



Pengaruh Kepemimpinan Otoriter terhadap Burnout dengan Psychological Capital sebagai Mediasi pada Karyawan

Suaidah Lubis¹, Anggita Dwi Oktavely², Anggi Hayani Damanik³, DindaFernando Sitorus⁴, Herna Juniar Sinaga⁵, Mia Solistika Tarihoran⁶, Naomi Anggriani Panjaitan⁷, Wikayatuddini⁸

Universitas Medan Area, Indonesia¹⁻⁸

Email Korespondensi: Suaidah@staff.uma.ac.id, anggitadwi071096@gmail.com, anggidamanik38@gmail.com, dindanasution008@gmail.com, hernasinaga28@gmail.com, miatarihoran2016@gmail.com, naomipanjaitan97@gmail.com, wikayatuddini0505@gmail.com

Article received: 01 November 2025, Review process: 11 November 2025

Article Accepted: 25 Desember 2025, Article published: 20 Januari 2026

ABSTRACT

Burnout is a condition of psychological exhaustion experienced by employees as a result of prolonged work pressure and maladaptive leadership styles, one of which is authoritarian leadership. Authoritarian leadership is characterized by strict control, limited subordinate participation, and one-way communication, which can potentially increase employees' levels of burnout. On the other hand, psychological capital, which consists of hope, self-efficacy, resilience, and optimism, is believed to function as a psychological resource that protects employees from the negative effects of the work environment. This study aims to analyze the effect of authoritarian leadership on burnout, with psychological capital serving as a mediating variable among employees. This study employed a quantitative approach using a survey method with a total sampling technique. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that authoritarian leadership has a positive effect on burnout, psychological capital has a negative effect on burnout, and authoritarian leadership has a negative effect on psychological capital. Furthermore, psychological capital was found to mediate the relationship between authoritarian leadership and burnout. These findings highlight the importance of developing psychological capital as an effort to minimize employee burnout triggered by authoritarian leadership styles.

Keywords: term1, term2, term3. Example, Education, Management, Trust.

ABSTRAK

Burnout adalah kondisi kelelahan psikologis yang dialami karyawan akibat tekanan kerja yang berkepanjangan serta gaya kepemimpinan yang maladaptif, salah satunya kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan otoriter ditandai dengan kontrol yang ketat, minimnya partisipasi bawahan, dan komunikasi satu arah, yang berpotensi meningkatkan tingkat burnout pada karyawan. Di sisi lain, modal psikologis (psychological capital) yang terdiri dari harapan (hope), keyakinan diri (self-efficacy), ketangguhan (resilience), dan optimisme (optimism), diyakini berperan sebagai sumber daya psikologis yang mampu melindungi karyawan dari dampak negatif lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap burnout, dengan modal psikologis sebagai variabel mediasi pada karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan

kuantitatif melalui metode survei dengan teknik total sampling. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter berpengaruh positif terhadap burnout, modal psikologis berpengaruh negatif terhadap burnout, serta kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif terhadap modal psikologis. Selain itu, modal psikologis terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan otoriter dan burnout. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan modal psikologis sebagai upaya untuk meminimalkan burnout pada karyawan yang dipicu oleh gaya kepemimpinan otoriter.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Otoriter, Burnout, Modal Psikologis*

PENDAHULUAN

Perkembangan dinamika kerja di sektor pemerintahan menuntut pegawai untuk bekerja secara profesional, adaptif, dan produktif di tengah tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Pegawai tidak hanya dituntut untuk mencapai target kinerja organisasi, tetapi juga menjaga stabilitas psikologis dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang dimiliki individu dapat memunculkan permasalahan psikologis, salah satunya adalah burnout (Maslach & Leiter, 2016).

Burnout merupakan sindrom psikologis yang muncul akibat stres kerja kronis yang ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, serta penurunan pencapaian personal (Maslach et al., 2001). Burnout tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga berpengaruh terhadap kinerja, komitmen organisasi, serta kualitas pelayanan publik (Bakker et al., 2014). Dalam konteks organisasi pemerintahan, burnout menjadi isu yang krusial karena dapat menurunkan efektivitas kerja pegawai dan berdampak langsung pada kualitas layanan kepada masyarakat.

Salah satu faktor organisasi yang berperan penting dalam munculnya burnout adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memengaruhi iklim kerja, persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi, serta kondisi psikologis pegawai (Bass & Bass, 2008). Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai dengan pengambilan keputusan yang terpusat pada pimpinan, kontrol yang ketat terhadap bawahan, minimnya partisipasi pegawai, serta penekanan pada kepatuhan dan disiplin (Lewin et al., 1939). Dalam praktiknya, kepemimpinan otoriter sering kali membatasi ruang otonomi pegawai dan mengurangi kesempatan pegawai untuk mengekspresikan pendapat.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter berkaitan dengan meningkatnya stres kerja, rendahnya kepuasan kerja, serta tingginya risiko burnout (Harms et al., 2017; Skogstad et al., 2015). Pegawai yang berada di bawah kepemimpinan otoriter cenderung mengalami tekanan psikologis karena tuntutan kerja yang tinggi tanpa dukungan emosional yang memadai. Kondisi ini dapat mempercepat munculnya kelelahan emosional dan sikap negatif terhadap pekerjaan, yang merupakan ciri utama burnout (Maslach & Leiter, 2016).

Namun demikian, tidak semua pegawai yang bekerja di bawah kepemimpinan otoriter mengalami burnout pada tingkat yang sama. Hal ini

menunjukkan adanya faktor internal individu yang berperan sebagai pelindung terhadap dampak negatif lingkungan kerja. Salah satu sumber daya psikologis yang dipandang penting dalam konteks ini adalah psychological capital.

Psychological capital merupakan kondisi psikologis positif individu yang ditandai oleh self-efficacy, hope, optimism, dan resilience (Luthans et al., 2007). Psychological capital berfungsi sebagai sumber daya personal yang membantu individu menghadapi tuntutan kerja dan tekanan psikologis. Individu dengan psychological capital yang tinggi cenderung memiliki keyakinan diri dalam menyelesaikan tugas, mampu mempertahankan harapan, berpikir optimis terhadap masa depan, serta bangkit kembali ketika menghadapi kesulitan (Luthans et al., 2015). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa psychological capital berhubungan negatif dengan burnout dan stres kerja (Avey et al., 2011).

Dalam kerangka teori Conservation of Resources (COR), psychological capital dipandang sebagai sumber daya psikologis yang dapat melindungi individu dari kehilangan sumber daya akibat tekanan kerja (Hobfoll, 2001). Ketika pegawai memiliki psychological capital yang kuat, mereka cenderung lebih mampu mengelola tuntutan kepemimpinan yang bersifat otoriter sehingga dampak negatif terhadap burnout dapat diminimalkan.

Meskipun gaya kepemimpinan otoriter diketahui berpengaruh terhadap burnout, peran psychological capital sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut masih belum banyak dikaji, khususnya pada organisasi sektor publik. Penelitian sebelumnya lebih menekankan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap burnout dan didominasi konteks sektor swasta.

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap burnout serta peran mediasi psychological capital pada pegawai DJPB Kementerian Keuangan Provinsi Sumatera Barat, guna memperkaya kajian psikologi industri dan organisasi serta mendukung kebijakan kepemimpinan yang berorientasi pada kesejahteraan psikologis pegawai.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap burnout, dengan modal psikologis sebagai variabel mediasi pada karyawan. Subjek penelitian ini adalah pegawai DJPB Kementerian Keuangan Provinsi Sumatera Barat yang terlibat secara aktif dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi, dengan jumlah responden sebanyak 110 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang disusun dalam bentuk skala Likert. Instrumen terdiri dari skala gaya kepemimpinan otoriter, skala burnout, dan skala psychological capital yang disesuaikan dengan konteks organisasi dan karakteristik responden. Sebelum digunakan dalam analisis utama, seluruh instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya melalui pengujian model pengukuran dalam analisis Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi outer model meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Evaluasi inner model dilakukan dengan menganalisis koefisien jalur, nilai R-square, nilai F-square, serta uji signifikansi hubungan antarvariabel melalui prosedur bootstrapping. Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik berbasis SEM-PLS serta analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan (N=110) subjek merupakan pegawai DJPB Kementerian Keuangan Sumatera Barat. Secara keseluruhan, karakteristik dari subjek penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Partisipan Penelitian

Kategori Jenis Kelamin	Jumlah (N)	Persentase (%)
Laki-Laki	56	51%
Perempuan	54	49%
Kategori Usia	Jumlah (N)	Persentase (%)
Generasi X (1965-1980)	5	4%
Generasi Y (1981-1996)	47	43%
Generasi Z (1996-2010)	58	53%

*catatan: N=jumlah subjek

Selain itu, adapun data masa kerja subjek penelitian dapat dilihat di Tabel 2.

Tabel 2. Data Deskripsi Masa Kerja Subjek

Masa Kerja	Jumlah (N)	Persentase %
Exploration (15 – 24 tahun)	10	9%
Establishment (25-44 tahun)	95	86%
Maintenance (45-64 tahun)	5	5%
Total	110	100%

Super (1980) memandang karier sebagai suatu proses perkembangan yang berlangsung sepanjang kehidupan individu dan dipengaruhi oleh konsep diri serta pengalaman hidup. Ia mengklasifikasikan perkembangan karier ke dalam lima tahap, yaitu fase growth pada usia 0–14 tahun, fase *exploration* pada usia 15–24 tahun, fase *establishment* pada usia 25–44 tahun, fase

maintenance pada usia 45–64 tahun, dan fase *decline* pada usia 65 tahun ke atas. Berdasarkan data pada Tabel 2, sebagian besar subjek penelitian berada pada fase *establishment* dengan jumlah 95 orang (86%). Sementara itu, jumlah subjek paling sedikit berada pada fase *maintenance*, yaitu sebanyak 5 orang (5%).

Tabel 3. Data Deskripsi Penelitian

Tabel 3.1. Gambaran Burnout Pada Karyawan

Variabel	Empirik				Hipotetik			
	Mi n	Ma x	Mea n	SD	Mi n	Ma x	Mea n	S D
Burnout	11	30	23.17	4.17	6	30	18	4

Nilai rata-rata (mean) empirik skor retensi karyawan sebesar 23,17 dengan skor minimum 11 dan skor maksimum 30. Sementara itu, nilai rata-rata (mean) hipotetik adalah 18 dengan skor minimum 6 dan maksimum 30. Nilai rata-rata hipotetik tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan norma kategorisasi untuk menentukan tingkat burnout pada karyawan. Kategori skor burnout pada karyawan selanjutnya disajikan pada tabel 3.1.2.

Tabel 3.1.2. Kategorisasi Variabel Burnout

Rentang Angka	Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
$X < 14$	Rendah	2	2%
$14 \leq X < 22$	Sedang	34	31%
$22 \leq X$	Tinggi	74	67%
Total		110	100%

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa terdapat subjek dengan tingkat burnout pada kategori rendah sebanyak 2 orang (2%), kategori sedang sebanyak 34 orang (31%), dan sebanyak 74 orang (67%) termasuk dalam kategori tinggi. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas subjek memiliki tingkat burnout yang tinggi.

Tabel 3.2. Gambaran Burnout Pada Karyawan

Variabel	Empirik				Hipotetik			
	Mi n	Ma x	Mea n	SD	Mi n	Ma x	Mea n	S D
Kepemimpinan Otoriter	27	75	59.15	9.95	15	75	45	10

Berdasarkan tabel diatas, nilai rata-rata (mean) empirik skor kepemimpinan otoriter yang dirasakan oleh karyawan adalah 59,15 dengan skor minimum 27 dan skor maksimum 75. Sementara itu, nilai rata-rata (mean) hipotetik adalah 45 dengan skor minimum 15 dan maksimum 75. Nilai tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan norma kategorisasi dalam menentukan tingkat kecendrungan kepemimpinan otoriter. Kategori skor tersebut selanjutnya disajikan pada tabel 3.2.1.

Tabel 3.2.1. Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Otoriter

Rentang Angka	Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
$X < 35$	Rendah	4	3.6%
$35 \leq X < 55$	Sedang	24	21.8%
$55 \leq X$	Tinggi	82	74.5%
Total		110	100%

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa terdapat subjek yang merasakan peran kepemimpinan otoriter pada kategori rendah sebanyak 4 subjek (3,6%), kategori sedang sebanyak 24 subjek (21,8%), dan sebanyak 82 subjek (74,5%) berada pada kategori tinggi. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas subjek memiliki kepemimpinan otoriter yang tinggi di kantor tersebut.

Tabel 3.3. Gambaran Psychological Capital Pada Karyawan

Variabel	Empirik				Hipotetik			
	Mi n	Ma x	Mea n	SD	Mi n	Ma x	Mea n	SD
<i>Psychological Capital</i>	29	85	64.1 2	11.4 9	16	80	48	10.6 6

Berdasarkan tabel diatas, nilai rata-rata (mean) empirik skor PsyCap adalah 64,12 dengan skor minimum 29 dan skor maksimum 85. Sementara itu, nilai rata-rata (mean) hipotetik adalah 48 dengan skor minimum 16 dan maksimum 80. Nilai tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan norma kategorisasi dalam menentukan tingkat Psychological Capital pada karyawan. Kategori skor Psychological Capital selanjutnya disajikan pada tabel 3.3.1.

Tabel 3.3.1. Kategorisasi Variabel Psychological Capital

Rentang Angka	Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
$X < 37.34$	Rendah	5	4.5%
$37.34 \leq X < 58.66$	Sedang	26	23.6%
$58.66 \leq X$	Tinggi	79	71.8%
Total		110	100%

Pada tabel diatas, terlihat bahwa terdapat subjek yang memiliki kategori psychological capital rendah sebanyak 5 subjek (4,5%), kategori sedang sebanyak 26 subjek (23,6%), dan kategori tinggi sebanyak 79 subjek (71,8%). Data ini

menunjukkan bahwa mayoritas subjek memiliki tingkat psychological capital yang tinggi di kantor tersebut.

Tabel 4. Uji R-Square (R^2)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Burnout	.904	.901

Berdasarkan tabel diatas, nilai F-Square menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter memiliki efek besar terhadap burnout ($f^2 = 2,236$). Psychological capital memiliki efek kecil terhadap burnout ($f^2 = 0,085$). Selanjutnya, psychological capital sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan otoriter dan burnout menunjukkan efek yang lemah ($f^2 = 0,042$). Temuan ini mengindikasikan bahwa psychological capital berperan sebagai faktor pendukung dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap burnout, namun bukan sebagai determinan utama.

Tabel 6. Uji Hipotesis (Direct Effect)

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
KO $\rightarrow$ B	.850	.840	.061	13.993	.000
PC $\rightarrow$ B	.158	.168	.064	2.478	.013
KO $\times$ PC $\rightarrow$ B	.048	.047	.019	2.488	.013

Berdasarkan tabel diatas, hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout ($\beta = 0,850$; $t = 13,993$; $p < 0,01$), sehingga hipotesis diterima. Psychological capital juga berpengaruh signifikan terhadap burnout ($t = 2,478$; $p < 0,05$). Selain itu, psychological capital terbukti berperan signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan otoriter dan burnout ($t = 2,488$; $p < 0,05$), sehingga hipotesis diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout pada pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi intensitas penerapan gaya kepemimpinan otoriter yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula tingkat burnout yang dialami. Kepemimpinan otoriter yang ditandai oleh kontrol yang ketat, tuntutan kepatuhan yang tinggi, komunikasi satu arah, serta minimnya ruang partisipasi dan dukungan emosional, dapat menciptakan tekanan kerja yang berkepanjangan. Kondisi tersebut mendorong munculnya kelelahan emosional, kelelahan mental, dan penurunan motivasi kerja sebagai dimensi utama burnout. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat

menekan dan kurang suportif berkontribusi terhadap meningkatnya stres kerja dan burnout pada karyawan (Ferdiana et al., 2023; Singh, 2022).

Selain pengaruh langsung tersebut, penelitian ini juga menemukan bahwa psychological capital berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan otoriter dan burnout. Psychological capital yang terdiri dari efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi berfungsi sebagai sumber daya psikologis internal yang membantu pegawai dalam menghadapi tuntutan dan tekanan kerja. Pegawai dengan tingkat psychological capital yang lebih tinggi cenderung memiliki keyakinan terhadap kemampuan diri, pandangan yang lebih optimis terhadap masa depan, serta ketahanan dalam menghadapi kesulitan kerja, sehingga mampu merespons tekanan secara lebih adaptif. Dengan demikian, keberadaan psychological capital dapat mengurangi intensitas dampak negatif gaya kepemimpinan otoriter terhadap burnout.

Namun demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa peran mediasi psychological capital dalam penelitian ini tergolong lemah. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun psychological capital mampu berfungsi sebagai faktor protektif, keberadaannya belum sepenuhnya mampu mengeliminasi pengaruh negatif gaya kepemimpinan otoriter terhadap burnout. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan otoriter tetap menjadi faktor dominan yang secara langsung berkontribusi terhadap munculnya burnout, sementara psychological capital lebih berperan sebagai sumber daya pendukung yang membantu pegawai dalam mengelola tekanan kerja. Temuan ini sejalan dengan teori Conservation of Resources (COR) yang menyatakan bahwa kehilangan sumber daya akibat tekanan lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat memicu stres dan kelelahan, meskipun individu memiliki sumber daya psikologis tertentu (Hobfoll, 2011).

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa upaya organisasi dalam menurunkan tingkat burnout tidak cukup hanya berfokus pada penguatan psychological capital pegawai, tetapi juga perlu diimbangi dengan perbaikan gaya kepemimpinan ke arah yang lebih partisipatif, suportif, dan memperhatikan kesejahteraan psikologis pegawai. Perubahan pada pola kepemimpinan menjadi faktor krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout pada pegawai, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan otoriter, semakin tinggi tingkat burnout yang dialami. Psychological capital terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang mampu menekan dampak negatif gaya kepemimpinan otoriter terhadap burnout, meskipun kekuatan mediasi tersebut tergolong lemah. Temuan ini mengindikasikan bahwa psychological capital berfungsi sebagai faktor protektif, namun belum sepenuhnya mampu meniadakan pengaruh langsung gaya kepemimpinan otoriter terhadap burnout.

Berdasarkan hasil tersebut, upaya penurunan burnout tidak hanya perlu difokuskan pada penguatan psychological capital pegawai, tetapi juga harus

diimbangi dengan perbaikan gaya kepemimpinan ke arah yang lebih suportif dan partisipatif. Secara praktis, organisasi disarankan untuk mengembangkan kebijakan dan praktik kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan psikologis pegawai, serta merancang program pengembangan psychological capital guna mendukung keberlanjutan kinerja dan kesehatan mental pegawai.

DAFTAR RUJUKAN

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Ferdiana, R., Awaludin, R., & Fadli, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap burnout karyawan. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 12(1), 45–58.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 60(2), 278–285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00440.x>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond BT - Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 1–28). Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Singh, R. (2022). Leadership behavior and burnout: A systematic review. *Journal of Management Research*, 14(4), 210–224.

Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2015). Leadership as a predictor of subordinate strain. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 80–94. <https://doi.org/10.1177/1548051814521787>