

PENGARUH IKLIM ETIS TERHADAP EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Alice Whita Savira¹, P. Henrietta P. D. A. D. S.²

^{1,2} Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, Indonesia

*Email : henrietta.2575@gmail.com

Abstrak

Efektivitas kepemimpinan menjadi sesuatu yang menarik untuk diteliti. Hal ini karena dalam praktiknya, pemimpin mungkin dapat mencapai target kerja namun dengan cara-cara yang dianggap tidak efektif oleh bawahan. Selain dipengaruhi oleh faktor personal, pandangan bawahan pada efektivitas pemimpinnya juga dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan, yaitu iklim etis. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh iklim etis terhadap efektivitas kepemimpinan. Penelitian ini dilakukan pada 229 karyawan dari beberapa organisasi, dengan jumlah laki - laki 155 dan perempuan 74, serta rentang usia 21 – 58 tahun (rerata 35.14 tahun). Alat ukur dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik, dengan nilai *cronbach alpha* 0,965 untuk efektivitas kepemimpinan, 0,853 untuk iklim instrumental, 0,873 untuk iklim *benevolence*, dan 0,893 untuk iklim *principle*. Uji hipotesis menggunakan regresi berganda menunjukkan bahwa iklim *benevolence* dan *principle* memprediksi positif efektivitas kepemimpinan.

Kata kunci: Efektivitas kepemimpinan, iklim *benevolence*, iklim instrumental, iklim *principle*

THE INFLUENCE OF ETHICAL CLIMATE ON THE EFFECTIVENESS OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

1st Alice Whita Savira¹, 2nd P. Henrietta P. D. A. D. S.²

^{1,2} Sanata Dharma University, Yogyakarta, Indonesia

*Email : henrietta.2575@gmail.com

Abstract

Leadership effectiveness is something interesting to study. This is because in practice, leaders may be able to achieve work targets but in ways that are considered ineffective by subordinates. Apart from being influenced by personal factors, the views of subordinates on their leader effectiveness can also be influenced by environmental factors, namely the ethical climate. This study aims to prove the effect of ethical climate on leadership effectiveness. This research was conducted on 229 employees from several organizations, with a total of 155 males and 74 females, and an age range of 21 – 58 years (mean 35.14 years). The measuring instrument in this study has good reliability, with a Cronbach alpha value of 0.965 for leadership effectiveness, 0.853 for instrumental climate, 0.873 for benevolent climate, and 0.893 for principled climate. Hypothesis testing using multiple regression shows that instrumental climate predicts negative leadership effectiveness, while kindness climate and principles predict positive leadership effectiveness.

Keywords: *Benevolent climate, instrumental climate, principles climate, leadership effectiveness.*

Pendahuluan

Organisasi selalu berorientasi pada bagaimana organisasi bertahan dalam lingkungan bisnis yang kian kompetitif dan bagaimana organisasi dapat mencapai visinya. Upaya mencapai visi organisasi tersebut dilakukan dengan cara membuat sasaran kerja bagi setiap

lini di organisasi. Sasaran kerja akan ditetapkan mulai dari tingkat organisasi, divisi, sub divisi, sampai pada masing-masing karyawan di organisasi. Dengan demikian pencapaian sasaran kerja masing-masing karyawan akan berdampak pada pencapaian tingkat di atasnya. Dalam upaya pencapaian sasaran kerja karyawan, peran pemimpin sangat diperlukan. Pemimpin bertanggung jawab atas kinerja bawahannya. Hal ini dikarenakan apabila seorang karyawan gagal mencapai sasaran kerjanya, maka pemimpin pun juga gagal mencapai sasaran kerjanya (Brian & Fonny, 2015).

Berkaitan dalam pencapaian sasaran kerja, pemimpin perlu melakukan fungsinya secara efektif. Menurut KBBI, efektif dapat diartikan membawa hasil/berhasil guna. Definisi ini mengarah pada apakah pemimpin dapat mencapai target atau tidak. Efektivitas juga dapat dilihat dari apakah pemimpin mengarahkan perilakunya baik yang berhubungan dengan hal manajerial maupun interpersonal untuk membantu bawahan agar berhasil mencapai sasaran kerjanya (De Groot et al, 2011).

Berdasarkan realita, hasil *preliminary research* dengan lima karyawan organisasi yang merupakan anggota tim kerja, menunjukkan bahwa ada pemimpin yang dapat mencapai targetnya dengan cara-cara yang efektif yang mana ia cenderung melakukan pengelolaan secara terstruktur pada bawahannya (mulai dari membuat perencanaan kerja, memiliki perhatian pada kebutuhan bawahannya secara personal, senantiasa memantau dan mengevaluasi kerja bawahannya, memiliki solusi atas permasalahan tim kerja), ada pula pemimpin yang dapat mencapai target namun dengan cara yang tidak efektif. Hal ini tampak dari tercapainya target namun tidak dengan pengelolaan tim kerja yang baik. Pemimpin tidak sensitif terhadap konflik dalam tim kerja, menuntut bawahan memiliki solusinya sendiri tanpa memberikan ide penyelesaian masalah, dan pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan kerja bawahan. Ada pula pemimpin yang sama sekali gagal dan tidak dapat mencapai target kerjanya. Manifestasi perilaku ini muncul dalam output kerja yang dapat dilihat dalam penilaian kinerja pemimpin di akhir tahun.

Efektivitas seorang pemimpin dipengaruhi oleh faktor situasi termasuk di dalamnya iklim organisasi. Iklim organisasi dapat didefinisikan sebagai persepsi yang dibagikan dan makna yang dilekatkan pada kebijakan, praktik, dan prosedur yang dialami karyawan; serta perilaku yg mereka lihat mendapatkan imbalan, didukung, dan diharapkan (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Salah satu bentuk iklim organisasi adalah iklim etis. Iklim etis merujuk pada kecenderungan keadaan psikologi dan kognisi yang dimiliki dan dirasakan oleh karyawan di dalam organisasi dalam menyikapi isu dan masalah etis (Schneider, 1975). Hal ini mencakup persepsi dari anggota organisasi mengenai hal yang disebut etis dan bagaimana organisasi menyikapi ataupun menyelesaikan masalah etis.

Iklim etis ini menjadi sesuatu yang menarik untuk diteliti dalam hubungannya dengan efektivitas kepemimpinan. Hal ini karena iklim etis mengandung kriteria apa yang disebut baik dan benar oleh organisasi dan menjadi acuan perilaku anggotanya termasuk pemimpin.

Efektivitas Kepemimpinan

Menurut KBBI, efektif dapat diartikan membawa hasil/berhasil guna. Beberapa ahli mengemukakan definisi yang berbeda-beda mengenai efektivitas kepemimpinan. Ukuran yang digunakan untuk mengukur efektivitas pemimpin bisa berupa keberhasilan pemimpin melaksanakan tugas dalam rangka pencapaian target kerja. Namun efektivitas pemimpin bisa juga diukur berdasarkan kontribusi pemimpin pada proses kelompok yang dirasakan oleh para bawahan atau pengamat dari luar (Yukl, 2013).

Efektivitas kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah elaborasi dari hal tersebut yang mana lebih mengarah pada evaluasi dan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin yang relevan dalam membangun kinerja tim. Hal ini termasuk beberapa aspek yang ada dalam pemimpin seperti kemampuan interpersonal (komunikasi, resolusi konflik, dan pemecahan masalah), juga keterampilan manajerial seperti perencanaan tujuan dan target serta mengkoordinir pelaksanaan tugas (DeGroot et al., 2011).

Dengan kata lain efektif dalam konteks penelitian ini berarti mengarahkan perilakunya baik yang berhubungan dengan keterampilan interpersonal maupun manajerial untuk membantu bawahan agar berhasil mencapai sasaran kerjanya (De Groot et al, 2011). Efektivitas kepemimpinan juga dideskripsikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dalam rangka membuat keputusan yang memiliki kualitas yang baik (Rhee & Sigler, 2015), memahami apa yang menjadi kebutuhan untuk diselesaikan secara efektif untuk organisasi (Zhang, Li, Ullrich, & Dick, 2015) dengan cara mencapai tujuan dan target kerja tim (Mesterova, Prochazka, Vaculik, & Smutny, 2015). Efektivitas kepemimpinan akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Iklm Etis

Iklm organisasi merupakan suatu keadaan yang menggambarkan lingkungan organisasi yang dirasakan oleh anggota organisasi. Iklm mengacu pada cara organisasi mengoperasionalkan perilaku rutin, tindakan yang diharapkan dan dihargai (Schwepker, 2001). Srivastav (2006) menyatakan bahwa iklm organisasi adalah hasil dari interaksi antara struktur organisasi, budaya, tingkah laku pimpinan, dan kebutuhan psikologis karyawan.

Iklm etis mengacu pada kecenderungan psikologis dan kognisi yang dimiliki anggota organisasi terhadap prosedur, kebijakan, dan kode etik organisasi (Schneider, 1975). Menurut Victor dan Cullen (1988) iklm etis adalah persepsi karyawan mengenai praktik dan prosedur organisasi yang khas dan memiliki konten etis. Iklm etis menggambarkan secara garis besar bagaimana organisasi secara keseluruhan menghadapi masalah etis, yang erat hubungannya dengan kegiatan pengambilan keputusan.

Penelitian ini menggunakan jenis-jenis iklm etis yang didefinisikan oleh Victor dan Cullen (1988). Jenis pertama adalah iklm instrumental. Iklm instrumental menekankan pada maksimalisasi kepentingan pribadi (*self interest*). Dalam iklm instrumental karyawan cenderung mencari kepentingan pribadi dengan mengorbankan kepentingan tim kerja dan kepentingan orang lain. Karyawan akan berkonsentrasi pada keputusan yang mendukung kepentingan pribadi. Ikatan di antara karyawan dalam kaitannya dengan koordinasi dan kerjasama cenderung lemah, demikian juga dengan kedekatan emosional antar bawahan (Cheng, 2014).

Jenis kedua adalah iklm kebajikan (*benevolence*) yang menyarankan pengambilan keputusan etis berdasarkan kepentingan bersama (*common interest*). Iklm kebajikan mendorong kepedulian terhadap orang lain dan menekankan pada kepentingan bersama termasuk di dalamnya kerjasama dan kepercayaan di antara karyawan. Hal ini akan membangun kepercayaan dan afeksi di antara anggota tim. Hal ini menyebabkan kedekatan emosional pada seluruh tim (Cheng, 2014).

Jenis ketiga adalah iklm etis prinsip (*principle*) di mana suatu pengambilan keputusan terhadap dilema etis akan dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian dengan aturan, hukum, dan standar profesional yang berlaku. Anggota akan menggunakan prinsip-prinsip saat menghadapi dilema moral. Jenis iklm ini membantu untuk menciptakan suasana adil dalam organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja (Cheng, 2014).

Iklm Etis dan Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan melihat kesesuaian antara tujuan yang telah ditetapkan pimpinan atau bagaimana pengaruhnya terhadap sasaran yang telah dituju dengan hasil yang dicapai bawahan (De Groot et al, 2011). Efektivitas kepemimpinan dapat dilihat dalam *output* kerja maupun evaluasi dan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin yang relevan dalam membangun kinerja tim (De Groot et al, 2011). Pencapaian menjadi pemimpin yang efektif ternyata tidaklah mudah. Realita di lapangan bahwa ada pemimpin yang secara *output* kerja dinyatakan efektif namun dievaluasi bawahan tidak efektif, ada pula pemimpin yang dari *output* kerjanya pun menunjukkan bahwa ia tidak efektif karena tidak berhasil

mencapai target kerja, dan ada pula yang mampu mencapai target kerja dan dievaluasi secara positif oleh tim kerja karena kompetensinya mengelola tim.

Keberhasilan proses memimpin secara efektif tidak dapat dipisahkan dari iklim organisasi. Salah satu iklim organisasi yang dapat memberikan panduan bagi anggota organisasi termasuk pemimpin mengenai apa yang dianggap baik dan benar dalam berperilaku adalah iklim etis. Iklim etis berarti persepsi bersama yang dapat diterima mengenai perilaku, hubungan, penggunaan kekuasaan, dan standar etika dalam suatu organisasi (Victor & Cullen, 1988). Iklim etis akan menjadi acuan untuk memutuskan apa yang benar dan tidak benar di organisasi.

Pemimpin akan mengarahkan perilaku kepemimpinannya dengan dasar kepentingan pribadi semata jika iklim etis organisasi adalah instrumental. Sementara itu jika iklim etis organisasi adalah *benevolence*, pemimpin akan menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada kesejahteraan bersama, misalnya seluruh anggota tim kerja. Lalu, jika iklim etis organisasi adalah *principle*, pemimpin akan menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berbasis aturan dan standar kerja. Lebih lanjut hal ini dapat mempengaruhi evaluasi dan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin apakah relevan atau tidak untuk tujuan membangun kinerja tim atau dengan kata lain, kepemimpinannya efektif atau tidak.

Metode

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan dari beberapa organisasi. Pemilihan sampel dilakukan dengan *Convenience Sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan ketersediaan atau kemudahan akses (Shaughnessy, Zechmeister, dan Zechmeister, 2012). Partisipan penelitian ini adalah 229 karyawan dari beberapa organisasi dengan jumlah laki-laki 155 dan perempuan 74; rentang usia 21 – 58 tahun (rerata 35.14 tahun); rerata lama bekerja 7.88 tahun; dan mayoritas tingkat pendidikan adalah S1 (76%).

Peneliti menggunakan alat ukur yang sudah baku. Iklim etis menggunakan skala dari Cheng (2014). Contoh aitem untuk skala iklim instrumental: “Di organisasi ini, sebagian besar orang mementingkan diri sendiri”, “Di organisasi ini orang melindungi kepentingan mereka sendiri di atas segalanya”. Contoh aitem untuk skala iklim *benevolence*: “Di organisasi ini orang-orang saling memberi perhatian pada orang lain”, “Di organisasi ini, prioritas kami adalah apa yang terbaik untuk orang lain”. Contoh aitem untuk skala *principle* adalah: “Sangat penting untuk mengikuti aturan dan prosedur organisasi secara ketat di sini”, “Setiap orang diharapkan untuk mengikuti aturan dan prosedur organisasi”.

Efektivitas kepemimpinan menggunakan skala dari De Groot et al. (2011). Contoh aitem untuk skala ini adalah “Atasan langsung saya menyapa saya saat berpapasan”, “Atasan langsung saya menyelesaikan masalah dalam tim”. Alat ukur dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik, dengan nilai *cronbach alpha* 0,965 untuk efektivitas kepemimpinan, 0,853 untuk iklim instrumental, 0,873 untuk iklim *benevolence*, dan 0,893 untuk iklim *principle*. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dan berganda dengan menggunakan *software* pengolahan data SPSS.

Hasil dan Pembahasan

Data dalam penelitian ini diuji menggunakan regresi sederhana dan berganda.

Tabel 1. Hasil Regresi Sederhana Iklim Instrumental dan Efektivitas Kepemimpinan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.287 ^a	.082	.078	14.715
a. Predictors: (Constant), IKLIM1				
Coefficients ^a				

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	91.969	3.351		27.447	.000
	IKLIM1	-.499	.111	-.287	-4.511	.000

a. Dependent Variable: LeadEff

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa iklim instrumental berpengaruh negatif dan signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan. Iklim instrumental memprediksi efektivitas kepemimpinan sebesar 8,2%.

Tabel 2. Hasil Regresi Sederhana Iklim *Benevolence* dan Efektivitas Kepemimpinan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.449 ^a	.202	.199	13.721

a. Predictors: (Constant), IKLIM2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.930	4.520		9.719	.000
	IKLIM2	.962	.127	.449	7.581	.000

a. Dependent Variable: LeadEff

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa iklim *Benevolence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan. Iklim *Benevolence* memprediksi efektivitas kepemimpinan sebesar 20,2%.

Tabel 3. Hasil Regresi Sederhana Iklim *Principle* dan Efektivitas Kepemimpinan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.359 ^a	.129	.125	14.339

a. Predictors: (Constant), IKLIM3

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46.196	5.493		8.411	.000
	IKLIM3	.809	.140	.359	5.786	.000

a. Dependent Variable: LeadEff

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa iklim *Principle* berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan. Iklim *Principle* memprediksi efektivitas kepemimpinan sebesar 12,9%.

Tabel 4. Hasil Regresi Berganda 3 Iklim dan Efektivitas Kepemimpinan

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.480 ^a	.230	.220	13.537		
a. Predictors: (Constant), IKLIM3, IKLIM1, IKLIM2						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46.587	7.612		6.120	.000
	IKLIM1	-.207	.112	-.119	-1.841	.067
	IKLIM2	.666	.163	.311	4.098	.000
	IKLIM3	.353	.159	.156	2.214	.028
a. Dependent Variable: LeadEff						

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa ketika diuji secara bersama – sama, hanya iklim *Benevolence* dan iklim *Principle* yang berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan. Iklim *Benevolence* dan *Principle* memprediksi efektivitas kepemimpinan sebesar 23%.

Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat diprediksi dari iklim etis yang dirasakan karyawan di organisasi. Tingkat efektivitas kepemimpinan pemimpin ditunjukkan dari intensitas pemimpin menunjukkan perilaku yang bertujuan untuk membangun performa tim kerja dalam rangka pencapaian tujuan bersama seperti menyelesaikan konflik, menyelesaikan masalah secara kolaboratif dengan anggota tim, berkomunikasi secara efektif, menetapkan tujuan ataupun target kerja tim, dan merencanakan serta mengkoordinasikan tugas-tugas di dalam tim (De Groot et al, 2011).

Efektivitas kepemimpinan sebagaimana yang dimaksud salah satunya ditentukan dari persepsi kolektif karyawan, yang dirasakan, mengenai kecenderungan karyawan-karyawan di organisasi dalam memandang dan menyelesaikan isu etis (isu yang memiliki konsekuensi positif dan negatif bagi orang lain)(Jones, 1991). Pemimpin yang memiliki salah satu tanggung jawab menciptakan dan mengelola iklim organisasi, akan menjadikan pandangan dan cara penyelesaian masalah etis di organisasi sebagai standar dalam penentuan perbuatan baik dan buruk atau disebut dengan etika sebagai acuan dalam praktik pengelolaan tim kerjanya (Schein, 1985; Reidenbach dan Robin, 1991; Schwepker, 2001). Hal ini karena di dalam etika memuat sistem nilai yang berisi nilai-nilai dan norma moral yang menjadi pegangan individu mengatur tingkah lakunya (Bertens, 2004). Terlebih hal ini tingkah laku yang berdampak pada pencapaian sasaran organisasi melalui tim kerja.

Iklim etis yang dibangun dan dikelola dalam waktu yang panjang dan berkesinambungan, dirasakan oleh seluruh anggota organisasi, dan akan berperan menjadi pengaruh sosial bagi orang di dalam organisasi termasuk pemimpin. Pada dasarnya setiap individu tak terkecuali pemimpin akan menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi agar bisa diterima dan bertahan di organisasi. Iklim etis yang memuat persepsi anggota organisasi mengenai praktik dan prosedur yang dalam penyelesaian isu etis akan dijadikan acuan pemimpin untuk melaksanakan praktik-praktik kepemimpinannya dalam mengelola tim kerjanya agar ia tetap dapat diterima di organisasi. Apabila praktik-praktik kepemimpinan yang dilakukan bertolak belakang dengan praktik/prosedur pengelolaan organisasi yang sudah ada, hal ini bisa membuat pemimpin tertekan ataupun ditolak secara sosial (Sarwono & Meinarno, 2009).

Iklim etis ada tiga macam. Pertama, iklim instrumental dalam mana keputusan yang menyangkut isu etis didasarkan pada kepentingan pribadi individu/orientasi pada keuntungan organisasi/ataupun perhatian terhadap masalah efisiensi. Kedua, adalah iklim *benevolence* dalam mana keputusan yang menyangkut isu etis mempertimbangkan hubungan persahabatan/ kepentingan tim kerja/tanggung jawab sosial. Ketiga, adalah iklim *principle* dalam mana pembuatan keputusan yang menyangkut isu etis mempertimbangkan moralitas personal/ aturan ataupun SOP/ hukum dan kode etik (Cullen, et al 1993).

Apabila organisasi memiliki kecenderungan beriklim instrumental yang mana praktik/prosedur di organisasi dianggap etis jika hal itu efisien dan berfokus hanya pada keuntungan organisasi, maka sangat dimungkinkan pemimpin memutuskan sesuatu secara sepihak tidak berkolaborasi dengan bawahannya untuk efisiensi waktu dan tidak berbasabasi dalam rangka menjalin hubungan baik dengan tim kerja. Hal ini berarti pemimpin dievaluasi tidak efektif oleh bawahannya. Oleh karena itu, iklim instrumental memprediksi negatif efektivitas kepemimpinan seseorang.

Sebaliknya, apabila di organisasi memiliki kecenderungan beriklim *benevolence* yang mana praktik/prosedur di organisasi dianggap benar jika hal itu menyejahterakan orang banyak dan dapat dipertanggungjawabkan secara sosial, maka pemimpin pun akan mengarahkan perilakunya untuk mencapai hal tersebut dalam proses kepemimpinannya. Pemimpin akan memiliki perhatian pada tim kerjanya yang direpresentasikan dalam mengembangkan komunikasi, memberikan ide solusi permasalahan tim, dan mendorong partisipasi tim. Oleh karena itu, iklim *benevolence* memprediksi positif efektivitas kepemimpinan seseorang.

Demikian juga apabila di organisasi memiliki kecenderungan beriklim *principle* yang mana praktik/prosedur di organisasi dianggap benar jika hal itu sesuai dengan aturan, hukum, kode etik profesi ataupun asosiasi, maka pemimpin pun akan memimpin dan mengarahkan bawahan sesuai dengan aturan sebagaimana yang dimaksud. Pemimpin akan melakukan komunikasi efektif, menyampaikan aturan yang dianggap penting, menawarkan solusi permasalahan, dan pemimpin pun akan senantiasa memonitor kinerja dan mengevaluasi bawahan. Hal-hal dalam rangka memastikan bahwa ia sebagai pemimpin sudah bekerja sesuai dengan aturan yang ada.

Kesimpulan

Uji hipotesis menggunakan regresi berganda menunjukkan bahwa iklim *benevolence* dan *principle* memprediksi secara positif efektivitas kepemimpinan. Saran yang diusulkan bagi penelitian selanjutnya adalah untuk menggali lebih lanjut faktor – faktor lain yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan dari sudut pandang bawahan, seperti keterampilan komunikasi pemimpin.

Daftar Pustaka

- Bertens, K. (2004). *Etika*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Brian, A., & Fonny A., (2015). *Pedoman lengkap profesional sdm indonesia*. Jakarta, Indonesia: PPM Manajemen
- Cheng, M. Y., Wang, L.,. (2014) The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context, *Journal Business Ethics*. 129, 639-654. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2189-5>
- DeGroot, T., Aime, F., Johnson, S.G., & Kluemper, D. (2011). Does talking the talk help walking the walk? An examination of the effect of vocal attractiveness in leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 680- 689. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.008>
- Jones, T. M.(1991), Ethical Decision Making by Individuals in Organizations, *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258867>
- Mesterova, J., Prochazka, J., Vaculik, M., & Smutny, P. (2015). Relationship between self-efficacy, transformational leadership and leader effectiveness. *Journal of Advanced Management Science*, 3(2), 109-122. doi: 10.12720/ joams.3.2.109-122
- Reidenbach, R. E, Robin, D,P. (1991), A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business Ethics*, 10(4), 273–284. doi:10.1007/ BF00382966.
- Rhee, K.S., & Sigler, T.H. (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management*, 30(2), 109-134. doi: 10.1108/GM-09- 2013-0114
- Riggio, R. E. 2013. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology (6th ed.)*. New Jersey: Pearson Education
- Sarwono, S. W., & Meinarno, E, A. (2009). *Psikologi sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Schein, E. H, 1985. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schneider, B., (1975). Organizational climates: An Essay. *Personnel Psychology*. 28, 447–479.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schwepker, C. H, Jr. (2001). Ethical climate’s relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39–52.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., Zechmeister, J. S. (2012). *Metode Penelitian dalam Psikologi : Research Methods in Psychology*. Jakarta, Indonesia: Salemba Humanika.
- Srivastav, A. K. (2006). Organizational climate as a dependent variable: Relationship with role stress, coping strategy and personal variables. *Journal of Management Research*, 6(3), 125-136.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101–125. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2392857>
- Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education
- Zhang, X. A., Li, N., Ullrich, J., & van Dick, R. (2015). Getting everyone on board: The effect of differentiated transformational leadership by CEOs on top management team effectiveness and leader-rated firm performance. *Journal of Management*, 41(7), 1898-1933. <https://doi.org/10.1177/0149206312471387>