
ARTIKEL PENELITIAN

Interaksi *Ethical leadership* dan *Collaborative culture* Dalam Meningkatkan *Felt accountability*: Peran Mediasi *Affective trust*

Abdul Halim Baraja & Samian*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Indonesia menghadapi tantangan serius dalam mewujudkan *felt accountability* Aparatur Sipil Negara (ASN), terlihat dari tingginya kasus korupsi dan pelanggaran disiplin yang terus terjadi. Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh *ethical leadership* terhadap *felt accountability* ASN, dengan peran mediasi *affective trust* dan moderasi *collaborative culture*. Data dikumpulkan melalui survei *online* dari 98 ASN di sebuah institusi di Kota Malang menggunakan skala *ethical leadership*, *collaborative culture*, *affective trust*, dan *felt accountability* yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data menggunakan *PROCESS macro v.4.2 Model 8* dengan *bootstrapping*. Penelitian menemukan bahwa: (1) *ethical leadership* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *felt accountability* ($\beta = 0.18$, $p = 0.09$), (2) *affective trust* tidak memediasi hubungan *ethical leadership* terhadap *felt accountability* secara signifikan (effect = 0.18, $p = 0.97$), (3) *collaborative culture* tidak memoderasi hubungan tidak langsung antara *ethical leadership* terhadap *felt accountability* melalui *affective trust* ($\beta = 0.11$, $p = 0.93$), (4) *collaborative culture* memoderasi hubungan langsung antara *ethical leadership* dan *felt accountability* secara signifikan ($\beta = 0.32$, $p = 0.00$), memperkuat pengaruh *ethical leadership* dalam meningkatkan *felt accountability* ketika *collaborative culture* kuat. Penelitian menekankan pentingnya pengembangan *collaborative culture* dalam organisasi publik dan penerapan *ethical leadership* untuk meningkatkan *felt accountability* ASN.

Kata kunci: *ethical leadership*, *felt accountability*, *collaborative culture*, *affective trust*

ABSTRACT

Indonesia faces serious challenges in realizing felt accountability among Civil Servants (ASN), evidenced by high corruption rates and disciplinary violations. This study examines the influence of ethical leadership on ASN felt accountability, with the mediating role of affective trust and moderating role of collaborative culture. Data were collected through online surveys from 98 ASN employees at an institution in Malang City using validated scales measuring ethical leadership, collaborative culture, affective trust, and felt accountability. Data analysis used PROCESS macro v.4.2 Model 8 with bootstrapping. The study found that: (1) ethical leadership has no significant effect on felt accountability ($\beta = 0.18$, $p = 0.09$), (2) affective trust does not significantly mediate the relationship between ethical leadership and felt accountability (effect = 0.18, $p = 0.97$), (3) collaborative culture does not moderate the indirect relationship between ethical leadership and felt accountability through affective trust ($\beta = 0.11$, $p = 0.93$), (4) collaborative culture significantly moderates the direct relationship between ethical leadership and felt accountability ($\beta = 0.32$, $p = 0.00$), enhancing the influence of ethical leadership when collaborative culture is strong. The study emphasizes the importance of developing collaborative culture in public organizations and implementing ethical leadership to enhance ASN felt accountability.

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

PENDAHULUAN

Indonesia menghadapi tantangan besar dalam mewujudkan *felt accountability* Aparatur Sipil Negara (ASN). Indeks Persepsi Korupsi Indonesia pada 2024 tercatat pada skor 37 dari 100 poin, menempatkan Indonesia pada peringkat ke-99 dunia dan mencerminkan tingginya tingkat korupsi di sektor publik (*Transparency International*, 2024). Dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045, tercatat selama 2020–2022 terdapat 1.703 pengaduan pelanggaran netralitas ASN dan sekitar 38,1% kasus korupsi melibatkan ASN maupun pejabat eksekutif. Fenomena ini diperkuat dengan berbagai kasus korupsi aktual, seperti skandal investasi fiktif dana pensiun ASN di PT Taspen dengan kerugian negara hingga Rp1 triliun, serta penyelewengan dana bantuan COVID-19 yang melibatkan ASN dengan kerugian mencapai Rp125 miliar. Seluruh kasus tersebut menegaskan urgensi pembenahan sistem pengawasan dan integritas birokrasi sebagai prasyarat reformasi tata kelola pemerintahan.

Felt accountability berperan sebagai perekat sistem sosial karena membantu pekerja bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang dilakukannya, sehingga sistem sosial dan keteraturan dapat terwujud (Frink & Klimoski, 2004; Hall et al., 2004). Tanpa *felt accountability*, pekerja dapat bertindak tanpa memikirkan akibat perbuatannya kepada masyarakat dan organisasi. Secara konseptual, *felt accountability* didefinisikan sebagai ekspektasi implisit atau eksplisit bahwa keputusan atau tindakan yang diambil akan dievaluasi oleh audiens penting, dengan keyakinan bahwa terdapat potensi untuk menerima penghargaan atau sanksi atas evaluasi tersebut (Hall & Ferris, 2011). Studi mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *felt accountability* telah banyak dilakukan, namun penelitian tentang pengaruh faktor organisasional terhadap *felt accountability* masih sangat terbatas dan memerlukan eksplorasi lebih lanjut (Hall et al., 2015; Pearson & Sutherland, 2017).

Rendahnya *felt accountability* pada bawahan berhubungan dengan meningkatnya ketidaktertiban dan perilaku negatif dalam organisasi. Ketika bawahan merasa bahwa tindakan mereka tidak akan dipertanggungjawabkan terhadap organisasi dan pimpinan, hal ini dapat menyebabkan rendahnya komitmen kerja, meningkatnya stres, dan berpotensi menimbulkan praktik kerja yang tidak etis atau kurang bertanggung jawab (Haist et al., 2024). Dampak dari faktor organisasional tercermin dalam berbagai kasus penyimpangan di sektor publik. Sebagai contoh, kasus penggunaan alat tes antigen bekas di Bandara Kualanamu mengungkapkan pentingnya peran kepemimpinan dalam membentuk perilaku bawahan, di mana pegawai mengakui diarahkan oleh atasan untuk mendaur ulang alat swab. Pemimpin yang tidak etis berdampak negatif pada pegawai, reputasi organisasi, dan terutama masyarakat sebagai penerima layanan.

Ethical leadership menjadi sangat penting untuk diterapkan dalam konteks organisasi publik. *Ethical leadership* didefinisikan sebagai 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 et al., 2005). Signifikansi pengaruh pemimpin kepada *felt accountability* didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pemimpin dapat memengaruhi *felt accountability* karyawan, terutama atasan langsung (Mero et al., 2014; Septiandari et al., 2021; Wikhamn & Hall, 2014).

Relevansi faktor organisasional, khususnya budaya organisasi, dapat diilustrasikan melalui kasus perusahaan transportasi daring Uber yang terlibat dalam kontroversi budaya seksisme dan etos kerja yang mengesampingkan etika. Kasus ini berdampak pada merosotnya citra Uber dan menunjukkan bagaimana budaya organisasi dapat memberikan dampak substansial. Penelitian ini mendalami peran *collaborative culture* dalam konteks organisasi publik sebagai moderator hubungan antara *ethical leadership* dan *felt accountability*. *Collaborative culture* dicirikan oleh komunikasi terbuka, penghargaan atas kontribusi individu, kerja sama tim, rasa percaya dan saling menghormati, pemberdayaan, serta toleransi terhadap ambiguitas dan pengambilan risiko (Pérez López et al., 2004).

Di samping *ethical leadership* dan budaya organisasi, faktor kepercayaan juga berperan dalam membentuk *felt accountability*. *Affective trust* terhadap atasan didefinisikan sebagai ikatan emosional berbasis kepedulian tulus dan perhatian akan kesejahteraan pihak lain (Liborius & Kiewitz, 2022; McAllister, 1995). *Collaborative culture* menimbulkan atmosfer sosial yang aman dan kohesif yang merupakan kondisi penting agar karyawan dapat membangun *affective trust* kepada pemimpin mereka (Yang & Mossholder, 2010).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *affective trust* memainkan peran penting sebagai mediator dalam berbagai hubungan kepemimpinan, termasuk memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *organizational citizenship behavior*.

Menurut *Affect theory of social exchange* dari Lawler (2001), interaksi sosial tidak hanya memberikan manfaat langsung tetapi juga menimbulkan emosi positif yang kemudian dikaitkan dengan organisasi melalui prinsip nonseparability dan shared responsibility. Dalam penelitian ini, *ethical leadership* yang adil dan berintegritas membangkitkan emosi positif yang meningkatkan *affective trust* anggota tim, yang pada gilirannya akan memperkuat *felt accountability* individu. *Collaborative culture* memperkuat hubungan ini dengan memandang emosi positif yang dihasilkan menjadi hasil kerja sama tim, sehingga meningkatkan ikatan dan rasa tanggung jawab bersama. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan penelitian dengan mengeksplorasi hubungan *ethical leadership* dan *felt accountability* dalam konteks ASN Indonesia, dengan mengajukan restrukturisasi model menggunakan *affective trust* sebagai mediator dan *collaborative culture* sebagai moderator berdasarkan *Affect theory of social exchange*.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan pendekatan survei melalui kuesioner *online*. Karakteristik penelitian kuantitatif meliputi perencanaan yang matang, sistematika yang jelas, dan struktur yang terorganisir dari awal pengumpulan data hingga penyajian hasil akhir, dengan data numerik sebagai basis analisisnya. Teknik survei dipilih sebagai metode pengumpulan data untuk menggali keyakinan dan opini responden terkait *ethical leadership*, *collaborative culture*, *affective trust*, dan *felt accountability* dalam konteks organisasi publik.

Partisipan

Populasi penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki atasan langsung dan masa kerja minimal 1 tahun di institusi. Pengumpulan data dilakukan di salah satu institusi negara yang berlokasi di Kota Malang. Berdasarkan perhitungan *G*Power* dengan *effect size* 0.15, *power* 0.95, α 0.05, dan 4 prediktor total, ukuran sampel minimum yang diperlukan adalah 89 sampel. Setelah proses cleansing data yang mengeluarkan respons yang tidak lolos *attention check* dan uji *outliers*, penelitian ini memperoleh 98 responden valid dari 137 responden awal. Karakteristik partisipan menunjukkan mayoritas berjenis kelamin pria (51%), berpendidikan S1 (77,55%), dengan rentang usia 18-58 tahun ($M = 39,34$; $SD = 10,14$) dan masa kerja 1-45 tahun ($M = 11,88$; $SD = 9,21$).

Pengukuran

Penelitian ini menggunakan empat instrumen pengukuran yang telah tervalidasi. *Ethical leadership Scale* dari Brown et al. (2005) terdiri dari 10 aitem dengan reliabilitas *Cronbach's alpha* 0,90, namun setelah analisis CFA, aitem EL2 dieliminasi karena loading factor rendah, sehingga menyisakan 9 aitem. *Collaborative culture Scale* dari Pérez López et al. (2004) terdiri dari 8 aitem dengan reliabilitas 0,81. *Affective trust Scale* dari Yang dan Mossholder (2010) terdiri dari 5 aitem dengan reliabilitas 0,86. *Felt accountability Scale* dari Hochwarter et al. (2007) pada awalnya terdiri dari 8 aitem dengan reliabilitas 0,68, namun setelah CFA, aitem ACC4, ACC5, dan ACC6 dieliminasi, menyisakan 5 aitem. Seluruh instrumen menggunakan skala Likert 1-5 (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju) dan telah diterjemahkan ke bahasa Indonesia serta divalidasi oleh tiga *expert* melalui *Content Validity Index* (CVI) dengan skor berkisar 0,93-1,00.

Validitas alat ukur dalam penelitian ini diuji melalui *Content Validity Index* (CVI) dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk memastikan bahwa item-item pada skala *ethical leadership*, *collaborative culture*, *affective trust*, dan *felt accountability* secara tepat mengukur konstruk yang dimaksud. Hasil CVI menunjukkan kesepakatan ahli bahwa instrumen sudah representatif, sedangkan CFA mengonfirmasi struktur faktor sesuai dengan teori yang mendasarinya. Reliabilitas alat ukur diuji dengan *Cronbach's alpha*, dimana skor 0,90 untuk *ethical leadership*, 0,81 untuk *collaborative culture*, 0,86 untuk *affective trust*, dan 0,68 untuk *felt accountability* menunjukkan konsistensi internal yang memadai dan dapat dipercaya untuk analisis selanjutnya. Dengan validitas dan reliabilitas yang terjamin, instrumen penelitian mampu menghasilkan data yang akurat dan dapat diandalkan untuk memahami hubungan antar variabel

dalam studi ini.

Analisis Data

Analisis data menggunakan IBM SPSS 29 dan Jamovi 2.2.5 untuk uji reliabilitas, validitas (CFA), deskriptif, *common method bias* (*Harman's single factor test*), korelasi, dan linearitas. Pengujian hipotesis menggunakan PROCESS macro v.4.2 by Andrew F. Hayes Model 8 dengan teknik *bootstrapping* (5000 sampel) untuk menguji efek mediasi *affective trust* dan moderasi *collaborative culture* dalam hubungan antara *ethical leadership* dan *felt accountability*. Metode *bootstrapping* dipilih karena merupakan pendekatan *non-parametrik* yang tidak bergantung pada asumsi normalitas data. Jenis kelamin dimasukkan sebagai kovariat karena menunjukkan hubungan signifikan dengan variabel dependen, mediator, dan moderator ($r = 0,248-0,338$; $p < 0,05$).

HASIL PENELITIAN

Analisis deskriptif menunjukkan tingkat *ethical leadership* ($M = 4,08$; $SD = 0,55$), *collaborative culture* ($M = 4,00$; $SD = 0,44$), *affective trust* ($M = 3,54$; $SD = 0,71$), dan *felt accountability* ($M = 3,96$; $SD = 0,43$) berada pada kategori tinggi hingga cukup tinggi. Uji *common method bias* menggunakan *Harman's single factor test* menunjukkan persentase varians 36,2%, mengindikasikan data terbebas dari CMB. Uji linearitas menunjukkan seluruh variabel memiliki hubungan linear dengan *felt accountability* ($p = 0,00$). Analisis korelasi Pearson menunjukkan *ethical leadership* berkorelasi positif signifikan dengan *collaborative culture* ($r = 0,737$, $p < 0,001$), *affective trust* ($r = 0,680$, $p < 0,001$), dan *felt accountability* ($r = 0,450$, $p < 0,001$).

Hasil uji hipotesis menggunakan PROCESS Model 8 menunjukkan model secara keseluruhan signifikan ($R^2 = 0,36$, $F = 10,34$, $p = 0,00$) untuk outcome *felt accountability*. *Ethical leadership* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *felt accountability* ($\beta = 0,18$, $p = 0,09$). *Affective trust* tidak memediasi hubungan *ethical leadership* terhadap *felt accountability* secara signifikan ($effect = 0,18$, $p = 0,97$). Untuk outcome *affective trust*, model menunjukkan $R^2 = 0,50$ ($F = 23,33$, $p = 0,00$), dengan *ethical leadership* berpengaruh signifikan terhadap *affective trust* ($\beta = 0,65$, $p = 0,00$). Interaksi *ethical leadership* dan *collaborative culture* tidak menunjukkan efek moderasi signifikan terhadap *affective trust* ($\beta = 0,11$, $p = 0,93$).

Collaborative culture memoderasi hubungan langsung antara *ethical leadership* dan *felt accountability* secara signifikan ($\beta = 0,32$, $p = 0,00$). Analisis *conditional effect* menunjukkan hubungan *ethical leadership* dengan *felt accountability* bersifat signifikan menguatkan pada tingkat *collaborative culture* yang tinggi, sedangkan pada tingkat rendah dan sedang tidak signifikan. Grafik interaksi menunjukkan kemiringan garis yang lebih curam pada *collaborative culture* tinggi, mengindikasikan efek moderasi yang memperkuat hubungan *ethical leadership* terhadap *felt accountability* ketika budaya kolaboratif kuat.

DISKUSI

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *felt accountability*, yang berbeda dengan prediksi teoritis namun sejalan dengan temuan Pinintasih dan Salendu (2022). Berdasarkan *Affect theory of social exchange* (Lawler, 2001), pertukaran sosial menghasilkan emosi global yang kemudian diatribusikan ke unit sosial. Untuk menghasilkan *felt accountability*, diperlukan kondisi keterikatan bersama yang tinggi dalam tugas pertukaran, yang ditentukan oleh dua faktor kunci: *nonseparability* (kesulitan membedakan kontribusi individual) dan *shared responsibility* (persepsi tanggung jawab bersama). Ketidaksignifikanan hubungan ini mungkin mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi yang diteliti, *ethical leadership* belum menciptakan kondisi *nonseparability* dan *shared responsibility* yang memadai untuk menghasilkan *felt accountability* sebagai perilaku kolektif yang terorientasi.

Temuan kedua menunjukkan bahwa *affective trust* tidak memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *felt accountability* secara signifikan. Lawler (2001) membedakan antara emosi dan sentimen, di mana *affective trust* lebih mendekati konsep sentimen yang merupakan keadaan afektif yang lebih menetap terhadap objek sosial. Namun, untuk menghasilkan *felt accountability*, diperlukan proses di mana emosi global dari pertukaran yang sukses diatribusikan ke unit sosial, yang kemudian menghasilkan keterikatan afektif terhadap unit tersebut. Ketidaksignifikanan hubungan ini mungkin menunjukkan bahwa *affective trust* yang ada belum mencapai level keterikatan afektif yang dapat menggerakkan *collectively oriented*

behavior seperti *felt accountability*. Kemungkinan dalam penelitian ini, *trust* yang ada belum menciptakan persepsi stabilitas dan kontrolabilitas yang cukup dari unit sosial.

Temuan ketiga menunjukkan *collaborative culture* tidak memoderasi hubungan tidak langsung antara *ethical leadership* dengan *felt accountability* melalui *affective trust*. Temuan ini dapat dijelaskan dengan teori ATSE yang menyatakan bahwa *affective trust* terbentuk dari pertukaran langsung antara pemimpin dan bawahan. Karena kontribusi masing-masing pihak jelas dan terpisah, emosi yang muncul lebih terkait dengan hubungan pribadi daripada konteks organisasi yang lebih luas. Dalam pertukaran langsung, individu lebih melihat emosi sebagai hasil dari hubungan antar individu, bukan dari kelompok (Lawler, 2001). Jadi, *affective trust* yang muncul dari interaksi dengan pemimpin yang etis adalah hal yang bersifat pribadi dan tidak mudah dipengaruhi oleh budaya organisasi secara umum. Kepercayaan ini terbentuk berdasarkan pengalaman langsung dengan perilaku pemimpin, bukan karena budaya organisasi secara keseluruhan.

Temuan terakhir penelitian ini adalah efek moderasi yang signifikan dari *collaborative culture* terhadap hubungan langsung *ethical leadership* dan *felt accountability*. Temuan ini memberikan dukungan empiris yang kuat terhadap ATSE mengenai kondisi struktural yang memfasilitasi *social-unit attributions*. Lawler (2001) mengidentifikasi bahwa atribusi emosi terhadap relasi dan kelompok pertukaran sosial menjadi lebih kuat apabila kondisi berikut terpenuhi: bentuk pertukarannya produktif, tugas pertukarannya bersifat bersama (*joint task*), dan adanya persepsi tanggung jawab bersama atas emosi yang dihasilkan. *Collaborative culture* dalam penelitian ini berfungsi sebagai kondisi struktural yang mengubah sifat pertukaran dari *negotiated exchange* menjadi *productive exchange*, di mana aktor tidak hanya bernegosiasi tetapi bersama-sama mengerjakan tugas bersama yang hasilnya saling bergantung.

Grafik interaksi menunjukkan pada tingkat *collaborative culture* yang tinggi, pengaruh *ethical leadership* terhadap *felt accountability* menjadi lebih kuat karena budaya kerja yang kolaboratif memperkuat rasa tanggung jawab bersama dan saling pengawasan positif. Sebaliknya, pada tingkat *collaborative culture* yang rendah, pengaruh *ethical leadership* terhadap *felt accountability* berkurang karena kurangnya dukungan sosial. Hasil ini menunjukkan keberadaan *collaborative culture* sangat penting sebagai konteks yang mendukung efektivitas *ethical leadership*. Menurut Lawler (2001), *productive exchange* adalah tugas bersama (*conjunctive task*) yang menghasilkan satu output sosial yang hanya bisa tercapai jika semua anggota melakukan perilaku tertentu, dengan tingkat ketergantungan yang lebih tinggi dibandingkan bentuk pertukaran lain, sehingga memberikan dampak emosional yang kuat terhadap kohesi dan solidaritas kelompok.

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris untuk pengembangan *Affect theory of social exchange*, terutama terkait bagaimana kondisi struktural organisasi, khususnya *collaborative culture*, memengaruhi proses pertukaran sosial di lingkungan ASN. Temuan moderasi *collaborative culture* pada *ethical leadership* dan *felt accountability* menguatkan proposisi teori bahwa tingkat ketergantungan (*nonseparability*) dan persepsi tanggung jawab bersama (*shared responsibility*) dalam tugas bersama memperkuat atribusi emosi positif terhadap unit sosial. Implikasi praktis penelitian ini menegaskan pentingnya pemimpin dalam memfasilitasi interaksi kolektif yang menghasilkan rasa tanggung jawab bersama, sehingga perilaku akuntabel tidak hanya menjadi kewajiban individu, tetapi menjadi bagian dari budaya organisasi secara keseluruhan untuk meningkatkan integritas dan kinerja ASN demi pelayanan publik yang lebih efektif dan transparan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *felt accountability* ASN, dan *affective trust* tidak memediasi hubungan tersebut. Namun, *collaborative culture* terbukti memoderasi hubungan langsung antara *ethical leadership* dan *felt accountability*, memperkuat efek *ethical leadership* dalam menciptakan *felt accountability* ketika *collaborative culture* kuat di organisasi. Penelitian ini menegaskan pentingnya budaya organisasi sebagai konteks yang memperkuat efek *ethical leadership* dalam meningkatkan *felt accountability* di lingkungan ASN. Penelitian masa depan disarankan menggunakan pendekatan kualitatif atau mixed-method untuk menggali lebih dalam mekanisme hubungan antar variabel, memperluas sampel dan konteks organisasi, serta mengeksplorasi variabel budaya organisasi lain. Bagi organisasi, penting untuk membangun *collaborative culture* yang kuat sebagai pendukung *ethical leadership* guna meningkatkan *felt accountability* karyawan melalui komunikasi terbuka, penghargaan terhadap kontribusi individu, dan membangun kepercayaan emosional.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. Samian, M.Psi., Psikolog selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, ilmu, dan motivasi selama proses penelitian. Terima kasih juga kepada seluruh partisipan ASN yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian, serta kepada pihak institusi di Kota Malang yang telah memberikan izin dan dukungan dalam pengumpulan data. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada keluarga, rekan-rekan, dan semua pihak yang telah memberikan dukungan moril maupun materil dalam penyelesaian penelitian ini.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Abdul Halim Baraja dan Samian tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi mana pun yang mungkin akan mengambil keuntungan dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- 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>
- 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>
- Haist, J., Kurth, P., Lau, A., Ritter, M., & Hofmann, S. (2024). Work, private, self – towards an integrative framework of accountability: The case of low-status expatriates in precarious employment. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2374008>
- Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 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/10.1002/job.2052>
- 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>
- Lawler, E. J. (2001). An *affect theory of social exchange*. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321–352. <https://doi.org/10.1086/324071>
- Liborius, P., & Kiewitz, C. (2022). When leader humility meets follower competitiveness: Relationships with follower *affective trust*, intended and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103719. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103719>
- 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>
- 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>

-
- Pinintasih, T. S., & Salendu, A. (2022). Hubungan kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan kepercayaan afektif dalam membentuk akuntabilitas karyawan. *PSIKODIMENSIA*, 21(2), 174–186. <https://doi.org/10.24167/psidim.v21i2.4633>
- Septiandari, A., Samian, S., & Riantoputra, C. D. (2021). Leader humility and employees' accountability during the pandemic. *International Research Journal of Business Studies*, 14(1), 13–26. <https://doi.org/10.21632/irjbs.14.1.13-26>
- Transparency International. (2024). *Corruption Perceptions Index 2024*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
- 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. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.004>