
ARTIKEL PENELITIAN

Hubungan *Ingratiation Toward Leader* Terhadap *Exploitative Leadership* Melalui *Perceived Leader Entitlement*

Dinda Zidny Farhani & Cholicul Hadi*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Tingginya prevalensi perilaku manipulasi psikologis oleh atasan di tempat kerja, menunjukkan adanya dinamika relasi kekuasaan oleh pemimpin dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan *ingratiation toward leader* terhadap *exploitative leadership* melalui *perceived leader entitlement*. Proses pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarluaskan secara daring dan berhasil mendapatkan data sebanyak 128 partisipan. Hasil analisis menemukan bahwa: (1) *ingratiation toward leader* tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *exploitative leadership*, (2) hubungan *ingratiation toward leader* terhadap *exploitative leadership* dimediasi sepenuhnya oleh *perceived leader entitlement*. Saran penelitian ini manajemen organisasi dapat memperkuat objektivitas sistem evaluasi kinerja, mengembangkan pelatihan kemampuan pemimpin menilai perilaku bawahan secara objektif, sehingga tidak mudah terpengaruh oleh strategi impresi. Bawahan juga perlu memiliki kesadaran dalam menggunakan perilaku *ingratiation* secara tidak berlebihan atau dapat mempertimbangkan waktu, situasi, dan kondisi yang tepat agar tidak dipersepsikan sebagai perilaku manipulatif oleh atasan yang pada gilirannya dapat merusak hubungan kerja.

Kata kunci: *ingratiation toward leader, perceived leader entitlement, exploitative leadership*

ABSTRACT

The high prevalence of psychological manipulation behavior by supervisors in the workplace indicates the existence of power relations dynamics in organizations. This study aims to determine the relationship between *ingratiation toward leaders* and *exploitative leadership* through *perceived leader entitlement*. The data collection was carried out using a questionnaire online and successfully obtained data from 128 participants. The results of the analysis found that: (1) *ingratiation toward leaders* did not have a significant relationship with *exploitative leadership*, (2) *ingratiation toward leaders* and *exploitative leadership* was fully mediated *perceived leader entitlement*. The study suggests that organizations should strengthen objective performance evaluation systems and provide training for leaders to assess subordinates more objectively. Subordinates should also use *ingratiation* cautiously by considering appropriate timing and context to avoid being perceived as manipulative and damaging work relationships.

Keywords: *ingratiation toward leader, perceived leader entitlement, exploitative leadership*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan menjadi salah satu aspek penting dalam mencapai sebuah keberhasilan organisasi. Akan tetapi, tidak sedikit dijumpai beberapa pemimpin masih menggunakan bawahannya dalam mencapai keuntungan pribadi. Pemimpin ini kerap kali disebut sebagai *exploitative leadership* (kepemimpinan eksploitatif). *Exploitative leadership* merupakan kepemimpinan yang mementingkan diri sendiri dengan memperlakukan bawahan sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang menguntungkan pemimpin (Schmid dkk., 2019). Menurut survei Zhi Lian hiring (2020) yang dilakukan di China, sebanyak 63,65% para pekerja menyatakan bahwa mereka pernah mengalami manipulasi psikologis dari atasan mereka di tempat kerja, seperti pengambilan kredit atas hasil kerja mereka. Berdasarkan studi sebelumnya, *exploitative leadership* terbukti dapat mengurangi perilaku proaktif oleh bawahan seperti perilaku sukarela, mengambil inisiatif, dan kinerja yang inovatif, hingga dapat menormalisasi budaya perilaku yang tidak etis di tempat (Schmid dkk., 2019; Hussain dkk., 2024; Kong dkk., 2025; Saher & Zhang, 2025). Dapat diketahui bahwa hasil dari studi-studi sebelumnya berfokus pada dampak *exploitative leadership*, sehingga pemahaman bagaimana kepemimpinan tersebut dapat terjadi juga memerlukan pemahaman lebih dalam.

Ketika bawahan memiliki pemimpin dengan perilaku negatif, mereka cenderung menilai perilaku tersebut sebagai cerminan dari karakter atau kompetensi pemimpin yang tidak begitu baik. Hal tersebut tidak benar, Schmid dkk. (2019) menegaskan bahwa *exploitative leadership* dapat dipicu oleh faktor internal pemimpin maupun kontekstual. Sifat pemimpin dengan kecenderungan narsistik, memanipulasi orang lain, serta memiliki rasa kekuasaan yang tinggi memungkinkan mereka untuk mengeksploitasi bawahannya demi mencapai kepentingan pribadi (Schmid dkk., 2019; Wang dkk., 2024; Peng dkk., 2025). Kemudian, budaya organisasi yang memprioritaskan kepentingan pribadi dengan mengorbankan kesejahteraan orang lain atau organisasi dapat memicu pemimpin dalam mengadopsi perilaku eksploitatif (Guo dkk., 2025). Begitu juga dengan ketidaksesuaian tujuan atasan-bawahan, nilai orientasi jarak kekuasaan tinggi pemimpin, dan beban pekerjaan (Schmid dkk., 2019; Zhang dkk., 2025).

Dalam konteks pekerjaan, tekanan pekerjaan yang tinggi juga dapat memengaruhi dinamika atasan-bawahan. Dalam situasi ini, bawahan cenderung terlibat dalam mencari taktik untuk melindungi atau mempertahankan kesan mereka di hadapan atasannya. Dijelaskan oleh Park dkk. (2011), *ingratiation* merupakan perilaku strategis yang berfungsi untuk meningkatkan daya tarik interpersonal seseorang atau mencari kesenangan dari orang lain. *Ingratiation toward leader* terbukti dapat memengaruhi kemampuan penilaian dan kepemimpinan atasan (Park dkk., 2011). *Ingratiation* oleh bawahan dapat menyebabkan penilaian atasan menjadi bias, sehingga atasan cenderung memperlakukan bawahan secara lebih positif karena perilaku tersebut dipersepsikan sebagai bentuk dukungan (De Clercq dkk., 2019; Zhang dkk., 2021).

Namun, ketika bawahan melakukan *ingratiation* kepada atasan secara berlebihan, hal ini dapat membentuk persepsi distorsi pada diri pemimpin. Atasan mungkin mulai menilai kesesuaian antara kontribusi dengan imbalan yang mereka terima dari organisasi, sehingga dapat membentuk persepsi ketidakseimbangan. Melalui persepsi tersebut, dapat menumbuhkan perasaan berhak mendapatkan lebih oleh atasan yang pada gilirannya mendorong mereka untuk memanfaatkan bawahannya demi mencapai keuntungan pribadi mereka (Guo dkk., 2024; Khan dkk., 2025). Dijelaskan oleh Campbell dkk. (2004), *entitlement* merupakan keyakinan seseorang yang relatif stabil bahwa seseorang merasa dirinya berhak mendapatkan lebih dibandingkan orang lain. Menurut Campbell dkk. (2004) individu dengan *entitlement* dapat tercerminkan melalui keinginan (*desired*) maupun perilaku (*actual behaviors*). Sejalan dengan hal tersebut Hochwarter dkk. (2007) mengembangkan *perceived entitlement*, yaitu persepsi seseorang bahwa orang lain menunjukkan perilaku merasa berhak mendapatkan lebih.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya oleh Khan dkk. (2025), penulis tertarik untuk memfokuskan hubungan mediasi dengan menggunakan *Social Cognitive Theory* Bandura (1986) khususnya model *triadic reciprocal causation*. Model ini menegaskan bahwa faktor lingkungan, personal, dan perilaku dapat saling memengaruhi satu sama lain. Penelitian ini juga memperluas pemahaman bagaimana dan seberapa besar kekuatan interaksi faktor lingkungan (*ingratiation*) dapat memengaruhi hubungan langsung dengan perilaku (*exploitative leadership*). Selain itu, penulis juga memilih responden yang

bekerja di perusahaan manufaktur karena beberapa penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan pemimpin yang mempersepsikan dirinya sebagai pihak berjasa pada kesuksesan organisasi atau memiliki rasa kekuasaan berlebihan dapat memicu adanya kepemimpinan eksploitatif di perusahaan manufaktur (Guo dkk., 2024; Wang dkk, 2024). Oleh karena itu, berdasarkan penelitian sebelumnya, penulis tertarik dalam melakukan penelitian selanjutnya untuk menyoroti bagaimana hubungan *ingratiation toward leader* terhadap *exploitative leadership* melalui *perceived leader entitlement*.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei kuesioner untuk pengumpulan data. Peneliti mendistribusikan kuesioner secara daring yang mencakup *informed consent*, informasi penelitian, instrumen pengukuran dan email penulis untuk dihubungi apabila ada kendala. Seluruh partisipan penelitian telah menyatakan setuju pada lembar *informed consent* yang diberikan.

Partisipan

Populasi penelitian ini adalah karyawan yang memiliki atasan langsung dan memiliki masa kerja minimal satu tahun di tempat saat ini bekerja. Pengumpulan data dilakukan di salah satu perusahaan manufaktur yang berlokasi di Kota Surabaya. Penentuan jumlah sampel penelitian menggunakan bantuan *software G*power* dengan *effect size* sebesar 0,20; α *error probability* 0,05; *power* ($1-\beta$ *error probability*) 0,95; dan 3 jumlah prediktor dengan minimum sampel yang diperoleh yaitu 91 sampel. Responden yang telah lolos *cleansing* melalui *attention check* dan *response time* menyisakan sebanyak 128 responden. Karakteristik partisipan menunjukkan mayoritas berjenis kelamin perempuan (88%), menjabat sebagai *staff* (94%), berpendidikan SMA/SMK (94%), dengan rentang usia 19-59 tahun ($M = 30,70$; $SD = 8,18$), dan masa kerja 1-17 tahun ($M = 3,92$; $SD = 3,60$).

Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala ukur *ingratiation* (Park dkk., 2011) dengan hasil *cronbach's α* 0,797 (*flattery*) dan *cronbach's α* 0,778 (*opinion conformity*); skala *perceived entitlement* (Hochwarter dkk., 2007) dengan hasil *cronbach's α* 0,839; dan skala *exploitative leadership* (Schmid dkk., 2019) dengan hasil *cronbach's α* 0,873 (*genuine egoistic*), *cronbach's α* 0,828 (*exerting pressure*), *cronbach's α* 0,812 (*underchallenging followers*), *cronbach's α* 0,914 (*taking credit*), *cronbach's α* 0,896 (*manipulating followers*). Seluruh aitem pada ketiga skala memiliki *loading factor* diatas 0,3. Ketiga aitem tersebut dipertahankan untuk tahap analisis selanjutnya. Seluruh alat ukur ditranslasikan dan memperoleh skor CVI diatas 0,9 serta seluruh alat ukur menggunakan skala *likert* 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Analisis Data

Analisis data menggunakan IBM SPSS 27 dan Jamovi 2.4.8 untuk uji reliabilitas, validitas (CVI & 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 4* dengan teknik *bootstrapping* (5000 sampel) untuk menguji efek mediasi *perceived entitlement* dalam hubungan antara *ingratiation toward leader* terhadap *exploitative leadership*. 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 independen ($r = -0,23$; $p < 0,01$).

HASIL PENELITIAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan *ingratiation* pada *flattery* ($M = 2,51$; $SD = 0,75$) dan *opinion conformity* ($M = 2,64$; $SD = 0,84$). Hasil *perceived entitlement* ($M = 2,37$; $SD = 0,75$). Kemudian, *exploitative leadership* pada *genuine egoistic* ($M = 2,04$; $SD = 0,87$), *exerting pressure* ($M = 2,12$; $SD = 0,81$), *underchallenging followers* ($M = 2,09$; $SD = 0,69$), *taking credit* ($M = 1,98$; $SD = 0,75$), dan *manipulating followers* ($M = 1,95$; $SD = 0,78$) berada pada kategori cenderung rendah hingga sedang. Uji

common method bias menggunakan *Harman's single factor test* menunjukkan persentase varians 38,53%, mengindikasikan data terbebas dari CMB. Uji linearitas menunjukkan hubungan *ingratiation toward leader* terhadap *perceived leader entitlement* dan *perceived leader entitlement* terhadap *exploitative leadership* memiliki nilai signifikansi 0.00, serta hubungan *ingratiation toward leader* terhadap *exploitative leadership* memiliki nilai signifikansi 0.04.

Tabel 1 Analisis Hasil Korelasi

	M	SD	Usia	JK	Pend	Tnr	LJ	ITL	PLE
Usia	30.70	8.18							
JK	-	-	-0.05						
Pend	-	-	-0.42**	0.00					
Tnr	3.92	3.60	0.60**	-0.11	-0.69**				
LJ	-	-	-0.49**	0.00	0.89**	-0.73**			
ITL	2.56	0.70	-0.06	-0.23**	0.09	-0.04	0.07		
PLE	2.37	0.75	0.00	-0.17	0.01	0.04	-0.05	0.55**	
EL	2.04	0.69	-0.13	-0.01	-0.00	-0.01	-0.10	0.16	0.51**

Note: Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), JK = Jenis Kelamin, Pend= Pendidikan, Tnr = Tenure, LJ = Level Jabatan, ITL = Ingratiation Toward Leader, PLE = Perceived Leader Entitlement, EL = Exploitative Leadership

Analisis korelasi *Pearson* menunjukkan *ingratiation toward leader* berkorelasi positif signifikan dengan *perceived leader entitlement* ($r = 0,55$, $p < 0,01$), *perceived leader entitlement* berkorelasi positif signifikan dengan *exploitative leadership* ($r = 0,51$, $p < 0,01$), dan *ingratiation toward leader* berkorelasi positif signifikan dengan jenis kelamin ($r = -0,23$, $p < 0,01$).

Tabel 2 Ringkasan Model Uji Hipotesis

Variabel	Mediator (<i>Perceived Entitlement</i>)						Dependen (<i>Exploitative Leadership</i>)					
	<i>R-sq</i>	β	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>	<i>R-sq</i>	β	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
ITL	0.31	0.58	0.08	0.00	0.42	0.75	0.28	-0.17	0.09	0.07	-0.35	0.01
PLE	-	-	-	-	-	-	0.28	0.56	0.08	0.00	0.40	0.73
JK	0.31	-0.10	0.17	0.56	-0.44	0.24	0.28	0.11	0.16	0.49	-0.21	0.43

Note: JK = Jenis Kelamin, ITL = Ingratiation Toward Leader, PLE = Perceived Leader Entitlement

Tabel 3 Hasil Uji Hipotesis Direct dan Indirect Effect

Variabel	<i>Direct Effect</i>	<i>Boot SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
ITL	-0.17	0.09	-0.35	0.01
Variabel	<i>Indirect Effect</i>	<i>Boot SE</i>	<i>Boot LLCI</i>	<i>Boot ULCI</i>
PLE	0.33	0.09	0.16	0.53

Hasil uji hipotesis menggunakan PROCESS Model 4 menunjukkan *ingratiation toward leader* tidak memiliki pengaruh langsung pada *exploitative leadership* ($\beta = -0.17$, $p > 0.05$). Hasil uji hipotesis juga

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *ingratiation toward leader* dengan *perceived leader entitlement* ($\beta = 0.58, p < 0.001$). Pengaruh positif signifikan juga ditemukan pada hubungan antara *perceived leader entitlement* dengan *exploitative leadership* ($\beta = 0.56, p < 0.001$). Hasil analisis mediasi yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan *indirect effect* yang signifikan pada *ingratiation toward leader* terhadap *exploitative leadership* melalui mediasi *perceived leader entitlement* ($\beta = 0.33, 95\%CI = [0.16/0.539]$, $95\%CI$ tidak memuat angka 0).

DISKUSI

Pada temuan pertama dari penelitian ini menunjukkan bahwa *ingratiation toward leader* tidak berhubungan secara langsung terhadap *exploitative leadership*. Meskipun kerangka *Social Cognitive Theory* (SCT) menjelaskan bahwa faktor lingkungan dapat memengaruhi faktor perilaku, namun masing-masing faktor memiliki kekuatan dengan pengaruh yang berbeda-beda (Bandura, 1986). Dalam perspektif SCT, perilaku *ingratiation* yang dilakukan bawahan dapat dipahami sebagai stimulus bagi pemimpin yang responsnya bergantung pada proses kognitif internal individu tersebut (Bandura, 1986). Hal ini dijelaskan *triadic reciprocal causation* bahwa faktor personal atau kognitif memiliki keterlibatan sebagai penghubung yang mengolah dan menginterpretasikan stimulus, sehingga dapat membentuk respons perilaku pada individu. Dengan kata lain, faktor lingkungan tidak selalu memengaruhi respon perilaku secara simultan. Terlebih dalam melibatkan kognisi penilaian dari situasi serta kondisi pemimpin sebelum bertindak eksploitatif kepada bawahannya. Sejalan dengan pandangan *impression management* yang dikemukakan oleh Bolino (1999), dalam mengetahui strategi manajemen impresi dapat berhasil atau gagal tergantung pada penilaian atribusi yang dibuat oleh pihak yang mengamati. Artinya, keberhasilan atau kegagalan *ingratiation* sangat bergantung pada interpretasi atasan. Studi oleh Wu dkk. (2013) menegaskan bahwa respons atasan terhadap perilaku *ingratiation* bawahan bukan ditentukan semata-mata oleh tindakan itu sendiri, melainkan oleh proses pemaknaan perilaku tersebut yang dilakukan atasan. Perilaku *ingratiation* oleh bawahan dan dipersepsikan atasan sebagai bentuk penghormatan atau loyalitas, cenderung menghasilkan respons perilaku positif. Sebaliknya, apabila perilaku yang sama dipersepsikan sebagai manipulatif atau tidak tulus, maka respons yang muncul dapat bersifat negatif. Tanpa terbentuknya proses kognisi tertentu dalam diri pemimpin sebagai respons terhadap *ingratiation*, stimulus dari lingkungan tersebut tidak memiliki kekuatan yang cukup untuk secara langsung memicu *exploitative leadership* oleh atasan.

Temuan kedua dalam penelitian ini membuktikan bahwa *perceived leader entitlement* memediasi hubungan antara *ingratiation toward leader* terhadap *exploitative leadership*. Berdasarkan hasil analisis mediasi yang telah dijelaskan sebelumnya, diketahui bahwa *perceived leader entitlement* memiliki efek *full mediation* atau *indirect effect*. Pada temuan tersebut, hampir selaras oleh studi yang dilakukan oleh Khan dkk. (2025), *psychological entitlement* memediasi secara penuh hubungan antara *ingratiation toward leader* terhadap *exploitative leadership*. Dalam konteks hubungan atasan-bawahan, perilaku *ingratiation* yang dilakukan oleh bawahan dapat berperan dalam membangun persepsi superioritas pada atasan. Menurut De Clercq dkk. (2019) pemimpin yang berada di bawah pengaruh perilaku *ingratiation*, cenderung akan mempersepsikan dirinya sebagai sosok yang berjasa dalam pertumbuhan dan kesuksesan organisasi, sehingga ia merasa berhak untuk mendapatkan perlakuan istimewa dari orang lain atau imbalan yang lebih. Perasaan berhak tersebut dapat mendorong pemimpin menggunakan *moral credential* sebagai bentuk pembenaran dalam menuntut, memperoleh keuntungan tambahan, dan memanfaatkan bawahan demi kepentingan pribadi yang dianggap sebagai sesuatu yang wajar (Khan dkk., 2025). Sejalan dengan *social cognitive theory* (SCT) yang menegaskan bahwa respon perilaku individu tidak dapat dipahami hanya melalui faktor personal atau faktor lingkungan secara terpisah, tetapi ketiga faktor tersebut saling memengaruhi satu sama lain. Hubungan ketiga faktor ini disebut sebagai *triadic reciprocal causation* (Bandura, 1986). Dijelaskan melalui konsep *triadic reciprocal causation*, *ingratiation toward leader* yang dilakukan oleh bawahan dapat diposisikan sebagai faktor lingkungan, berinteraksi dengan *perceived leader entitlement* sebagai faktor personal atau kognitif. *Ingratiation* berpotensi membuat pemimpin memandang dirinya sebagai sosok pemberi kontribusi besar bagi organisasi. Ketika pandangan tersebut semakin menguat, pemimpin dapat mengevaluasi kesesuaian antara kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima dari organisasi. Apabila pemimpin mempersepsikan adanya ketidakseimbangan antara kontribusi dan

imbangan tersebut, kondisi ini dapat memunculkan perasaan berhak untuk memperoleh lebih (Guo dkk., 2024). Perasaan berhak tersebut dapat mendorong pemimpin untuk mencari keuntungan tambahan bagi dirinya. Sejalan dengan itu, Wang dkk. (2024) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki rasa kekuasaan berlebihan cenderung menyalurkan dorongan tersebut melalui perilaku yang mengeksploitasi bawahan sebagai upaya untuk mencapai keuntungan pribadi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian terkait hubungan *ingratiation toward leader* dengan *exploitative leadership* tidak ditemukan adanya hubungan yang signifikan. *Perceived leader entitlement* memediasi secara penuh (*fully mediated*) hubungan antara *ingratiation toward leader* dengan *exploitative leadership*. Penulis menyarankan pada penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan eksplorasi faktor kontekstual, seperti nilai, budaya, dan norma organisasi. Serta, menyeimbangkan jenis kelamin partisipan antara pria dan wanita.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Prof. Dr. Cholichul Hadi, Drs., M.Si., Psikolog sebagai dosen pembimbing penulis, orang tua penulis, keluarga penulis, para partisipan penelitian, dan seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan artikel ilmiah.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Dinda Zidny Farhani dan Cholichul Hadi 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

- Bandura, A., & National Inst of Mental Health. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). *Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy*. 2(2), 187–206.
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of personality assessment*, 83(1), 29–45. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301_04
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2019). Ingratiation with Despot Leaders to Gain Status: The Role of Power Distance Orientation and Self - enhancement Motive. *Journal of Business Ethics*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04368-5>
- Guo, L., Du, J., & Zhang, J. (2024), "How supervisor perceived overqualification influences exploitative leadership: the mediating role of job anxiety and the moderating role of psychological entitlement". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 45 No. 6 pp. 976–991, <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2023-0292>
- Guo, L., Du, J., & Zhou, Y. (2025). *Instrument ethical climate and exploitative leadership: moral justification as mediator and performance pressure as moderator*. 11422–11432.
- Hochwarter, W. A., Meurs, J. A., Perrewé, P. L., Royle, M. T., & Matherly, T. A. (2007). The interactive effect of attention control and the perceptions of others' entitlement behavior on job and health outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 506–528. <https://doi.org/10.1108/02683940710757227>
- Hussain, I., Hussain, S., Noor, W., Danish, E., & Khattak, G. (2024). *Exploitative Leadership Research: A Comprehensive Overview*. November. <https://doi.org/10.33152/jmphss-8.4.1>
- Khan, M. M., Ahmed, S. S., & Mujahid, M. S. (2025). *Ingratiation praise leading to exploiting craze: examining when and why employee's ingratiation leads to exploitative leadership*. October.

<https://doi.org/10.1108/GKMC-09-2024-0575>

- Kong, L., Liu, S., Liu, L., & Yu, S. (2025). *How exploitative leadership undermines subordinates taking charge behavior? A moderated mediation model*.
- Park, S. H., Westphal, J. D., & Stern, I. (2011). Set up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 257-302. <https://doi.org/10.1177/0001839211429102>
- Peng, X., & Peng, J. (2025). Why and when leaders are exploitative? The interactive roles of Machiavellianism and accountability. *Journal of Business Ethics*, 202(4), 749-763. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05999-7>
- Saher, A., & Zhang, Z. (2025). *How and when exploitative leadership evokes team-level unethical climate*.
- Schmid, E. A., Pircher V. A., & Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: Theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401-1433. <https://doi.org/10.1177/0149206317707810>
- Wang, Z., Chen, F., & Chen, Y. (2024). *How sense of power influence exploitative leadership? A moderated mediation framework*. 45(8), 1417-1429. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0319>
- Wu, L., Kwan, H. K., Wei, L., & Liu, J. (2013). *Ingratiation in the Workplace: The Role of Subordinate and Supervisor Political Skill*. September. <https://doi.org/10.1111/joms.12033>
- Zhang, H., Ding, M., & Sun, X. (2021). The impact of subordinate ingratiation on supervisor punishment omission: A social judgment theory perspective. *Human Systems Management*, 40(3), 453-465.
- Zhang, J., Zhang, Y., & Pan, W. (2025). How Exploitative Leadership Emerges: The Activating Effect of Organizational Context on Individual Traits. *Behavioral Sciences*, 15(8), 1093. <https://doi.org/10.3390/bs1508109>
- Zhi Lian Hiring. (2020, June 3). *The survey on the living conditions of white-collar workers in 2020: 60% suffered from PUA in the workplace, with the highest proportion in commercial services and finance*. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=5166844289220>