

Hubungan Kepemimpinan Etis, Budaya Organisasi, dan Kepercayaan Afektif dalam Membentuk Akuntabilitas Karyawan

*(Relationship of Ethical Leadership, Organization Culture, and Affective Trust in Shaping
Employee Accountability)*

Tara Swasti Pinintasih* dan Alice Salendu

Universitas Indonesia, Depok, Indonesia,

**tara.swasti01@ui.ac.id*

Abstrak

Akuntabilitas merupakan hal yang penting dan lumrah dituntut oleh organisasi pada karyawannya, karena membuat karyawan bertanggung jawab pada pekerjaannya. Akuntabilitas penting agar karyawan mengerjakan tugasnya dengan optimal, namun masih minim penelitian anteseden organisasional akuntabilitas karyawan (Pearson & Sutherland, 2017), terutama anteseden budaya organisasi dan kepercayaan. Studi ini bertujuan untuk mengetahui peran budaya kolaboratif dan kepercayaan afektif dalam menjelaskan hubungan kepemimpinan etis dan akuntabilitas karyawan. Alat ukur penelitian ini adalah skala kepemimpinan etis (2005), skala budaya kolaboratif (2004), skala kepercayaan afektif (2010), dan skala akuntabilitas karyawan (2003). Responden penelitian ini adalah 107 karyawan dari suatu organisasi pendidikan di Sumatera Utara. Pengolahan data dilakukan dengan SPSS PROCESS Hayes model 5. Hasil menunjukkan bahwa budaya kolaboratif dapat memediasi secara penuh hubungan kepemimpinan etis dan akuntabilitas karyawan. Selain itu kepercayaan afektif dapat menjadi moderator antara kepemimpinan etis dan akuntabilitas karyawan. Sebagai implikasi organisasi perusahaan baiknya menguatkan kualitas pemimpin etis, pemimpin memperkuat penerapan budaya kolaboratif dan membangun kepercayaan afektif dengan karyawannya, sehingga dapat membentuk rasa akuntabilitas karyawan dengan optimal.

Kata kunci: budaya kolaboratif, akuntabilitas *karyawan*, kepemimpinan etis, kepercayaan afektif

Abstract

Employee accountability is perception that employee's action would be evaluated and that evaluation will cause a reward or sanction. Employee accountability is an important thing and it is normal for organization to demand accountability from their employees because it will make employees responsible for their job. Accountability is important for employee in order to do their job optimally, but there are still limited studies about organizational antecedent of accountability (Pearson & Sutherland, 2017), especially organizational culture and trust. This study aims to identify collaborative culture and affective trust roles to explain the relationship between ethical leadership and employee accountability. The measurements for this research are ethical leadership scale (2005), collaborative culture scale (2004), affective trust (2010), and felt accountability scale (2003). Respondents of this research is 107 employees from educational organization in North Sumatera. Data analysed by SPSS PROCESS Hayes model 5. Result shows that collaborative culture can fully mediated ethical leadership and employee accountability relationship. Additionally, affective trust could moderate ethical leadership and felt accountability relationship. As an organizational implication, organization should reinforce the quality of ethical leaders, leaders should also build stronger collaborative culture and build a sense of affective trust with their employee, so employee accountability could be shaped optimally.

Keywords: collaborative culture, accountability, ethical leadership, affective trust

PENDAHULUAN

Transparency International merilis Indeks Persepsi Korupsi 2021 yang menyatakan bahwa

Indonesia meraih nilai 38 dari 100 poin, dan berada di peringkat 96 dari total 180 negara (Wibowo, 2022). Indeks Persepsi Korupsi adalah survei

mengenai persepsi korupsi yang terjadi di suatu negara menurut opini masyarakat. Hasil ini menunjukkan bahwa opini mengenai terjadinya korupsi di Indonesia masih terbilang relatif tinggi jika dibandingkan dengan negara lain.

Salah satu hal yang penting dalam penanganan korupsi adalah akuntabilitas (Transparency International, 2022). Akuntabilitas berperan sebagai perekat sistem sosial karena membantu individu bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang dilakukannya, sehingga sistem sosial dan keteraturan dapat terwujud (Frink & Klimoski, 2004; Hall dkk., 2004). Maka dari itu, akuntabilitas merupakan hal yang mendasar dan penting dilaksanakan dalam masyarakat dan organisasi, karena tanpa akuntabilitas individu dapat bertindak tanpa memikirkan akibat perbuatannya kepada orang lain (Hall, Frink, & Buckley, 2015).

Definisi akuntabilitas karyawan adalah ekspektasi implisit atau eksplisit bahwa keputusan atau tindakan yang diambil akan dievaluasi oleh para audiens penting, dengan keyakinan bahwa terdapat potensi untuk menerima penghargaan atau sanksi atas evaluasi yang tersebut (Hall & Ferris, 2011). Secara sederhana akuntabilitas pegawai adalah persepsi bahwa tindakan individu akan diawasi dan pengawasan tersebut akan menghasilkan sanksi atau penghargaan tergantung pada kualitas tindakan yang dilakukan individu. Akuntabilitas kerap dikaitkan dengan tanggung jawab, namun perbedaan keduanya adalah penekanan pada pihak lain sebagai audiens atau pengamat yang melakukan pengawasan pada karyawan. Persepsi adanya penghargaan atau sanksi berdasarkan pengamatan audiens menjadi hal yang penting pada konsep akuntabilitas karyawan.

Telah banyak penelitian mengenai faktor internal dan faktor eksternal akuntabilitas. Penelitian faktor internal akuntabilitas telah membahas mengenai *affect trait* (Dewi & Riantoputra, 2019), kepuasan kerja (Hochwarter, Ellen. B. P., & Ferris, 2014), gaya atribusi dan *core-self-evaluation* (Brees dkk., 2020), serta *psychological entitlement* (Laird, Harvey, & Lancaster, 2015). Sedangkan penelitian

faktor eksternal telah meneliti mengenai *psychological empowerment climate* (Wallace, Johnson, Mathe, & Paul, 2011), kepemimpinan transformasional (Chen, Hsi, Yuan, Cheng, & Seifert, 2016), budaya organisasi (Park, 2018), pengawasan manajerial (Mero, Guidice, & Werner, 2014), pemaknaan dukungan sosial juga struktur organisasi (Dewi & Riantoputra, 2019), *reporting practices* beserta penerapan sanksi juga penghargaan (Schillemans dkk., 2020) dan peran manajer (Brees & Ellen, 2022). Penelitian mengenai konsekuensi akuntabilitas pun terbilang luas, yaitu mencakup kepuasan kerja (Wikhamn & Hall, 2014), akuntabilitas sebagai tekanan pada sumber daya individu (Zellars, Hochwarter, Lanivich, Perrewé, & Ferris, 2011), *turnover intention* (Brees dkk., 2020), performa (Wallace dkk., 2011), *job tension* (Hochwarter dkk., 2014), perilaku orientasi tim (Giessner, van Knippenberg, van Ginkel, & Sleebos, 2013), dan *mood* depresi (Laird, Perryman, Hochwarter, Ferris, & Zinko, 2009). Meskipun penelitian mengenai anteseden akuntabilitas telah dilakukan, namun menurut Pearson dan Sutherland (2017) juga Hall dkk. (2015), penelitian mengenai faktor organisasional terhadap akuntabilitas masih sangat minim dan butuh untuk diperdalam. Maka dari itu masih terbuka area pengembangan riset mengenai kepemimpinan etis dan budaya organisasi sebagai anteseden akuntabilitas karyawan.

Pentingnya faktor organisasional, terutama budaya organisasi, dapat dilihat dari beberapa kontroversi Uber di Amerika. Pada 2017, Uber tersangkut beberapa kasus (Agung, 2017). Pertama, Uber diduga memiliki budaya seksis yang memicu terjadinya pelecehan seksual dan diskriminasi gender. Setelah terungkapnya kasus pelecehan seksual, salah satu direksi Uber melontarkan candaan seksis yang mengakibatkan direksi tersebut meminta maaf dan mengundurkan diri. Kedua, Uber diduga memiliki budaya kerja yang menghalalkan segala cara untuk bersaing dengan perusahaan lain. Uber diduga mencuri rahasia produk dan memata-matai saingannya, yaitu Google dan Lyft. Kedua kasus ini

menimbulkan citra buruk Uber dan para investor meminta direksi Uber melakukan perombakan manajemen di Uber. Dari kasus Uber dapat dilihat bahwa faktor budaya organisasi dapat membawa dampak yang signifikan karena budaya organisasi dapat menjadi identitas dan menjadi panduan anggota organisasi dalam berperilaku (Schein & Schein, 2017).

Pentingnya faktor organisasional sebagai anteseden akuntabilitas karyawan sejalan dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan. Tetlock (1992) berargumen bahwa sistem sekitar dan lingkungan sosial berpengaruh pada akuntabilitas karena pada dasarnya manusia ingin menciptakan dan menjaga citra baik dirinya di mata lingkungan sosial. Bersikap akuntabel membantu menciptakan citra yang baik ketika akuntabilitas menjadi nilai universal yang harus diterapkan dalam lingkungan sosial. Selain itu, Frink dkk. (2008) dalam teori *meso level accountability* berargumen bahwa pemaknaan individu terhadap akuntabilitas berbeda-beda tergantung pada karakteristik organisasi atau sistem organisasi. Dengan kata lain faktor lingkungan dan sistem organisasi menjadi suatu standar atau mekanisme kontrol yang mempengaruhi persepsi karyawan terhadap akuntabilitas yang harus diterapkan. Pearson dan Sutherland (2017) juga berargumen bahwa pemimpin dapat mengomunikasikan dan menerapkan budaya organisasi untuk memberi sinyal bahwa akuntabilitas adalah hal yang seharusnya dilakukan. Pentingnya faktor organisasional juga diperkuat oleh Dewi dan Riantoputra (2019) yang menyatakan akuntabilitas dihasilkan dari interpretasi karyawan atas fitur sosial organisasi, maka dari itu budaya organisasi penting untuk mempengaruhi interpretasi karyawan terhadap akuntabilitas. Schillemans dkk. (2020) juga berpendapat bahwa perbedaan sistem akan menyebabkan perbedaan akuntabilitas. Kesamaan argumen-argumen di atas adalah budaya organisasi dianggap sebagai suatu konteks, standar dan memberi sinyal pada karyawan bahwa akuntabilitas adalah nilai yang penting untuk diterapkan. Budaya organisasi adalah asumsi dasar, nilai dan

kepercayaan bersama yang mengkarakterisasikan sebuah *setting* (Schneider, Ehrhart, & MacEy, 2013). Menurut Wikhamn dan Hall (2014) konteks sosial penting untuk akuntabilitas karyawan, maka dari itu peran budaya organisasi sebagai jembatan terhadap akuntabilitas penting untuk didalami.

Penelitian ini akan berfokus mendalami budaya kolaboratif. Budaya kolaboratif dikarakterisasi oleh visi perubahan jangka panjang, komunikasi, rasa percaya dan respek pada semua individu, kerja tim, pemberdayaan, toleransi ambiguitas, mengambil resiko, dan penghargaan akan keberagaman (Pérez López, Manuel Montes Peón, & José Vázquez Ordás, 2004). Budaya kolaboratif dipilih karena penekanannya terhadap penghargaan usaha dan opini karyawan. Menurut penelitian Dewi dan Riantoputra (2019) pemaknaan karyawan terhadap dukungan organisasi berpengaruh terhadap akuntabilitas karyawan. Penelitian ini menduga hubungan pemimpin dengan akuntabilitas karyawan membutuhkan budaya kolaboratif sebagai mediator. Hubungan pemimpin dan akuntabilitas karyawan membutuhkan jembatan karena dalam organisasi bukan hanya peran pemimpin yang dapat mempengaruhi karyawan, namun budaya organisasi juga berperan sebagai konteks dan sinyal yang mendorong sikap seperti apa yang harus terbentuk pada karyawan sebagai anggota organisasi. Pemimpin mendorong terjadinya akuntabilitas melalui gaya kepemimpinannya secara pribadi. Selain itu pemimpin sebagai anggota organisasi juga harus mendorong penerapan budaya organisasi agar karyawannya berperilaku sesuai budaya organisasi yang telah ditetapkan. Secara spesifik, budaya kolaboratif juga diduga memicu resiprokalitas dalam hubungan pemimpin dan karyawan, karena menekankan pada penghargaan karyawan. Hal ini diduga memicu karyawan berperilaku akuntabel untuk membalas perlakuan baik yang telah dilakukan pemimpin dan organisasi padanya.

Menurut model sistem akuntabilitas yang dibuat oleh Pearson dan Sutherland (2017), budaya organisasi dan pemimpin dapat mempengaruhi akuntabilitas karyawan. Dari beberapa gaya

kepemimpinan yang ada, kepemimpinan etis akan dialami pada penelitian ini. Kepemimpinan etis adalah kepemimpinan yang menunjukkan perilaku normatif melalui tindakan personal, hubungan interpersonal, dan mempromosikan perilaku normatif kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pembuatan keputusan (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Pentingnya kepemimpinan terutama kepemimpinan etis dapat dilihat dari kasus penggunaan antigen bekas bandara Kualanamu. Pegawai Kimia Farma mengaku diarahkan oleh atasannya untuk mencuci alat swab dengan alkohol, menggunakannya kembali dan menyetrikaan hasil non reaktif (Fatoni, 2021). Ketidaketisan atasan pada akhirnya memberi pengaruh buruk pada karyawan, citra organisasi dan terlebih pada konsumen. Berdasarkan kasus ini, kepemimpinan etis menjadi sangat penting untuk diterapkan dalam organisasi. Signifikansi pengaruh pemimpin kepada akuntabilitas karyawan didukung oleh penelitian Septiandari dkk. (2021), Wikhamn dan Hall (2014) serta Mero dkk. (2012) yang menunjukkan bahwa pemimpin dapat memengaruhi akuntabilitas karyawan, terutama atasan langsung karyawan. Jika membandingkan kepemimpinan etis dan gaya kepemimpinan lain, kepemimpinan etis dipilih karena dapat mencakup kepemimpinan transformasional dan transaksional, namun sebaliknya kepemimpinan transformasional dan transaksional belum tentu mencakup kepemimpinan etis (Brown dkk., 2005).

Berdasarkan penelitian Brown dkk. (2005), kepemimpinan etis dapat mempengaruhi akuntabilitas karyawan melalui ekspektasi karyawan bahwa pemimpin yang etis mengharapkan karyawan melakukan perbuatan etis, melakukan komunikasi terbuka dan adanya pemberdayaan pemimpin terhadap karyawan. Gaya kepemimpinan etis dianggap akan turut mempengaruhi dan memberikan contoh kepada karyawan dalam bertindak sesuai norma (Steinbauer, Renn, Taylor, & Njoroge, 2014), di mana akuntabilitas sebagai norma atau bagian dari perilaku etis. Kepemimpinan etis akan memancing

tindakan yang etis juga dari karyawan, karena karyawan telah diperlakukan secara etis (Hassan dkk., 2013). Kepemimpinan etis menerapkan sistem penghargaan, sehingga karyawan dituntut untuk bersikap akuntabel terhadap keputusan yang diambil (Brown dkk., 2005). Pemberian penghargaan pada kepemimpinan etis sangat sejalan dengan definisi akuntabilitas yang menekankan ekspektasi mengenai penghargaan atau hukuman. Pemimpin dengan perilaku kepemimpinan etis menjalankan komunikasi terbuka dengan mendiskusikan etika dan mendengarkan masukan dari karyawan (Brown dkk., 2005). Adanya komunikasi terbuka mengenai standar etika, dan adanya ekspektasi mengenai penghargaan ataupun hukuman oleh pemimpin, akan mempengaruhi akuntabilitas karyawan (White dan Rezania, 2019). Pemimpin yang bersikap etis mendukung dan mendorong karyawan untuk memprioritaskan hal etis yang pada akhirnya menuntun pada keputusan dan perilaku etis (Ko, Ma, Bartnik, Haney, & Kang, 2018)

Selain budaya organisasi dan kepemimpinan etis, akuntabilitas juga dapat dipengaruhi faktor rasa percaya (Hall dkk., 2015; Pearson & Sutherland, 2017; Romzek, Leroux, & Blackmar, 2012). Hal ini sesuai dengan arahan penelitian Septiandari dkk. (2021), bahwa rasa percaya karyawan pada pemimpin dapat mempengaruhi akuntabilitas karyawan. *Trust in supervisor* adalah keadaan psikologis yang dapat dilihat melalui kerelaan subordinat mengambil resiko berdasarkan harapan positif terhadap intensi supervisor (Samian, Riantoputra, & Budihardjo, 2020). Penelitian ini akan berfokus pada rasa percaya secara afektif pada atasan. Rasa percaya afektif adalah ikatan emosional antara individu yang didasarkan pada kepedulian tulus dan perhatian pada kesejahteraan individu lain (Liborius & Kiewitz, 2022; McAllister, 1995). Rasa percaya secara afektif dapat mempengaruhi persepsi karyawan mengenai pemimpin (Yang & Mossholder, 2010). Rasa percaya yang ditimbulkan secara afektif berhubungan dengan elemen sosio-emosional dalam interaksi personal (Dirks dan

Ferrin, 2002) dan menimbulkan atmosfer sosial yang aman yang dapat memfasilitasi interaksi dan kohesi.

Rasa percaya adalah kunci dari hubungan kepemimpinan dan karyawan yang resiprokal, terutama dalam kerangka teori pertukaran sosial, di mana keyakinan pada pihak lain menjadi hal yang vital. Hal ini dikuatkan penelitian Samian dkk. (2020) yang menyatakan bahwa rasa percaya afektif dapat menjadi moderator hubungan pemimpin dan perilaku karyawan. Penelitian ini berargumen bahwa ketika karyawan mempercayai pemimpin secara afektif, maka akuntabilitas akan lebih kuat, Rasa percaya afektif diduga dapat memperkuat perilaku akuntabilitas karena pemimpin etis telah mengkomunikasikan bahwa akuntabilitas adalah perilaku yang diharapkan pemimpin. Ketika karyawan mempercayai pemimpin, muncul atmosfer aman dan nyaman juga lebih kuatnya kerelaan bertindak akuntabel sesuai harapan pemimpin.

Hubungan kepemimpinan etis, budaya kolaboratif, rasa percaya afektif dan akuntabilitas akan dijelaskan *Social Exchange Theory* atau Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964; Choi dkk., 2019). *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan tindakan sukarela individu yang dipicu oleh ekspektasi untuk membalas tindakan yang telah dilakukan pihak lain (Blau, 1964). Interaksi memicu pihak lain untuk melakukan perilaku yang menghasilkan keuntungan untuk kedua belah pihak (Zoller & Muldoon, 2018). SET sangat berkaitan dengan kewajiban pribadi dan keyakinan pada pihak lainnya, di mana salah satu prinsip teori pertukaran sosial adalah resiprositas. Komponen penting dalam resiprositas adalah rasa percaya (Samian dkk., 2020).

Berdasarkan teori SET, karyawan akan berperilaku akuntabel sebagai bentuk tindakan sukarela individu untuk membalas atasannya yang berperilaku etis dan membalas organisasinya yang dengan budaya kolaboratif menciptakan atmosfer penghargaan pada karyawan. Budaya kolaboratif selain berfungsi untuk menciptakan atmosfer penghargaan, juga hadir untuk sebagai standar dan

memberikan sinyal bahwa perilaku akuntabilitas diharapkan dari para anggota organisasi. Sesuai dengan segitiga akuntabilitas Schlenker dkk. (1994), di mana elemen penting akuntabilitas yang membedakannya dengan tanggung jawab adalah aspek audiens yang memperhatikan tindakan aktor akuntabilitas. Akuntabilitas sejalan dengan kepemimpinan etis dan budaya kolaboratif yang membutuhkan pihak lain. Kepemimpinan etis dan budaya kolaboratif menekankan pada komunikasi dua arah, penghargaan atas satu sama lain dan memberdayakan anggota. Kepemimpinan etis dan budaya kolaboratif juga menekankan keberadaan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan memberikan kepercayaan pada orang lain. Sikap pemimpin etis yang adil, mempedulikan karyawan dan berkomunikasi terbuka mengirimkan sinyal bahwa pemimpin percaya pada karyawannya, dan sinyal ini akan dibalas kembali oleh karyawan dengan kepercayaan (Engelbrecht, Heine, & Mahembe, 2017). Maka dari itu, di sisi hubungan yang lain kepercayaan dapat memperkuat hubungan pemimpin etis dan akuntabilitas karyawan karena akuntabilitas adalah sebuah bentuk pertukaran sosial yang dilakukan karyawan untuk membalas kembali kebaikan pemimpin yang bersifat etis dan menghargai karyawan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui apakah budaya kolaboratif dapat memediasi hubungan kepemimpinan etis terhadap akuntabilitas dan apakah kepercayaan afektif dapat memoderasi hubungan langsung kepemimpinan etis dan akuntabilitas karyawan.

Maka dari itu hipotesis penelitian ini adalah:

Hipotesis 1: Budaya kolaboratif dapat memediasi hubungan kepemimpinan etis dan *akuntabilitas karyawan*

Hipotesis 2: Rasa percaya afektif dapat memoderasi hubungan kepemimpinan etis dan akuntabilitas karyawan

METODE

Penelitian non-eksperimental ini dilakukan dengan metode kuantitatif dan desain korelasional. Teknik pengambilan sampel menggunakan

convenience sampling atau *accidental sampling* (Gravetter & Forzano, 2012). Responden adalah karyawan organisasi X yang bergerak di sektor pendidikan di Sumatera Utara, dengan kriteria minimal satu tahun bekerja dengan atasan langsung. Jumlah karyawan pada organisasi ini berjumlah 131 karyawan, namun jumlah responden yang memenuhi kriteria 107 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan *self-report* melalui *platform Google Form*. Tautan disebarikan secara internal kepada seluruh karyawan. Semua responden telah mengisi *informed consent* sebelum mengisi survei.

Kepemimpinan etis menggunakan alat ukur dari Brown (2005) sebanyak 10 item dengan reliabilitas $\alpha = .93$. Contoh item kepemimpinan etis adalah “Atasan saya memberikan contoh bagaimana melakukan hal yang benar secara etika”. Alat ukur budaya kolaboratif menggunakan alat ukur dari Pérez López dkk. (2004), terdiri atas delapan item dengan reliabilitas $\alpha = .86$. Contoh itemnya adalah “Setiap kontribusi dan pendapat sangat dihargai.” Alat ukur akuntabilitas diciptakan oleh Hochwarter dkk. (2007) terdiri atas 8 item dengan reliabilitas $\alpha = .73$. Contoh itemnya adalah “Saya bertanggung jawab atas tindakan saya di tempat kerja”. Rasa percaya afektif pada supervisor

diukur menggunakan 5 item oleh Yang dan Mossholder (2010). dengan reliabilitas $\alpha = .95$. Contoh item pada kepercayaan afektif adalah “Saya yakin bahwa saya dapat berbagi kesulitan pekerjaan dengan atasan saya.”. Semua alat ukur menggunakan skala likert dengan rentang skala 1-6 (1 = Sangat Tidak Setuju, 6 = Sangat Setuju). Data diolah menggunakan teknik analisis Hayes PROCESS Model 5 pada aplikasi SPSS. Berdasarkan *pilot study* yang dilakukan pada 30 responden, seluruh alat ukur memiliki validitas dan reliabilitas yang baik, baik untuk variabel kepemimpinan etis ($\alpha = .82$); budaya kolaboratif ($\alpha = .87$); kepercayaan afektif ($\alpha = .85$); dan akuntabilitas ($\alpha = .74$). Menurut Kaplan & Saccuzzo (2017) jika reliabilitas berada di atas 0.7, maka dapat dikategorikan memiliki reliabilitas baik.

HASIL

Total responden yang dapat diolah dalam penelitian ini adalah 107 responden. Responden merupakan karyawan sebuah institusi pendidikan di Sumatera Utara. Mayoritas responden adalah laki-laki, selain itu kebanyakan responden berada dalam usia 30-34 tahun dan sebagian besar telah bekerja 6-10 tahun pada organisasi ini.

Tabel 1. Deskripsi Demografi Responden

Variabel	Kategori	Jumlah	Persentase
Gender	Laki-laki	61	57%
	Perempuan	35	32.7%
	Memilih Tidak Menjawab	11	10.3%
Usia	23-29 tahun	27	25.2%
	30-34 tahun	46	43%
	35-53 tahun	34	31.8%
Masa Kerja	1-5 tahun	42	39.3%
	6-10 tahun	56	52.3%
	11-15 tahun	9	8.4%
Pendidikan Terakhir	D3	4	4%
	S1	56	52%
	S2	47	44%

Tabel 2. Korelasi Antar Variabel

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1.Usia	33.20	5.96	1					
2.Jenis Kelamin	-	-	.10	1				
3.Kepemimpinan Etis	4.77	.85	-.12	.25*	1			
4.Budaya Kolaboratif	4.70	.75	-.09	.29**	.82**	1		
5. Kepercayaan Afektif	4.44	.93	-.14	.17	.86**	.76**	1	
6. Akuntabilitas Karyawan	4.48	.63	-.12	.15	.50**	.57**	.51**	1

Jenis kelamin: 1= perempuan; 2= laki=laki; *p < .05 ; **p <.01

Untuk menguji apakah terjadi *common method variance*, Harman Single Factor Test dilakukan. Hasil menunjukkan di bawah 50%, yaitu 44.58%. Jika hasil menunjukkan di bawah 50%, maka *common method variance* tidak terdeteksi (Rodríguez-Ardura dan Meseguer-Artola, 2020). Sehingga dalam penelitian ini, isu *common method variance* telah diminimalisir.

Tabel 2 menunjukkan hubungan signifikan yang positif antara berbagai variabel, yaitu kepemimpinan etis dengan budaya kolaboratif ($r = .82$, $p = <.01$), budaya kolaboratif dengan akuntabilitas karyawan ($r = .57$, $p = <.01$), kepemimpinan etis dengan akuntabilitas karyawan ($r = .50$; $p = <.01$) dan kepercayaan afektif dengan akuntabilitas karyawan ($r = .51$, $p = <.01$).

Tabel 3. Tabel Korelasi Variabel Budaya Kolaboratif Sebagai *Outcome*

	R-sq	β	SE	t	p	LLCI	ULCI
Variabel Kontrol							
Usia	.69	.00	.01	-.12	.91	-.01	.01
Gender	.69	.11	.06	1.73	.09	-.02	.24
Variabel Independen							
Kepemimpinan Etis	.69	.71	.05	13.97	.00	.61	.81

Analisis Hayess PROCESS Model 5 dilakukan dengan variabel kontrol usia dan gender. Tabel 3. menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki hubungan signifikan dengan budaya kolaboratif. Tabel 4 menunjukkan bahwa hubungan langsung kepemimpinan etis dengan akuntabilitas karyawan

tidak signifikan ($\beta = .07$; $p = .61$). Namun, jika dilihat Tabel 5, dapat diketahui bahwa budaya kolaborasi dapat memediasi secara penuh hubungan kepemimpinan etis dan akuntabilitas karyawan ($\beta = 0.14$; LLCI= .04; ULCI=.58). Maka dari itu hipotesis 1 terbukti.

Tabel 4. Tabel Korelasi Variabel Akuntabilitas Sebagai *Outcome*

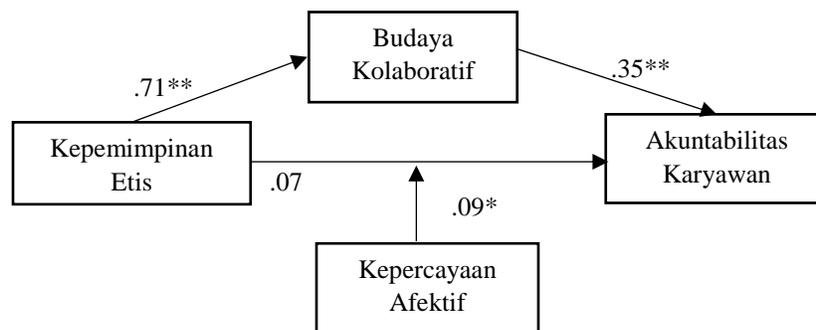
	R-sq	β	SE	t	p	LLCI	ULCI
Variabel Kontrol							
Usia	.38	-.01	.01	-.64	.52	-.02	.01
Gender	.38	.04	.08	.47	.64	-.12	.20
Variabel Independen							
Kepemimpinan Etis	.38	.07	.14	.52	.61	-.21	.36
Budaya Kolaboratif	.38	.35	.12	2.90	.00	.11	.59
Kepercayaan Afektif	.38	.17	.11	1.56	.12	-.05	.38
Kepercayaan Afektif x Akuntabilitas Karyawan	.38	.09	.04	2.16	.03	.01	.17

Tabel 5. Hubungan Tidak Langsung Melalui Budaya Kolaboratif

Indirect Effect (Budaya Kolaboratif)			
Effect	BootSE	LLCI	ULCI
.34	.14	.05	.59

Pada tabel 4 dapat terlihat bahwa kepercayaan afektif juga dapat memperkuat hubungan kepemimpinan etis dan akuntabilitas karyawan ($\beta = .09$; $p < .05$), yang menandakan bahwa hipotesis 2 terbukti. Hal ini juga ditekankan oleh grafik moderasi

(Figur 2). Terlihat bahwa tingginya kepercayaan afektif dapat memperkuat hubungan kepemimpinan etis dan akuntabilitas karyawan. Hasil analisis model penelitian ini secara keseluruhan dapat dilihat pada Figur 1

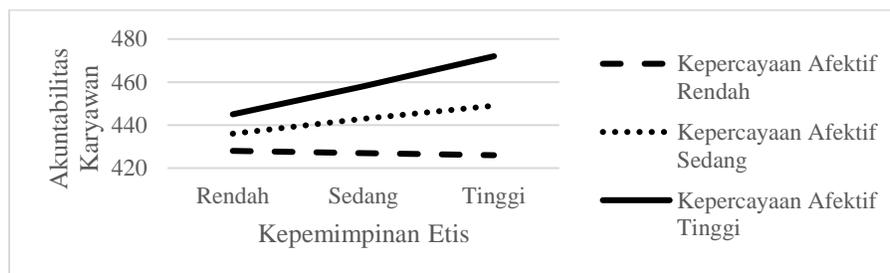


Gambar 1 Hasil Model Penelitian Keseluruhan

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan kepemimpinan etis dan akuntabilitas karyawan dimediasi budaya kolaboratif, serta apakah hubungan langsung kepemimpinan etis dimoderasi kepercayaan afektif. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak berhubungan langsung signifikan dengan akuntabilitas karyawan, namun budaya kolaboratif memediasi secara penuh hubungan keduanya. Dengan kata lain, budaya kolaboratif dapat menjembatani hubungan pemimpin beretika dan

akuntabilitas karyawannya. Menurut model akuntabilitas oleh Pearson dan Sutherland (2017), akuntabilitas dapat diciptakan dari kepemimpinan melalui budaya kepada karyawan. Budaya kolaboratif dapat menjadi mediator karena merupakan norma sosial yang berlaku di antara hubungan pemimpin dan karyawan. Tidak cukup hanya memiliki pemimpin yang etis, namun pemimpin tersebut juga harus mendorong penerapan budaya kolaboratif sebagai sinyal dan bentuk penghargaan sehingga karyawan merasa berarti dan tercipta akuntabilitas karyawan.



Gambar 2 Grafik Moderasi

Dalam segitiga akuntabilitas oleh Schlenker dkk. (1994) terdapat salah satu aspek yang dinamakan “*prescriptions*” atau sebuah standar yang harus dituruti oleh aktor akuntabilitas atau karyawan. *Prescriptions* ini dapat ditekankan melalui budaya organisasi. Sejalan dengan teori meso-level (Frink dkk., 2008) dan model penerapan akuntabilitas (Brees & Ellen, 2022) akuntabilitas membutuhkan faktor organisasional yang mempengaruhi akuntabilitas karyawan melalui beberapa cara. Pertama faktor organisasional membangun asumsi bersama, yang dapat mempengaruhi anggota organisasi, sehingga sesama karyawan memiliki asumsi Bersama bahwa akuntabilitas adalah hal yang dituntut organisasi melalui budaya organisasi dan pemimpin. Secara sederhana, budaya organisasi mengirimkan sinyal bahwa akuntabilitas adalah nilai yang harus dilaksanakan. Kedua, budaya organisasi diturunkan menjadi suatu sistem organisasi yang pada akhirnya menuntut karyawan berperilaku akuntabel melalui mekanisme yang diciptakan organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui penerapan mekanisme kontrol seperti penilaian karyawan berkala. Ketiga, budaya kolaborasi secara spesifik juga mengirimkan sinyal bahwa organisasi mempedulikan karyawan, sehingga menimbulkan resiprositas karyawan untuk juga peduli dengan organisasi dengan berperilaku akuntabel.

Maka dari itu budaya kolaboratif dapat menjembatani hubungan pemimpin etis dan akuntabilitas karyawan. Hasil riset ini sejalan dengan riset lainnya yang menyatakan bahwa karyawan akan berlaku positif jika merasa mendapat dukungan dari organisasi, dalam hal ini rasa penghargaan dirasakan melalui budaya kolaboratif. Beberapa riset lainnya (Dewi & Riantoputra, 2019; Septiandari dkk., 2021; Wikhamn & Hall, 2014) juga menyatakan bahwa akuntabilitas adalah sebagai bentuk timbal balik yang dilakukan karyawan. Meskipun begitu, hasil riset ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis memiliki hubungan langsung signifikan dengan akuntabilitas

karyawan (Steinbauer dkk., 2014; White & Rezania, 2019). Terdapat perbedaan latar belakang responden jika dibandingkan dengan penelitian Steinbauer dkk. (2014) serta White dan Renzanie (2019).

Responden penelitian Steinbauer dkk. (2014) adalah pasangan mentor dan anak didik dari institut pendidikan kepemimpinan. Pasangan mentor dan mentee telah berinteraksi selama delapan bulan dan dihubungkan dalam program yang memiliki tema utama “*value*”. Sedangkan responden penelitian White & Rezania (2019) adalah mahasiswa yang menjadi atlet dalam tim universitas. Penelitian tersebut berfokus pada hubungan atlet dan pelatih, serta bagaimana kepemimpinan pelatih mereka. Dapat disimpulkan bahwa kedua penelitian sebelumnya memiliki latar belakang organisasi yang berbeda dengan responden penelitian yang datang dari organisasi pendidikan dan merupakan karyawan. Hal ini diduga dapat berpengaruh pada hasil penelitian ini. Kedua penelitian sebelumnya bukanlah karyawan yang bekerja di sebuah organisasi dengan struktur dan budaya organisasi yang rigid. Budaya organisasi penting sebagai asumsi dasar, nilai dan kepercayaan bersama yang mengkarakterisasikan sebuah *setting* (Schneider dkk., 2013). Diduga pada kedua penelitian sebelumnya, kepemimpinan etis dapat berhubungan langsung dengan akuntabilitas karena memang tidak ada budaya atau struktur organisasi yang rigid sebagai *setting* hubungan subordinat dan pemimpinnya.

Hasil juga menunjukkan bahwa rasa percaya secara afektif pada pemimpin, dapat memperkuat tingkat akuntabilitas karyawan. Hasil riset ini mengonfirmasi arahan penelitian lanjutan Septiandari dkk. (2021) yang menyatakan bahwa akuntabilitas berpotensi berhubungan dengan rasa percaya karyawan pada pemimpin. Selain itu sesuai dengan hasil penelitian Liborius & Kiewitz (2022) dan Zhu dkk. (2013) bahwa kepercayaan afektif membantu terciptanya perilaku dan sikap positif karyawan. Hal ini dijelaskan oleh kerangka SET di

mana menekankan adanya resprokalitas agar terjadinya pertukaran dalam suatu hubungan. Prinsip SET adalah satu pihak membalas pihak lain dengan menukarkan sumber daya yang dimiliki, dan resiprokalitas ini dipengaruhi oleh kualitas hubungan aktor dan target, atau dalam hal ini pemimpin dan karyawan, serta hubungan organisasi dan karyawan. Kepercayaan afektif adalah salah satu bentuk resiprokalitas yang memperkuat hubungan karyawan dan pemimpin. Kepercayaan afektif membantu menguatkan persepsi karyawan bahwa pemimpin peduli pada karyawan, maka dari itu karyawan berusaha melakukan timbal balik dengan memberikan sikap dan perilaku positif. Sedangkan budaya kolaboratif adalah suatu konteks sosial yang memperkuat sinyal bahwa organisasi mempedulikan karyawan.

Implikasi manajerial dari riset ini adalah menekankan pentingnya kepemimpinan etis, budaya kolaboratif dan kepercayaan afektif untuk meningkatkan akuntabilitas karyawan. Maka dari itu, perusahaan dapat mendorong lahirnya sosok pemimpin etis dalam organisasi. Hal ini dapat dilakukan dari awal proses rekrutmen namun juga dapat dilakukan dengan proses *coaching* internal. Selain itu perlunya dilakukan penguatan budaya kolaborasi dalam internal perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat program perubahan atau juga *training* secara internal. Terakhir pentingnya pemimpin untuk menciptakan kepercayaan secara afektif kepada karyawan. Rasa percaya afektif dapat diciptakan pemimpin dengan tidak hanya memperhatikan pekerjaan karyawan, namun juga memperhatikan karyawan secara personal sehingga terjadi hubungan yang kohesif.

Penelitian ke depannya dapat membandingkan pengaruh kepercayaan afektif dan kepercayaan kognitif pada akuntabilitas karyawan. Apakah terdapat perbedaan hubungan antara kepercayaan afektif dan kepercayaan kognitif jika dikaitkan dengan akuntabilitas karyawan. Mengingat kepercayaan kognitif lebih berfokus pada kemampuan profesional pemimpin, sedangkan

kepercayaan afektif lebih menekankan pada hubungan personal pemimpin dan karyawan, maka hal ini menarik untuk diteliti ke depannya. Selain itu, penelitian ke depannya dapat berfokus mengenai hubungan kepemimpinan etis dan akuntabilitas dengan konteks organisasi yang berbeda, karena perbedaan latar belakang responden, berkemungkinan untuk menciptakan perbedaan hasil juga.

SIMPULAN

Studi ini menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan etis dan akuntabilitas dimediasi penuh oleh budaya kolaboratif. Selain itu hubungan kepemimpinan etis dan akuntabilitas juga dimoderasi oleh kepercayaan afektif. Akuntabilitas dilaksanakan sebagai bentuk membalas budi kepada pemimpin dan organisasi yang telah memperlakukan karyawan dengan baik melalui gaya kepemimpinan etis dan budaya kolaboratif. Budaya kolaboratif juga berperan penting mengirimkan sinyal bahwa akuntabilitas adalah hal yang penting dilakukan anggota organisasi. Penelitian ini dapat menjadi catatan untuk organisasi agar membangun sosok pemimpin etis, melakukan penguatan budaya kolaboratif, serta membangun kepercayaan afektif terhadap karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, B. (2017, 21 June). Deretan skandal yang racuni Uber. *CNN Indonesia*. Dari <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20170621151517-185-223346/deretan-skandal-yang-racuni-uber>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brees, J., & Ellen, B. P. (2022). Unaccounted for no more: Explicating managers' role in accountability enactment. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 310–326. <https://doi.org/10.1002/job.2573>
- Brees, J. R., Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2020). Workplace accountabilities: worthy challenge or potential threat? *Career Development*

- International*, 25(5), 517–537.
<https://doi.org/10.1108/CDI-10-2019-0257>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Chen, V., Hsi, C., Yuan, M. L., Cheng, J. W., & Seifert, R. (2016). Linking transformational leadership and core self-evaluation to job performance: The mediating role of felt accountability. *North American Journal of Economics and Finance*, 35, 234–246.
<https://doi.org/10.1016/j.najef.2015.10.012>
- Choi, W., Kim, S. L., & Yun, S. (2019). A Social Exchange Perspective of Abusive Supervision and Knowledge Sharing: Investigating the Moderating Effects of Psychological Contract Fulfillment and Self-Enhancement Motive. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 305–319. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9542-0>
- Dewi, R. C., & Riantoputra, C. D. (2019). Felt accountability: the role of personality and organizational factors. *Journal of Management Development*, 38(4), 312–322.
<https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0375>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 368–379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. *Human Resource Management Review*, 14(1), 1–17.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.001>
- Fatoni, M. (2021, 30 April). Pengakuan oknum Kimia Farma soal penggunaan antigenbekas di bandara Kualanamu, begini modusnya. *Tribun Jogja*. Dari <https://jogja.tribunnews.com/2021/04/30/pengakuan-oknum-kimia-farma-soal-penggunaan-antigen-bekas-di-bandara-kualanamu-begini-modusnya>
- Frink, D., Hall, A. T., Perryman, A. A., Ranft, A., Hochwarter, W. A., Ferris, G., & Royle, M. (2008). Meso-level theory of accountability in organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 177–245.
- Giessner, S. R., van Knippenberg, D., van Ginkel, W., & Sleebos, E. (2013). Team-Oriented leadership: The interactive effects of leader group prototypicality, accountability, and team identification. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 658–667.
<https://doi.org/10.1037/a0032445>
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2012). *Research Methods for The Behavioral Sciences*. Cengage Learning.
<https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). *Leader reputation and accountability in organizations : Implications for dysfunctional leader behavior*. 15, 515–536.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.005>
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). Accountability and extra-role Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(2), 131–144. <https://doi.org/10.1007/s10672-010-9148-9>
- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2015). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 204–224.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2052>
- Hochwarter, W. A., Ellen. B. P., & Ferris, G. R. (2014). Examining the interactive effects of accountability, politics, and voice. *Career Development International*, 19(4), 358–380.
<https://doi.org/10.1108/CDI-01-2014-0012>
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job

- performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 226–239. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.003>
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2017). *Psychological Testing: Principles, applications and issues*. Boston: Cengage Learning.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics and Behavior*, 28(2), 104–132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Laird, M. D., Harvey, P., & Lancaster, J. (2015). Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 87–100. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0227>
- Laird, M. D., Perryman, A. A., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Zinko, R. (2009). The Moderating Effects of Personal Reputation on Accountability-Strain Relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/a0012567>
- Liborius, P., & Kiewitz, C. (2022). *When leader humility meets follower competitiveness: Relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover*. 135(March), 1–14.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Mero, N. P., Guidice, R. M., & Werner, S. (2014). A field study of the antecedents and performance consequences of perceived accountability. *Journal of Management*, 40(6), 1627–1652. <https://doi.org/10.1177/0149206312441208>
- Park, S. (2018). Measuring Accountability in the Performance Appraisal Context: Rater Status and Organization Culture as Determinants of Rater Accountability. *Current Psychology*, 37(1), 162–171. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9499-y>
- Pearson, H., & Sutherland, M. (2017). The complexity of the antecedents influencing accountability in organisations. *European Business Review*, 29(4), 419–439. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2016-0106>
- Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vázquez Ordás, C. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93–104. <https://doi.org/10.1108/13673270410567657>
- Rodríguez-Ardura, I., & Meseguer-Artola, A. (2020). Editorial: How to prevent, detect and control common method variance in electronic commerce research. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(2), I–V. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762020000200101>
- Romzek, B. S., Leroux, K., & Blackmar, J. M. (2012). A Preliminary Theory of Informal Accountability among Network Organizational Actors. *Public Administration Review*, Vol. 72, pp. 442–453. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02547.x>
- Samian, Riantoputra, C. D., & Budihardjo, A. (2020). Why employees endorse abusive leaders: the role of trust. *Human Resource Development International*, 00(00), 1–18. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1810475>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th Ed.). In *The Innovator's Discussion*. New Jersey: Wiley. <https://doi.org/10.4324/9781351017510-15>
- Schillemans, T., Overman, S., Fawcett, P., Flinders, M., Fredriksson, M., Laegreid, P., ... Wood, M. (2020). Understanding Felt Accountability: The institutional antecedents of the felt accountability of agency-CEO's to central government. *Governance*, (8), 1–24. <https://doi.org/10.1111/gove.12547>

- Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R., & Doherty, K. (1994). The Triangle Model of Responsibility. *Psychological Review*, *101*(4), 632–652. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.101.4.632>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, *64*(July 2012), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Septiandari, A., Samian, & Riantoputra, C. D. (2021). Leader Humility and Employees' Accountability During The Pandemic. *International Research Journal of Business Studies*, *XIII*(01), 13–26.
- Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R., & Njoroge, P. K. (2014). Ethical Leadership and Followers' Moral Judgment: The Role of Followers' Perceived Accountability and Self-leadership. *Journal of Business Ethics*, *120*(3), 381–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1662-x>
- Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. *Advances in Experimental Social Psychology*, *25*(C), 331–376. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60287-7](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60287-7)
- Transparency International. (2022). *Indeks persepsi korupsi 2021 korupsi hak asasi manusia dan demokrasi*. Dari: <https://ti.or.id/indeks-persepsi-korupsi-2021-korupsi-hak-asasi-manusia-dan-demokrasi/>
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 840–850. <https://doi.org/10.1037/a0022227>
- White, S., & Rezania, D. (2019). The impact of coaches' ethical leadership behaviour on athletes' voice and performance: The role of accountability. *Sport, Business and Management: An International Journal*, *9*(5), 460–476. <https://doi.org/10.1108/SBM-11-2017-0079>
- Wibowo, E.A. (2022, Januari 25). Indeks persepsi korupsi Indonesia 2021 peringkat 96 dari 180 negara. Tempo. Dari <https://nasional.tempo.co/read/1553924/indeks-persepsi-korupsi-indonesia-2021-peringkat-96-dari-180-negara/full&view=ok>
- Wikhamn, W., & Hall, A. T. (2014). Accountability and satisfaction: Organizational support as a moderator. *Journal of Managerial Psychology*, *29*(5), 458–471. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0022>
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *Leadership Quarterly*, *21*(1), 50–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.004>
- Zellars, K. L., Hochwarter, W. A., Lanivich, S. E., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2011). Accountability for others, perceived resources, and well being: Convergent restricted non-linear results in two samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(1), 95–115. <https://doi.org/10.1348/2044-8325.002004>
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *Leadership Quarterly*, *24*(1), 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>
- Zoller, Y. J., & Muldoon, J. (2018). Illuminating the principles of social exchange theory with Hawthorne studies. *Journal of Management History*, *25*(1), 47–66. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2018-0026>

Naskah masuk: 29 April 2022

Naskah diterima: 13 September 2022