemimpinan altruistik dalam organisasi untuk membentuk kebahagiaan di tempat kerja. Terakhir, penelitian saat ini diharapkan dapat menjadi katalisasi dalam memberikan perhatian yang lebih untuk penelitian-penelitian yang akan datang dari para akademisi dan praktisi dalam menjelaskan fungsi dari kepemimpinan altruistik dan kebahagiaan di tempat kerja.

Pentingnya dalam menumbuhkan kebahagiaan ditempat kerja pada instansi pemerintahan perlu disadari oleh pemimpin suatu organisasi. Dengan output kebahagiaan di tempat kerja yang baik bukan tidak mungkin

kinerja suatu organisasi secara keseluruhan menjadi baik.

Pentingnya dalam menumbuhkan kebahagiaan ditempat kerja pada instansi pemerintahan perlu disadari oleh pemimpin suatu organisasi. Dengan output kebahagiaan di tempat kerja yang baik bukan tidak mungkin kinerja suatu organisasi secara keseluruhan menjadi baik. Ada beberapa saran yang peneliti coba berikan pada penelitian ini, yaitu :

1. Untuk menimbulkan sikap ini ada baiknya ASN yang akan dilantik untuk ditempatkan pada suatu jabatan agar diberikan Diklat dan ESQ tentang sikap rela berkorban untuk bawahan dengan tujuan keunggulan kompetitif suatu organisasi.
2. Sikap cuek yang dimiliki oleh atasan membuat hubungan dalam suatu organisasi kurang baik, untuk itu perlu sikap empati dari atasan terhadap bawahan. Saran dari peneliti untuk ASN yang dilantik menjadi pemimpin harus dibekali Diklat dan ESQ.
3. Untuk meningkatkan komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan suatu organisasi perlu melakukan Pelatihan Komunikasi yang efektif untuk seluruh anggota organisasi.
4. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lainnya dalam menentukan kebahagiaan di tempat kerja seperti memilih humor afiliasi, kemampuan belajar organisasi, dan inovasi radikal. Untuk populasi selanjutnya dapat menggunakan ASN generasi Z, karena kedepan didominasi oleh generasi Z.

Selain kepemimpinan altruistik dalam suatu organisasi yang dirasakan oleh pegawai harus baik, pentingnya kepercayaan pada pemimpin juga memberikan dampak menguatkan kebahagiaan di tempat kerja yang ada pada suatu organisasi, penting untuk sebuah organisasi untuk dapat meningkatkan kepemimpinan altruistik dan kepercayaan pada pemimpin di tempat kerja sehingga kebahagiaan di tempat kerja dapat lebih baik kepada sebuah organisasi dan memudahkan suatu organisasi mencapai tujuannya dengan baik.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, M. R. (2021). Kepemimpinan Altruistik : Sebuah Tinjauan Pustaka dan Agenda untuk Penelitian Selanjutnya. *JMBT (Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan)*, 3(2), 76–85.
- Agustien dan Soeling. (2020). Pengaruh organizational commitment, happiness at work, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di BKKBN. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 8(2).
- Aidina, N. R., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara Kepercayaan Terhadap Pemimpin Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan PT Telkom Witel Semarang. *Jurnal Empati*, 6(4), 137–142.
- Andhika, L. R. (2017). Systematic Review: Budaya Inovasi Aspek Yang Terlupakan Dalam Inovasi Kepegawaian. *Civil Service BKN*, 11(1), 49–61.
- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation. Altruism versus egoism. *Leadership Quarterly*, 13(2), 169–191. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00094-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00094-2)
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bismil One Chanko, & Adi Rahmat. (2022). Altruistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Sains*

- Organisasi*, 1(1), 1–9.  
<https://doi.org/10.55356/so.v1i1.6>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cooper, D. R. and P. S. S. (2003). (2003). *Business Research Methods, International Edition*. McGraw-Hill Companies.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.  
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Demmy, T. L., Kivlahan, C., Stone, T. T., Teague, L., & Sapienza, P. (2002). Physicians' perceptions of institutional and leadership factors influencing their job satisfaction at one academic medical center. *Academic Medicine*, 77(12 I), 1235–1240.  
<https://doi.org/10.1097/00001888-200212000-00020>
- Dingot Hamonangan Sitanggang. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepercayaan karyawan PT.XYZ*. 9(1), 21–30.  
<https://doi.org/10.34127/jrlab.v9i2.383>
- Ferdinand. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Ghozali, imam. (2008). *Structural Equation Modelling, Edisi II*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) (4th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gracia et all. (2019). Happiness at work. *Papeles Del Psicologo*, 37(2), 143–151.  
<https://doi.org/10.4324/9780429294426-15>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22(3), 224–241.  
<https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hamzah, I. S., Aisyah, S., Zin, M., Jamal, M. B., Sarifin, M. R., Kamarudin, L. A., Pendidikan, P., Tunggal, I., & Emas, W. (2022). *Peranan*

*Aktiviti Sukarela dalam Memupuk Kemahiran Insaniah Mahasiswa*  
*The Role of Voluntary Activitiy in Nurturing Student ' s Soft Skills. 67–80.*

- Hariawan, A. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Praktek Manajemen Sdm Terhadap Kepercayaan Pada Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Amikom Purwokerto. *Probisnis (e-Journal)*, 14(2), 11–19. <https://doi.org/10.35671/probisnis.v14i2.1258>
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80(March 2012), 750–756.