

Leader humility dan work engagement pada karyawan perbankan syariah: Peran power distance orientation **SERAMBI**

Hanuna Shafariah & Abdul Gofur

Institut Ilmu Sosial dan Administrasi STIAMI, Jakarta, Indonesia

Received 10 Nov 2022

Revised 12 Dec 2022

Accepted 20 Dec 2022

Online First 31 Dec 2022

Abstract

This study bridges the theoretical debate regarding the effectiveness of humble leaders in Asian cultures, especially employees in Islamic banks in Indonesia. A total of 162 employees in several Islamic banks were involved in the study. The first results show that humble leaders have a dual effect (u-shaped relationship), which can positively impact work engagement but can also have a negative effect if applied too much. Furthermore, using moderation regression, power distance orientation has an important role and can reduce the effectiveness of humble leaders on employee engagement.

Abstrak

Studi ini mengambil peran untuk menjembatani perdebatan teoritis mengenai efektivitas pemimpin yang rendah hati dalam budaya Asia, khususnya karyawan di bank Syariah di Indonesia. Sebanyak 162 karyawan di beberapa bank syariah terlibat dalam studi. Menggunakan multi-analisis, hasil studi menunjukkan bahwa pemimpin yang rendah hati memiliki dual effect (u-shaped relationship), dimana dapat berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja, namun juga dapat berpengaruh negative jika diterapkan terlalu berlebihan. Selanjutnya, menggunakan regresi moderasi, orientasi jarak kekuasaan memiliki peran penting dan dapat menurunkan efektivitas pemimpin yang rendah hati pada keterikatan kerja karyawan.

How to cite: Shafariah, H., & Gofur, A. (2023). Leader humility dan work engagement pada karyawan perbankan syariah: Peran power distance orientation. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 4(3), 291 - 302. <https://doi.org/10.36407/serambi.v4i3.231>

Paper type

Research paper

✉ Email Korespondensi*:
hanuna.alhumam@gmail.com

Keywords: *work engagement, leader humility, power distance, Islamic bank*



SERAMBI: Jurnal Ekonomi
Manajemen dan Bisnis Islam, Vol
4, No. 3, 2022, 291 - 302
eISSN 2685-9904

Pendahuluan

Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan salah satu isu yang banyak mendapatkan perhatian di kalangan peneliti perilaku organisasi dan SDM. *Work engagement* merupakan kombinasi aspek kognitif dan emosional yang ditandai dengan vigor, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli et al., 2006); memberikan konsekuensi yang positif pada perilaku dan sikap karyawan di dalam organisasi. Di antara definisi yang paling sering dikutip dari keterlibatan kerja adalah yang ditawarkan oleh Schaufeli dan rekan-rekannya dalam menggambarkan keterikatan kerja sebagai "sikap positif, pemenuhan keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan" (Schaufeli, Bakker, & Salanova 2006). Vigor ditandai dengan tingkat tinggi energi, ketahanan mental saat bekerja, ketekunan saat menghadapi kesulitan, dan kemauan untuk berusaha pekerjaan seseorang. Dedikasi mengacu pada rasa inspirasi, kebanggaan, signifikansi, antusiasme, dan tantangan di tempat kerja. Penyerapan adalah kebahagiaan, konsentrasi penuh, dan dalam asyik dalam pekerjaan seseorang, dengan kesulitan melepaskan diri dari pekerjaan (Schaufeli et al., 2006). Para peneliti sepakat bahwa keterikatan yang tinggi dapat mendorong perilaku kerja yang positif, seperti kinerja, inovasi, dan menurunkan absensi dan turnover intention (Bakker & Demerouti, 2007).

Para peneliti sepakat bahwa untuk mendorong keterikatan yang lebih kuat pada individu, model *job demand resources model* (JD-R Model) yang dikembangkan oleh Bakker dan koleganya (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2006) mengelompokkan tiga faktor utama, meliputi sumber daya (organisasi dan individu) dan demands (mengacu pada berbagai situasi seperti beban kerja). Dalam dua decade terakhir, JD-R model telah menjadi kerangka utama dalam menjelaskan penyebab dan konsekuensi *work engagement*, dan telah mendapatkan dukungan empiris dari berbagai Negara. Terkait dengan *work engagement*, faktor kepemimpinan menjadi isu populer sebagai predictor *work engagement* (Bhutto et al., 2021; Decuyper & Schaufeli, 2020; Lai et al., 2020; Monje Amor et al., 2020; Rabiul & Yean, 2021; Sarwar et al., 2020; Strom et al., 2014).

Di tempat kerja, pemimpin memengaruhi perilaku anggota, karena mereka dipandang sebagai contoh yang representatif dari organisasi dan memiliki kewenangan untuk menilai kinerja anggota. Kinerja atau membuat keputusan yang berkaitan dengan promosi karyawan (Lai et al., 2020). Atas dasar tersebut, banyak peneliti mencoba menjelaskan *work engagement* dari berbagai model kepemimpinan. Sebagai contoh, kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang paling populer (Lai et al., 2020; Monje Amor et al., 2020; Strom et al., 2014), ethical leadership (Anser et al., 2021; Decuyper & Schaufeli, 2020; Sarwar et al., 2020), dan servant leadership (Kaya & Karatepe, 2020; Ozturk et al., 2021). Terlepas dari tingginya minat peneliti untuk mempelajari keterkaitan kepemimpinan dan *work engagement*, satu mode kepemimpinan yang masih relative jarang dieksplorasi adalah pemimpin yang rendah hati (*leader humility*). Studi ini dengan demikian bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan *leader humility* dengan *work engagement* pada karyawan perbankan syariah di Indonesia.

Studi ini mereplikasi penelitian sebelumnya (Abbas et al., 2021; Li et al., 2021) terkait dengan *leader humility* dengan *work engagement*. Meski demikian, berbeda dengan studi

sebelumnya, studi ini menggunakan perspektif *u-shaped* dimana hubungan leader humility dan work engagement dapat bersifat positif dan negative. Asumsi ini didasarkan pada studi sebelumnya yang menemukan efek leader humility pada perilaku negative karyawan. Sebagai contoh, beberapa studi menemukan efek leader humility pada perilaku menyimpang karyawan (Bharanitharan et al., 2021; Hadmar et al., 2022; Qin et al., 2020; Qiuyun et al., 2020). Dengan demikian, tujuan pertama studi ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan *u-shaped* antara leader humility dan work engagement. Selanjutnya, mengikuti studi berbagai studi sebelumnya (Qin et al., 2020), studi ini mengintegrasikan factor keyakian individu yaitu *power distance orientation* (PDO) ke dalam model. Dengan demikian, penelitian berkontribusi untuk mempelajari *work engagement* dari sisi leader humility dengan PDO sebagai pemoderasi,

Kerangka teori dan hipotesis

Work engagement umumnya digunakan sebagai upaya untuk mempertahankan tingkat produktivitas efektivitas organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi dapat dipastikan memiliki fokus dan mau memberikan energi penuh mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Secara umum, Kahn (1990) mengajukan konsep *work engagement* untuk menilai sejauh mana kehadiran psikologis karyawan atau ketidakhadiran di tempat kerja. Dengan kata lain, *work engagement* mengacu pada pekerjaan dan ekspresi seseorang dalam menjalankan aktivitas tugas yang mempromosikan koneksi untuk bekerja dan untuk orang lain, kehadiran pribadi (fisik, kognitif, dan emosional), dan aktif dalam menjalankan pekerjaan (Kahn, 1990). Selain itu, *work engagement* menentukan tingkat usaha yang dilakukan oleh karyawan selama bekerja (Kahn, 1990).

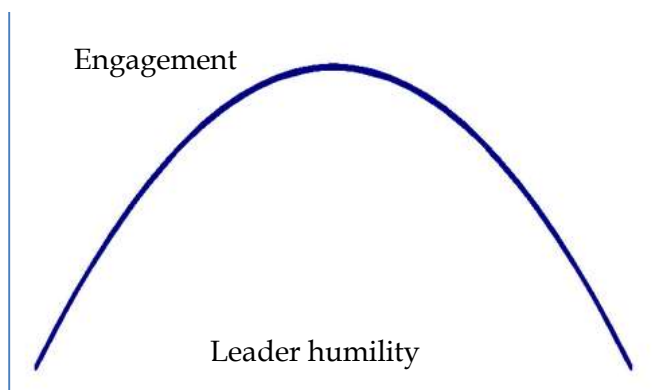
Job demands resources model (J-D R Model) merupakan kerangka teoritis yang banyak diadopsi peneliti untuk menjelaskan *work engagement*. Model yang dikembangkan oleh Bakker dan koleganya (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2006) mengidentifikasi 3 faktor utama pembentuk *work engagement*. Pertama, *job resources* (personal dan organisasional) sebagai factor yang dapat mempengaruhi *work engagement*. Faktor personal seperti kepribadian, sementara factor organisasional seperti budaya organisais, iklim, dan kepemimpinan. Selanjutnya, *job demands* mengacu pada tuntutan kerja yang sering diartikan sebagai factor pemoderasi termasuk beban kerja dan ambiguitas peran. Sampai dengan saat ini, J-D R model telah populer dikalangan peneliti dalam konteks penelitian *work engagement*.

Leader humility dan work engagement

Kerendahan hati merupakan kebajikan individu yang mencirikan karakteristik dalam konteks hubungan social. Pimpinan yang memiliki karakteristik humility memiliki tiga ciri, pertama, kemauan untuk melihat diri sendiri secara akurat. Kedua, mereka memiliki kemampuan untuk memberikan pengajaran langsung (misalnya mentoring), berpikir terbuka untuk menerima masukan dan saran dari karyawan. Ketiga, mereka memberikan apresiasi terhadap kekuatan dan kontribusi orang lain (Owens et al., 2013). Kerendahan hati menjadi topik penelitian yang semakin populer karena sifat saling ketergantungan dari hubungan pemimpin-pengikut yang dapat meningkatkan suasana harmoni di dalam organisasi (Bharanitharan et al., 2021).

Owens dan Hekman (2012) lebih lanjut menjelaskan bahwa kerendahan hati pemimpin sebagai “kemauan yang diwujudkan untuk melihat diri sendiri secara akurat, apresiasi yang ditampilkan atas kekuatan dan kontribusi orang lain, dan kemampuan untuk diajar”. Para peneliti di bidang perilaku organisasi percaya bahwa pemimpin yang rendah hati dapat meningkatkan pembelajaran tim, kohesi, kemanjuran kolektif dan kinerja tim (Rego et al., 2017; Rego & Simpson, 2018; Suryani et al., 2022). Dari perspektif intrapersonal, beberapa studi telah meneliti hubungan antara kerendahan hati pemimpin untuk mencegah turnover intention dan mendorong perilaku pro aktif karyawan (Lin et al., 2017; Owens & Hekman, 2016). Studi terbaru, *leader humility* juga dipercaya dapat meningkatkan kreativitas, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan (Cheung et al., 2020; Li et al., 2021; Nguyen et al., 2020).

Meskipun sudah banyak dipelajari sebagai predictor berbagai perilaku positif, hubungan *leader humility* dengan *work engagement* relative jarang diteliti. Beberapa studi (Li et al., 2021; Yang et al., 2019) menempatkan *work engagement* sebagai pemediasi hubungan *leader humility* dengan kreativitas, yang mengindikasikan bahwa *leader humility* dan *work engagement* berhubungan positif. Meski demikian, beberapa studi menemukan efek sebaliknya, dimana *leader humility* justru dapat meningkatkan peluang perilaku menyimpang karyawan (Hadmar et al., 2022; Qin et al., 2020; Qiuyun et al., 2020). Dengan kata lain, efek *leader humility* pada perilaku karyawan dapat memiliki dua arah (positif dan negative), sejalan dengan teori *u-shaped relationship*. Hubungan seperti ini menggambarkan arah positif pada poin tertentu, dan kemudian dapat menjadi negative. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam studi ini adalah *leader humility* memiliki hubungan yang berbentuk *u-shaped* dengan *work engagement*.

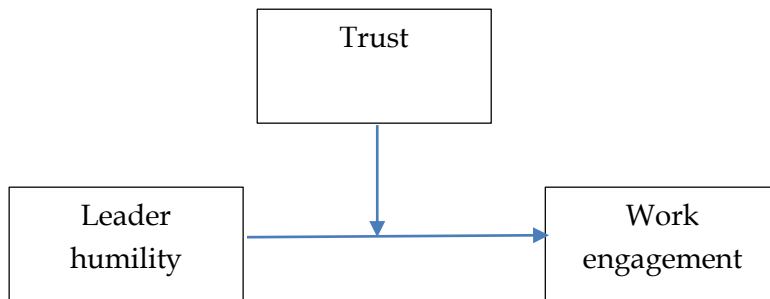


Gambar 1.

U-shaped relationship model

Selanjutnya, model penelitian yang diajukan memasukkan factor *power distance orientation*, dimana konsep ini menggambarkan atribusi individu mengenai jarak kekuasaan. Beberapa studi telah memasukkan konsep ini dalam studi *leader humility* (Hadmar et al., 2022; Qiuyun et al., 2020). Studi lain menempatkan PDO sebagai pemoderasi pada efek perilaku pimpinan dengan voice behavior (Lam & Xu, 2019). Dalam studi ini, kami mengusulkan PDO dapat memoderasi hubungan *leader humility* dengan *work engagement*, dimana karyawan yang

memiliki PDO tinggi akan cenderung tidak merespon secara baik *leader humility*, sehingga efeknya pada *work engagement* akan semakin kecil.



Gambar 2.

Model hubungan yang diajukan

Metode

Penelitian ini mengambil sampel pada karyawan yang bekerja di perbankan syariah di Jakarta. Menggunakan pendekatan *purposive*, sebanyak 162 karyawan terlibat dalam pengisian data. Responden terdiri dari 62 persen wanita dan 38 persen laki-laki. Berdasarkan tingkat pendidikan, sebanyak 38 persen responden berpendidikan SMA sederajat, 42 persen Diploma, dan 20 persen berpendidikan sarjana.

Pengukuran

Kerendahan hati pemimpin diukur menggunakan sembilan item skala yang dikembangkan oleh Owens dan Hekman (2013). Para karyawan diminta untuk mengevaluasi kerendahan hati pemimpin mereka. Beberapa item sampel termasuk "Atasan saya secara aktif mencari umpan balik" dan "Atasan saya mengakuinya ketika dia tidak tahu bagaimana melakukan sesuatu." Hasil internal konsistensi berdasarkan nilai Cronbach nilai alpha adalah 0,76. Work engagement diukur menggunakan skala Utrecht Work Engagement singkat (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2006). UWES mencakup tiga subskala yang mencerminkan dimensi dasar keterikatan, termasuk: semangat (tiga item; misalnya, "Saya merasa antusias pergi bekerja"), dedikasi (tiga item; misalnya, "Saya ingin tahu tentang hasil pekerjaan saya"), dan penyerapan (tiga item; misalnya, "waktu berlalu begitu cepat saat bekerja"). Koefisien Cronbach Alpha sebesar 0,78 pada penelitian ini memenuhi persyaratan konsistensi internal.

Orientasi jarak kekuasaan (PDO) diukur menggunakan skala 5 item yang dikembangkan oleh Zhang dan Begley (2011) dan digunakan kembali oleh Lam dan Xu (2019). Contoh item adalah "Orang-orang di level awal dalam sebuah organisasi harus melaksanakan permintaan orang-orang di tingkat yang lebih tinggi tanpa pertanyaan" dan "Dalam urusan yang berhubungan dengan pekerjaan, manajer memiliki hak untuk mengharapkan kepatuhan dari bawahan mereka." Nilai koefisien alpha adalah 0,82.

Hasil dan pembahasan

Analisis deskriptif

Analisis deskriptif seperti ditampilkan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa rata-rata rating yang diberikan oleh responden terkait leader humility sebesar 3.70 (SD = .80). Sementara work engagement memiliki skor rata-rata sebesar 3.46 dan 3.60 untuk power distance orientation. Hasil korelasi memperlihatkan bahwa leader humility berkorelasi secara positif dengan work engagement ($r = .47$) dan positif dengan power distance orientation ($r = .12$).

Tabel 1.

Deskripsi data dan korelasi

No	Variabel	Mean	SD	1	2	3
1	Leader humility	3.70	.80	1		
2	Work engagement	3.46	.83	.47**	1	
3	Power distance	3.60	.59	.12	.08	1

Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis pertama menggunakan kurva estimasi. Dengan bantuan program SPSS, diperoleh persamaan dan grafik sebagai berikut:

Tabel 2.

Kurva estimasi

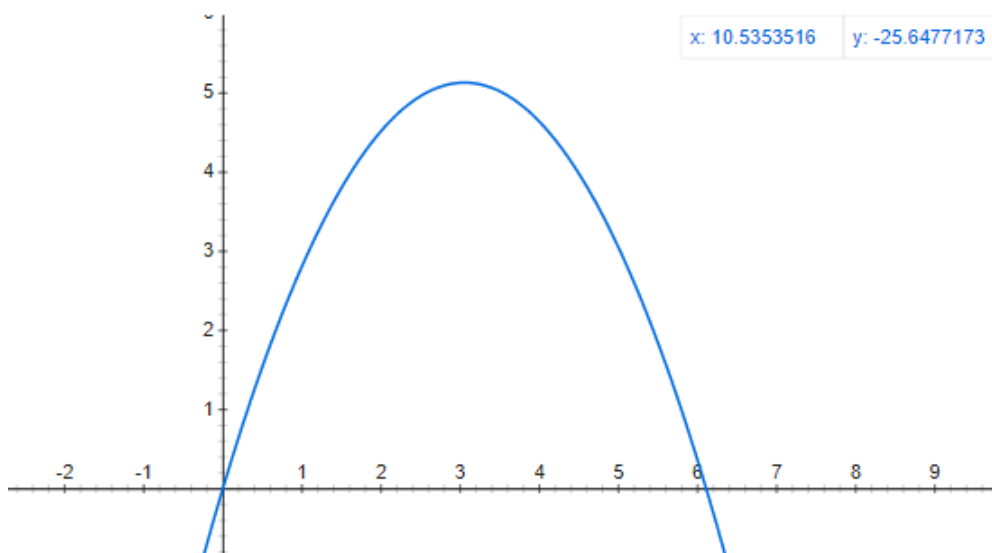
Variabel		F	Sig.
Constant	-1.025 (Combined)	6.178	.000
b1	3.358 Linearity	81.994	.000
b2	-.554 Deviation from Linearity	4.234	.000
R Square	.511		
Sig.	.000		

Pertama, pengujian linieritas menunjukkan bahwa nilai sig. deviation from linierity sebesar .000 (< 0.05) mengindikasikan model yang diuji bukanlah model linier. Selanjutnya, diperoleh persamaan kuadratik $Y = -.55 X^2 + 3.36X$ (lihat gambar 3). Nilai R square adalah .511 mengindikasikan kemampuan leader humility menjelaskan variasi work engagement di sekitar 51 persen. Hasil analisis ini memberikan dukungan pada hipotesis 1.

Hipotesis kedua dilakukan pengujian model regresi moderasi dengan menempatkan power distance orientation sebagai pemoderasi. Hasil analisis yang ditampilkan Tabel 3 menunjukkan bahwa interaksi leader humility dan power distance memiliki koefisien -.193 dengan p-value 0.044 (< 0.05) sehingga signifikan di level 5 persen. Dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua dalam studi ini juga terdukung.

Tabel 3.*Regresi moderasi*

Variabel	Coeff	SE	T	Sig
Constant	3.473	.057	-7.372	.000
Leader humility	.543	.074	1.972	.000
Power distance	.192	.097	-2.026	.050
Interaction	-.193	.095	-2.026	.044
R Square	.262			
Sig.	.000			

**Gambar 3.***Model regresi non-linier kuadratik*

Pembahasan

Penelitian ini memiliki tujuan utama untuk membuktikan hubungan non-linier antara leader humility dan work engagement, khususnya pada karyawan di perbankan syariah. Selain itu, peran power distance orientation juga di eksplorasi untuk memberikan penjelasan yang lebih komprehensif terkait leader humility. Sesuai dugaan, hasil penelitian berhasil mendukung hipotesis yang diajukan, dimana leader humility terbukti secara signifikan berhubungan dengan work engagement dalam model non-linier berbentuk u-shaped. Selanjutnya, hasil uji moderasi juga membuktikan bahwa PDO secara negative memoderasi hubungan leader humility dengan work engagement.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting terutama pada perdebatan mengenai efektivitas leader humility pada perilaku karyawan. Seperti studi sebelumnya, leader humility di satu sisi dianggap memiliki efek positif pada berbagai perilaku karyawan seperti pembelajaran tim, kohesi, kemandirian kolektif, kinerja tim (Rego et al., 2017; Rego & Simpson, 2018; Suryani et al., 2022), kreativitas, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan

(Cheung et al., 2020; Li et al., 2021; Nguyen et al., 2020). Selain itu, leader humility juga dianggap memiliki efek untuk mengurangi turnover intention dan mendorong perilaku pro aktif karyawan (Lin et al., 2017; Owens & Hekman, 2016). Disisi lain, *leader humility* dapat memicu perilaku menyimpang karyawan (Hadmar et al., 2022; Qin et al., 2020; Qiuyun et al., 2020). Hasil penelitian ini menjembatani perdebatan tersebut dengan menemukan efek positif dan negative secara bersamaan dalam bentuk *u-shaped relationship*. Dengan kata lain, leader humility akan memiliki efek positif pada *work engagement* pada level tertentu, namun ketika *leader humility* terlalu tinggi, maka efeknya justru menjadi negative terhadap *work engagement*. Studi ini juga berkontribusi pada literatur yang sedang berkembang tentang kerendahan hati pemimpin dengan memeriksa efek positif dan negatifnya bagi karyawan di Indonesia. Selain itu, studi ini menjawab panggilan untuk meneliti efek *leader humility* pada konteks budaya berbeda (Owens & Hekman, 2012), dan oleh karenanya studi ini dapat memperkaya bukti empiris pada budaya Asia, khususnya di Indonesia.

Selanjutnya, studi ini memberikan wawasan mengenai peran jarak kekuasaan pada hubungan pemimpin yang rendah hati dengan *work engagement*. Temuan penelitian ini konsisten dengan studi sebelumnya (Lam & Xu, 2019; Lin et al., 2017), dimana efektivitas kerendahan hati pemimpin efektivitasnya sangat tergantung pada jarak kekuasaan. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki persepsi jarak kekuasaan yang tinggi akan cenderung tidak menyukai gaya pemimpin rendah hati karena dianggap merupakan kelemahan. Temuan ini memberikan kekakuan teoretis dan empiris pada gagasan bahwa kerendahan hati pemimpin tidak selalu baik untuk efektivitas organisasi. Individu yang meyakini jarak kekuasaan yang tinggi, individu memiliki toleransi yang tinggi terhadap distribusi kekuasaan yang tidak merata dan lebih cenderung menyesuaikan diri dengan individu dengan kekuasaan lebih (Qiuyun et al., 2020). Jadi, dalam keyakinan individu seperti itu, karyawan yang menyukai orientasi jarak kekuasaan cenderung lebih menyukai karakter pemimpin yang lebih tegas. Efek moderasi dari jarak kekuasaan ini dapat memperluas pemahaman mengenai efektivitas pemimpin dalam konteks keyakinan individu.

Selain memiliki implikasi teoritis, studi ini juga memiliki implikasi praktis untuk manajemen. Pertama, kerendahan hati merupakan bentuk karakter yang baik, namun efektivitasnya pada organisasi dan individu perlu diklarifikasi lebih lanjut. Di satu sisi, pemimpin yang rendah hati dapat meningkatkan keterikatan karyawan, namun di sisi lain, perilaku tersebut dapat berdampak negative pada engagement. Oleh karenanya, studi ini menyarankan kepada pihak manajemen untuk melakukan survey internal terlebih dahulu sebelum mengarahkan bagaimana perilaku pimpinan yang tepat diterapkan dalam organisasi. Kedua, studi ini meyakini bahwa terlalu banyak atau terlalu sedikit kerendahan hati berbahaya, sehingga pemimpin harus menyeimbangkan perilaku mereka dan menunjukkannya kerendahan hati secara rasional. Dengan demikian, pihak manajemen dapat memberikan pelatihan kepada pimpinan di level manager dan supervisor untuk mengenali karyawan mereka lebih baik. Dengan demikian, para pemimpin dapat menerapkan perilaku yang tepat untuk karyawan mereka berdasarkan situasi.

Simpulan

Penelitian ini mengambil peran untuk menjembatani perdebatan teoritis mengenai efektivitas pemimpin yang rendah hati dalam budaya Asia, khususnya karyawan di bank Syariah di Indonesia. Hasil studi menunjukkan bahwa pemimpin yang rendah hati memiliki dual effect, dimana dapat berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja, namun juga dapat berpengaruh negative jika diterapkan terlalu berlebihan. Studi ini juga menemukan peran penting orientasi jarak kekuasaan yang dapat menurunkan efektivitas pemimpin yang rendah hati pada keterikatan kerja karyawan.

Seperti studi ilmiah lainnya, beberapa keterbatasan yang perlu ditangani studi di masa depan sebagai berikut: pertama, studi ini dilakukan menggunakan pendekatan cross-sectional, dimana data dikumpulkan dalam satu waktu. Studi dimasa depan perlu mengambil pendekatan berbeda untuk memastikan stabilitas hubungan dengan cara menggunakan desain longitudinal. Kedua, studi ini terbatas dalam ukuran sampel dan jenis perusahaan sehingga generalisasi pada sector lain perlu dilakukan secara hati-hati. Studi dimasa depan disarankan untuk memperluas area studi di berbagai industry di Indonesia untuk memperluas generalisasi mengenai efektivitas pemimpin yang rendah hati bagi organisasi.

Referensi

- Abbas, W., Wu, W., & Amin, H. (2021). Fostering innovative behaviour: does work engagement and leader humility matter. *Middle East J. of Management*, 8(6), 553. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.118449>
- Anser, M. K., Ali, M., Usman, M., Rana, M. L. T., & Yousaf, Z. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis. *The Service Industries Journal*, 41(5-6), 307-329. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1739657>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands- Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bharanitharan, D. K., Lowe, K. B., Bahmannia, S., Chen, Z. X., & Cui, L. (2021). Seeing is not believing: Leader humility, hypocrisy, and their impact on followers' behaviors. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101440. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101440>
- Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., & Dhir, A. (2021). Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: serial mediation of green psychological climate and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1867864>
- Cheung, S. Y., Huang, E. G., Chang, S., & Wei, L. (2020). Does being mindful make people more creative at work? The role of creative process engagement and perceived leader humility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 39-48. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.12.003>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Hadmar, A. S., Hendryadi, H., Suratna, S., & Karyatun, S. (2022). Leader Humility, Sense of Power, and Interpersonal Deviance Relationship Model in the Bureaucratic Culture. *Frontiers in Sociology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.929543>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement

- at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power Imbalance and Employee Silence: The Role of Abusive Leadership, Power Distance Orientation, and Perceived Organisational Politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513–546. <https://doi.org/10.1111/apps.12170>
- Li, X., Xue, J., & Liu, J. (2021). Linking leader humility to employee creative performance: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(6), 1–7. <https://doi.org/https://doi.org/10.2224/sbp.10358>
- Lin, X., Chen, Z.-X., Hirst, G., Tse, H., Wei, W., & Ma, C. (2017). Employee Voice and Leader Humility: The Perspective of Sense of Power. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 11257. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.11257abstract>
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Halvorsen, B., Staples, W., & Albrecht, S. L. (2020). Leader Humility and Knowledge Sharing Intention : A Serial Mediation Model. *Front. Psychol*, 11(December), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560704>
- Owens, B., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088–1111.
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 105, Issue 7, pp. 693–712). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/apl0000456>
- Qiuyun, G., Liu, W., Zhou, K., & Mao, J. (2020). Leader humility and employee organizational deviance: the role of sense of power and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 463–479.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0287>
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>

- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. e, Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A. V., & Liu, W. (2017). Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009–1033. <https://doi.org/10.1177/0149206316688941>
- Rego, A., & Simpson, A. V. (2018). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: an empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205–218. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3008-3>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 71–82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>
- Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Saihu, M., Amalia, E., & Fathoni, M. A. (2022). Development of thriving at work and organizational citizenship behavior through Islamic work ethics and humble leadership. *Asian Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00160-3>
- Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1801–1808. <https://doi.org/10.1111/jonm.12879>
- Zhang, Y., & Begley, T. M. (2011). Power distance and its moderating impact on empowerment and team participation. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3601–3617. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560877>

Accepted author version posted online: 31 Dec 2022



© 2022 The Author(s). This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license