

Peran pemimpin transformasional membudayakan kerja etis guna meningkatkan *organizational citizenship behavior*

Santi Retno Sari*

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nasional
Jl. Sawo Manila No. 61, Pejaten, Pasar Minggu, Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12520, Indonesia
santiretnosari@gmail.com

Dita Nurul Aini Mustika Dewi

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nasional
Jl. Sawo Manila No. 61, Pejaten, Pasar Minggu, Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12520, Indonesia
dita.nurulaini2@gmail.com

Kumba Digdowiseiso

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nasional
Jl. Sawo Manila No. 61, Pejaten, Pasar Minggu, Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12520, Indonesia
kumba.digdo@civitas.unas.ac.id

*Penulis Korespondensi

Submitted: Mar 31, 2022; Reviewed: Apr 5, 2022; Accepted: Nov 19, 2022

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menguji mediasi paralel dimensi iklim kerja etis pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi pada dukungan literatur kepemimpinan transformasional dengan mengajukan model mediasi paralel dimensi iklim kerja etis pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan OCB. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif maka metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Penelitian ini mengambil populasi karyawan di dua perusahaan di Jakarta. Ukuran sampel didasarkan dengan perhitungan rumus Yamane dan didapatkan 201 orang karyawan sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel yang dipilih adalah metode *probability sampling simple random sampling*. Teknik analisis untuk pengujian mediasi paralel dengan menggunakan *macro process* yang dibantu dengan alat SPSS 26 dan *Process V3.5*. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara positif dan signifikan pada OCB karyawan. Hasil pengujian pemediasian didukung dengan data yaitu secara keseluruhan iklim kerja etis memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan OCB. Dan secara per dimensi, hanya dimensi review yang tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Hasil ini mengungkapkan karyawan semakin meningkatkan perilaku kewargaannya bila didukung oleh pembudayaan iklim kerja etis terutama yang menampilkan ketiga dimensi yaitu kebersamaan, kesetaraan, dan keterbukaan. Selain itu karyawan akan semakin menampilkan perilaku kewargaan rela berkorban dengan adanya peningkatan penerapan gaya kepemimpinan yang menampilkan gaya transformasional. Implikasi praktis dan saran dikemukakan dalam penelitian ini.

Kata kunci: budaya organisasi; iklim kerja etis; OCB; pemimpin transformasional

How to cite: Sari, S. R., Dewi, D. N. A. M., & Digdowiseiso, K. (2022). Peran pemimpin transformasional membudayakan kerja etis guna meningkatkan *organizational citizenship behavior*. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 22(1), 41-52. <https://doi.org/10.28932/jmm.v22i1.4659>

© 2022 The Authors.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



The role of transformational leaders in cultivating ethical work to improve organizational citizenship behavior

Abstract: This study aimed to examine the parallel mediation of ethical work climate dimensions on the relationship between transformational leadership and employee organizational citizenship behavior (OCB). This study contributed to the support of transformational leadership literature by proposing a parallel mediation model of ethical work climate dimensions on the relationship between transformational leadership and OCB. This research is associative research, therefore the method used in this research is a quantitative method. This study took a population of employees in two companies in Jakarta. The sample size is based on the Yamane formula calculation and obtained 201 employees as the sample. The sampling technique chosen was the simple random sampling probability sampling method. The analytical technique for testing parallel mediation was using a macro process assisted by SPSS 26 and Process V3.5 tools. The results showed that transformational leadership has a positive and significant impact on employee OCB. The results of the mediation test were supported by data, namely the overall ethical work climate mediates the relationship between transformational leadership and OCB. And on a per-dimensional basis, only the review dimension did not mediate the effect of transformational leadership on OCB. These results revealed that employees will further improve their civic behavior if they are supported by the cultivation of an ethical work climate, especially those that display three dimensions, namely togetherness, equality, and openness. In addition, employees will increasingly display self-sacrificing civic behavior by increasing the application of leadership styles that display a transformational style. Practical implications and suggestions are presented in this study.

Keywords: ethical work climate; OCB; organizational culture; transformational leader

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi tidak luput dari pemimpinnya. Pemimpin merupakan sosok yang mampu mempengaruhi dan membuat orang-orang di sekitarnya mengikutinya (Luthans et al., 2015). Pemimpin mampu memberikan arah dan menjadi panutan. Beberapa dekade ini teori kepemimpinan mencoba mencari kombinasi yang terbaik bagaimana seorang pemimpin yang tepat yang mampu membawa keberhasilan bagi sebuah organisasi. Dari teori *trait* menuju ke perilaku dan ke kontemporer serta kontingensi semuanya mengarah untuk menentukan pemimpin yang efektif dalam organisasi. Penelitian mengenai gaya kepemimpinan yang bersumber dari teori kepemimpinan perilaku dan menuju kontemporer seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan etis, autentik, pelayanan masih mendominasi dalam kajian-kajian kepemimpinan dekade saat ini.

Pemimpin di dalam mengantarkan keberhasilan organisasi, tentunya sangat ditentukan oleh sumber daya manusia karyawan perusahaan tersebut. Dunia bisnis saat ini sangat rentan dengan perilaku tidak etis baik dari perusahaan dan juga dari sisi individu karyawan itu sendiri. Seperti halnya dalam perusahaan minyak, adanya kasus penipuan akan tera bahan bakar (Pinem, 2022; Surjaya, 2021). Perusahaan logistik adanya pencurian barang konsumen yang dilakukan oleh petugas logistik (Jatmiko, 2021). Cerminan ini menunjukkan bahwa perusahaan saat ini menghadapi tantangan dari sisi etika. Dan untuk menghadapi tantangan yang ada sangat dibutuhkan adanya penggalakan iklim kerja etis dan juga menggalakkan karyawan yang memiliki peran ekstra seperti rela berkorban untuk organisasi.

Teori perilaku organisasi banyak mengemukakan variabel perilaku yang merupakan indikasi keberhasilan suatu organisasi selain dari kinerja karyawan antara lain kepuasan, komitmen, *engagement* dan juga *organizational citizenship behavior* (OCB). Dan perilaku-perilaku ini akan mengarahkan kepada peningkatan kinerja karyawan yang nantinya juga akan meningkatkan kinerja organisasi (Luthans et al., 2015; Sari, 2017). Maka dari itu untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan, karyawan perlu memiliki rasa OCB yang kuat (Kusumajati, 2014; Suzana, 2017). Seorang karyawan yang memiliki OCB yang tinggi akan sukarela bekerja keras mengabdikan pada organisasi tanpa harus melibatkan imbalan yang ada (Luthans et al., 2015). Sehingga mereka akan melakukan tugas

melebihi dari yang di deskripsikan dalam pekerjaan mereka (Abrar & Isyanto, 2019). Organisasi yang memiliki karyawan ber-OCB yang tinggi akan lebih baik dibanding organisasi yang tidak memilikinya (Kusumajati, 2014; Suzana, 2017).

Perilaku karyawan memiliki OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor. Penelitian akhir-akhir ini banyak memberikan perhatian kepada faktor budaya organisasi. Iklim kerja ataupun budaya merupakan faktor yang berperan meningkatkan perilaku OCB karyawan (Bismala, 2021; Pudjiomo & Sahrah, 2019; Ukkas & Latif, 2017). Selain dari faktor budaya dan ataupun iklim kerja yang dijalankan dalam organisasi, faktor lain yang banyak dicermati penelitian saat ini dalam mempengaruhi OCB adalah kepemimpinan (Hoch et al., 2018). Kepemimpinan transformasional salah satu dari banyaknya gaya kepemimpinan yang paling banyak menjadi perhatian dalam hubungan dengan OCB karyawan. Perilaku OCB karyawan bisa ditingkatkan dengan adanya pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Lasut et al., 2019). Pemimpin transformasional meningkatkan OCB karyawan sehingga kinerja karyawanpun meningkat (Kartikaningdyah & Utami, 2018).

Kepemimpinan transformasional dalam literatur telah banyak disebutkan mampu mempengaruhi perilaku dan sikap para pengikut. pemimpin transformasional mendorong dan merangsang pengikut untuk mempertanyakan asumsi inti tentang lingkungan yang kompetitif, merumuskan kembali masalah, dan merevisi solusi yang diusulkan sesuai. Mereka memberi pengikut lebih banyak ruang untuk eksplorasi dan kesalahan, mengumpulkan ide-ide mereka dan menggunakannya dalam pengambilan keputusan (Kriger & Zhovtobryukh, 2016). Perilaku karyawan OCB tidak luput juga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional.

Meskipun telah banyak penelitian yang mengungkapkan hubungan kepemimpinan transformasional pada iklim kerja (Kim & Park, 2020; Tiara et al., 2021) dan juga terhadap OCB karyawan (Nurjannah et al., 2020; Wisnawa & Dewi, 2020). Tetapi beberapa literatur kepemimpinan dan kajian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional bukanlah gaya kepemimpinan satu-satunya yang mampu mempengaruhi iklim kerja etis (Villiers, 2014; Yasir & Mohamad, 2016). Yang paling tepat dalam mempengaruhi suasana atau budaya kerja etis adalah kepemimpinan etis (Yasir & Mohamad, 2016). Kepemimpinan transformasional memiliki *dark side*, yang mana apabila kekuasaan dan kekuatan dari pemimpin ini disalahgunakan maka pemimpin ini bukanlah pemimpin yang asli transformasional atau hanya *pseudo* (Tourish, 2013; Villiers, 2014). Maka dari itu masih dibutuhkan penelitian untuk mengetahui efek sesungguhnya dan memberikan dukungan bagi literatur kepemimpinan transformasional ini. Maka penelitian ini bertujuan untuk menguji peran pemimpin transformasional dalam meningkatkan OCB (*helping, civic virtue* dan *conscientiousness*) karyawan dengan melalui pembentukan iklim kerja etis (terdiri dari 4 dimensi yaitu *review, equal, openness* dan *consensus*). Kedua, penelitian yang menguji iklim kerja etis merupakan pemediasi dari hubungan kepemimpinan transformasional pada OCB juga masih sangat sedikit dan belum terdapat kajian yang mencoba menelusuri pengaruh per dimensi iklim kerja etis (model mediasi paralel). Maka dari itu, penelitian ini hendak mencoba menutup gap yang ada dengan memberikan kontribusi pengujian mediasi paralel dimensi-dimensi iklim kerja etis pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan OCB.

Luthans et al. (2015) mendefinisikan OCB sebagai perilaku karyawan yang berperan ekstra di luar dari panggilan tugas yang bebas memilih dan tidak bergantung dengan sistem penghargaan formal dalam cara untuk membalas tindakan organisasi. OCB dapat mengambil banyak bentuk, tetapi yang utama dapat diringkas sebagai: (1) altruisme (misalnya, membantu ketika rekan kerja sedang tidak enak badan), (2) kesadaran (misalnya, begadang untuk menyelesaikan proyek), (3) kebajikan sipil (misalnya, menjadi sukarelawan untuk program komunitas untuk mewakili perusahaan), (4) sportivitas (misalnya, berbagi kegagalan proyek tim yang akan berhasil dengan mengikuti saran anggota), dan (5) kesopanan (misalnya, menjadi pengertian dan empati bahkan ketika diprovokasi).

Kepemimpinan transformasional yang menampilkan dukungan kepada pengikut secara individu, mengartikan visi, menyediakan panutan dan mengharapkan kinerja yang tinggi mampu membuat pengikut meningkatkan perilaku kewargaan atau yang disebut *organizational citizenship behaviour* (OCB). Beberapa kajian telah membuktikannya, antara lain penelitian Nurjannah et al. (2020) dengan 196 responden yang merupakan karyawan direktorat jenderal kementerian pendidikan dan kebudayaan mengungkapkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku OCB karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Wisnawa dan Dewi (2020) dari sampel 45 pegawai dari kantor desa

Ubung Kaja, memperlihatkan hasil bahwa OCB dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional.

H1: Pemimpin transformasional mempengaruhi perilaku OCB karyawan.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya mempengaruhi secara langsung bagaimana pengikut bertindak dan berpikir tetapi dalam mempengaruhi ini perlu melalui proses. Proses yang mana melalui mediator-mediator dalam membentuk dan mengantarkan serta mempengaruhi perilaku pengikut. Seperti bagaimana pemimpin transformasional ikut andil dalam membentuk budaya organisasi (Irawati, 2015) dan budaya organisasi sendiri akan mempengaruhi berbagai keluaran organisasi dan keluaran kerja. Teori organisasi menjelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk dari credo-credo para pendiri dan pelaksanaan penyampaiannya akan sangat tergantung dari manajemen puncak (Luthans et al., 2015). Maka dari itu penerapan budaya bisa disosialisasikan dengan baik akan sangat tergantung dari pimpinan. Selain daripada itu budaya menjadi kuat atau lemah di dalam organisasi juga sangat tergantung dengan pimpinan. Gaya kepemimpinan transformasional cocok untuk menciptakan lingkungan yang etis dan disarankan sebagai sarana untuk memfasilitasi pelembagaan etika perusahaan (Carlson & Perrew, 1995).

Kajian-kajian terdahulu telah banyak menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi atau iklim kerja (Kim & Park, 2020): iklim inovatif (Zuraik & Kelly, 2019), *diversity climate* (McCallaghan, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Tiara et al. (2021) memberikan hasil iklim kerja etis dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang selanjutnya iklim kerja etis mempengaruhi inovasi karyawan. Kepemimpinan transformasional yang mampu memimpin dengan menjadi model dan panutan mampu menciptakan dan menampilkan dimensi etis yang diperlukan (Hoch et al., 2018).

Beberapa dekade lalu bahasan etika bisnis menjadi pusat perhatian dalam literatur manajemen. Hampir semua cabang disiplin manajemen memasukkan pembahasan etika di dalamnya. Hal ini memperlihatkan kepentingan dunia bisnis untuk mengingat dan mensosialisasikan dunia bisnis dan manajemen yang etis. Perlunya menggalakkan perilaku praktek bisnis etis yang sehat. Maka dari itu, Organisasi dituntut untuk menerapkan praktek etika di dalamnya. Salah satu solusi adalah dengan pemimpin yang mampu mendukung iklim kerja dan budaya etis di dalam organisasi yaitu kepemimpinan transformasional. Keuntungan dalam menerapkan budaya atau iklim kerja etis antara lain menaikkan tingkat perilaku OCB karyawan.

Dasar sikap yang menunjukkan karyawan terlibat dalam OCB adalah untuk membalas tindakan organisasi mereka. Namun, yang lebih penting bagi OCB adalah bahwa karyawan harus memahami bahwa mereka diperlakukan secara adil, bahwa prosedur dan hasilnya adil. Sejumlah penelitian telah menemukan hubungan yang kuat antara keadilan dan OCB (Luthans et al., 2015). Tampaknya keadilan prosedural mempengaruhi karyawan dengan mempengaruhi dukungan organisasi yang mereka rasakan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk membalas dengan OCB, melampaui persyaratan pekerjaan formal.

Beberapa penelitian yang mendukung peningkatan OCB karyawan dikarenakan faktor penerapan iklim kerja yang etis atau membudayakan etika dalam organisasi antara lain, penelitian Pudjiomo & Sahrah (2019). Dengan sampel 40 pegawai BPKAD kabupaten Banggai Laut Provinsi Sulawesi Tengah mendapatkan hasil bahwa meningkatkan iklim kerja etis maka OCB pegawai juga akan meningkat. Beberapa penelitian terdahulu banyak menghasilkan hasil yang serupa bahwa penerapan iklim kerja etis dalam organisasi menunjukkan efek positif kepada OCB karyawan (Bismala, 2021; Lee & Ha-Brookshire, 2018; Ukkas & Latif, 2017).

Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan suasana kerja etis (Tiara, et al., 2021) yang mana suasana kerja etis mampu meningkatkan OCB karyawan (Bismala, 2021). Iklim kerja etis dengan empat dimensi kesetaraan (*equality*), tinjauan (*review*), keterbukaan (*openness*), dan konsensus (*consensus*). 'Kesetaraan' berarti bahwa semua peserta dalam sebuah wacana harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan bebas berinisiatif, berdebat, bertanya dan menjawab pertanyaan. 'Review' berarti bahwa semua peserta harus memiliki kemampuan untuk menafsirkan, menyatakan, mengusulkan, berdebat dan mempermasalahkan atau menyangkal semua klaim validitas, sehingga tidak ada pendapat yang terbentuk sebelumnya menghindari kritik. Dalam proses yang menggunakan argumen, motif dan kontra argumen, validitas aspek dan pernyataan dapat divalidasi.

'Keterbukaan' berarti bahwa akses diberikan kepada semua secara setara untuk mengekspresikan pandangan mereka melalui pernyataan yang benar, tulus, valid, dan dapat dipahami. Kebebasan ini penting karena kebebasan ini sendiri dapat memastikan bahwa para peserta jujur pada diri mereka sendiri dan siap untuk mempertimbangkan kembali sudut pandang mereka. Akhirnya, 'Konsensus' berarti bahwa setiap orang yang berpartisipasi harus mau mencari solusi yang paling dapat diterima.

Dimensi-dimensi iklim kerja etis memperlihatkan arah budaya yang mencerminkan keadilan, dan keadilan dituntut dalam pelaksanaan OCB. Maka dari itu Pemimpin yang mampu menciptakan suasana kerja atau membudayakan suasana kerja yang etis akan mengarahkan pada peningkatan OCB karyawan. Uraian ini mendukung pengembangan hipotesis bahwa iklim kerja etis memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan.

H2: Pengaruh pemimpin transformasional terhadap perilaku OCB karyawan dimediasi oleh iklim kerja etis total keseluruhan.

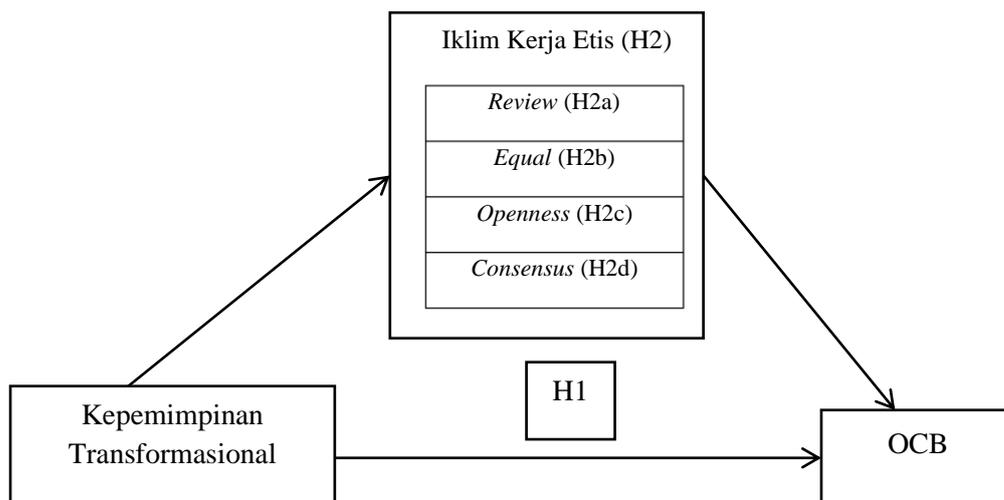
H2a: Pengaruh pemimpin transformasional terhadap perilaku OCB karyawan dimediasi oleh iklim kerja etis dimensi *review*.

H2b: Pengaruh pemimpin transformasional terhadap perilaku OCB karyawan dimediasi oleh iklim kerja etis dimensi *equality*.

H2c: Pengaruh pemimpin transformasional terhadap perilaku OCB karyawan dimediasi oleh iklim kerja etis dimensi *openness*.

H2d: Pengaruh pemimpin transformasional terhadap perilaku OCB karyawan dimediasi oleh iklim kerja etis dimensi *consensus*.

Model yang diajukan dalam penelitian ini bisa dilihat pada Gambar 1. Model didapatkan dari latar belakang dan pengembangan hipotesis yang ada. Pada Gambar 1, terlihat terdapat empat dimensi iklim kerja etis yang memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan OCB.



Gambar 1. Model penelitian
Sumber: Pemikiran peneliti (2022)

METODE

Penelitian ini mempergunakan data yang dikumpulkan dari data primer dengan menyebarkan angket. Maka dari itu penelitian bisa dikategorikan menjadi penelitian survei. Penelitian ini menguji hubungan maka dari itu penelitian ini masuk dalam kategori desain penelitian asosiatif disertai dengan dukungan deskriptif. Penelitian bukan merupakan penelitian desain *longitudinal* yang perlu dilakukan pengamatan dalam jangka waktu yang lama, penelitian ini hanya sekedar menarik data dari satu waktu maka desain penelitian ini adalah desain *cross sectional*.

Penelitian dengan desain *cross sectional* dengan cara pengumpulan data melalui angket. Angket disebar atau diberikan kepada responden dalam satu waktu untuk mengisi keseluruhan data, dan tidak mempergunakan *timelag*. Maka dari itu sangat rentan terjadi bias. Hal ini dikarenakan keterbatasan

peneliti dalam mengumpulkan data. Sehingga perlu dilakukan pengujian untuk menguji apakah terdapat *common method bias (CMB)* yang berarti. Pengujian ini dilakukan dengan metode uji *single harman factor*.

Populasi yang dituju dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan yang berada di Jakarta. Populasi dipilih dari dua perusahaan di Jakarta. Satu perusahaan adalah perusahaan logistik dan satu perusahaan minyak. Alasan pengambilan populasi adalah untuk menutup kesejangan penelitian dari sisi populasi dan objek penelitian. Begitupula jumlah populasi dan sampel yang diinginkan. Dari sejumlah 403 orang karyawan dari dua perusahaan tersebut maka sampel yang diambil dengan menggunakan rumus Yamane dengan tingkat kesalahan 5% didapat sekitar 200.7 dibulatkan 201 orang karyawan. Jadi responden yang dituju adalah 201 orang karyawan. Karyawan sejumlah 201 orang dipilih dari 403 orang karyawan yang ada dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *simple random sampling*. Dari *sampling frame* yang ada, diundi untuk mendapatkan sejumlah 201 nama karyawan yang akan dituju dan diberikan kuesioner.

Terdapat beberapa pengukuran untuk mengukur kepemimpinan transformasional, dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional diukur dengan memilih mempergunakan ukuran dari *Managerial Practices Survey (MPS)* pengembangan dari Yukl (1999). Yang terdiri dari 9 *item* pertanyaan yang mencerminkan kepemimpinan transformasional. Iklim kerja etis diadaptasi dari iklim kerja etis versi adaptasi dari Swedia dengan SWECQ (Grönlund et al., 2019) sehingga perlu penterjemahan dan pengujian awal untuk validasi yang memastikan tidak ada perbedaan arti ataupun pemahaman yang berbeda. Iklim kerja etis ini aslinya berasal dari *Ethical Climate Questionnaire (ECQ)*, dengan 10 *item* pertanyaan yang terdiri dari 4 dimensi. Empat dimensi yang menjelaskan iklim kerja etis adalah *review, equality, consensus, dan openness*. Variabel perilaku OCB karyawan diukur dengan versi pengembangan dari Podsakoff yang terdiri dari 12 *item* pertanyaan.

Deskriptif statistik dalam penelitian ini dijabarkan yang berisikan data-data karakteristik responden. Begitu pula rata-rata jawaban dan standar deviasi dari jawaban angket. Serta digabungkan dengan uji korelasi. Pengujian hipotesis dibantu dengan alat SPSS 26 di *bundling* dengan Process V3.5 terutama untuk hipotesis pemediasian. Pemediasian dengan model no 6 dari *process macro by Hayes*. Sedangkan pengujian uji instrumen menggunakan analisis konfirmatori faktor dengan bantuan SPSS 26 untuk uji validitas. Uji reliabilitas dengan *cronbach alpha* dengan bantuan SPSS 26.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji instrumen dijalankan dengan langkah pertama melakukan uji validitas dengan *confirmatory factor analysis*. Hasil mengungkapkan nilai *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* untuk semua variabel di atas 0.6 dan signifikan di tingkat < 0.01 . Nilai KMO untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah 0.900. Untuk variabel Iklim kerja etis sebesar 0.907 dan untuk variabel OCB sebesar 0.857. Penilaian selanjutnya melihat dari nilai faktor *loading* masing-masing *item*, yang mana terpenuhi masuk atau *loading* ke dalam faktor yang sesuai atau dimensi yang sesuai dan dengan nilai di atas 0.5 untuk masing-masing *item*. Hal ini memberikan arti bahwa *item* kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian ini semuanya valid dan layak untuk dipergunakan. Langkah pengujian instrumen selanjutnya adalah dengan pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas menggunakan *cronbach alpha*. Nilai *cronbach alpha* didapatkan untuk semua variabel memenuhi status atau kategori *reliabel* dengan nilai *cronbach alpha* berurutan dari variabel kepemimpinan transformasional, iklim kerja etis dan OCB adalah 0.898; 0.920; dan 0.899.

Pengujian selanjutnya melakukan uji *single harman factor* untuk melihat adakah bias yang berarti dalam penelitian ini dikarenakan penyebaran angket *self rated* yang memungkinkan terjadinya bias *common method*. Pengujian *single harman factor* memperlihatkan komponen pertama secara keseluruhan tidak mendominasi hingga 50%, maka bisa dikatakan tidak terjadi bias yang berarti. Sehingga penelitian ini dapat diinterpretasikan dengan layak dan baik.

Deskriptif dari karakteristik responden menunjukkan dari 201 responden yang merupakan sampel penelitian, 119 orang merupakan wanita dan 82 orang karyawan adalah laki-laki. Dengan sebaran usia

di antara 20-29 tahun sejumlah 123 orang dan yang berusia di atas 30 tahun terdapat 62 orang karyawan serta sampel dengan usia di atas 40 tahun terdapat 13 orang.

Pengujian untuk menunjukkan adanya pengaruh, perlu melihat hubungan masing-masing variabel. Hasil uji statistik deskriptif dan korelasi terdapat pada Tabel 1. Rata-rata jawaban keseluruhan pada kepemimpinan transformasional berada di nilai 4. Hal ini memberikan arti kepemimpinan yang dirasakan oleh para karyawan di dua perusahaan populasi dipersepsikan telah cukup baik dan mencerminkan pemimpin yang transformasional. Sedangkan variabel lain nilai rata-rata jawaban berada di kisaran tiga. Hal ini menunjukkan karyawan mempersepsikan suasana iklim kerja etis di perusahaan masih dirasa sedang. Dan persepsi karyawan mengenai OCB mereka sendiri juga dipersepsikan dalam keadaan sedang. Tabel 1 juga menunjukkan hasil korelasi antar variabel. Semua variabel dalam penelitian ini memiliki korelasi dengan nilai $p < 0.01$. Dan rata-rata korelasi antar variabel menunjukkan pada tingkat hubungan yang kuat yaitu antara 0.6-0.8.

Tabel 1. Hasil statistik deskriptif dan korelasi

Variabel	Mean	SD	TR	REV	EQ	OPEN	CON	OCB
TR	4.004	0.774	1	.665**	.632**	.619**	.536**	.747**
REV	3.851	0.848		1	.739**	.633**	.631**	.680**
EQ	3.357	0.844			1	.593**	.541**	.654**
OPEN	3.670	0.867				1	.675**	.678**
CON	3.356	0.936					1	.654**
OCB	3.562	0.830						1

Sumber: Hasil pengolahan SPSS (2022)

Nilai korelasi paling rendah didapatkan 0.536 berada pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan iklim kerja etis dimensi *consensus*, yang diartikan memiliki hubungan yang cukup atau sedang. Nilai paling tinggi berada pada hubungan pemimpin transformasional dengan OCB, dengan nilai 0.747. Hal ini memberikan arti bahwa pemimpin transformasional berhubungan kuat dan signifikan dengan perilaku kewargaan atau OCB karyawan.

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat hasilnya pada Tabel 2. Hipotesis pertama yang menyebutkan pemimpin transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap OCB karyawan didukung dengan data. Hasil pada Tabel 2 menunjukkan nilai p sebesar $0.000 < 0.01$ dengan nilai *effect* (b) sebesar 0.3153, pada 95% CI (0.2225; 0.4081).

Model untuk pemediasian merupakan model yang baik, Tabel 2 memperlihatkan bahwa nilai F sebesar 250.4773 dengan $p < 0.000 < 0.01$. Model pemediasian ini menjelaskan varians dari variabel dan pengaruh yang diteliti sebesar 55.73%. Sedangkan varians sebesar 44.27% tidak terjelaskan dari variabel dan model yang diteliti melainkan dijelaskan oleh variabel lain atau model lain di luar dari model yang ada dalam penelitian ini. Hipotesis kedua mengenai pemediasian hubungan pemimpin transformasional kepada OCB melalui iklim kerja etis mendapatkan dukungan dengan nilai $b=0,03529$, 95% CI (0.2491; 0.4535).

Tabel 2. Hasil uji hipotesis

	<i>Effect</i>	t	OCB		
			<i>p</i>	LLCI	ULCI
Pemimpin Transformasional	.3153	6.7008	.0000	.2225	.4081
<i>Indirect effects</i> iklim kerja etis pada pemimpin transformasional ke OCB					
Total	.3529			.2491	.4535
Review	.0584			-.0612	.1702
Equality	.0839			.0019	.1747

<i>Openness</i>	.0985	.0107	.1795
<i>Consensus</i>	.1120	.0381	.1899
R-sq	.5573		
F	250.4773	.0000	

Sumber: Hasil pengolahan PROCESS V3.5 (2022)

Hipotesis pemediasian untuk masing-masing dimensi iklim kerja etis, hanya satu yang tidak didukung yaitu hipotesis 2a yang menyebutkan iklim kerja etis dimensi *review* memediasi pengaruh pemimpin transformasional kepada OCB karyawan. Hipotesis 2a tidak didukung dengan hasil 95% CI (-0.0612; 0.1702). Sedangkan untuk hipotesis 2b, 2c dan 2d semua mendapatkan dukungan. Dari ketiga dimensi iklim kerja etis yang didukung oleh data terbukti memediasi hubungan pemimpin transformasional dengan OCB karyawan, dimensi *consensus* memiliki pengaruh paling besar yaitu sebesar 0.1120. Disusul oleh *openness* dan kemudian *equality*.

Pembahasan

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan perilaku karyawan yang rela berkorban demi organisasi. Efek peningkatan ini mampu diberikan oleh pemimpin transformasional secara langsung dan tidak langsung dengan melalui variabel mediator iklim kerja etis. Meskipun beberapa kajian dan literatur kepemimpinan transformasional mengingatkan adanya sisi gelap pemimpin transformasional (Tourish, 2013; Villiers, 2014), serta dukungan pada alternatif pemimpin yang lain yang melebihi dibanding transformasional (Hoch et al., 2018; Yasir & Mohamad, 2016), tetapi hasil penelitian ini tetap membuktikan bahwa pemimpin transformasional mampu mendukung dan menguatkan terbentuknya perilaku kewargaan OCB karyawan dan juga budaya kerja yang etis.

Penelitian ini menghasilkan hasil yang semakin memperkuat dan mendukung pernyataan bahwa pemimpin transformasional mampu membangkitkan perilaku OCB karyawan. Hasil ini serupa dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lofquist & Matthiesen (2018) dengan 917 sampel pemimpin puncak pada industri di Norwegia menunjukkan hasil pemimpin menampilkan perilaku transformasional, yang mana pemimpin ini terbukti didukung dengan data mempengaruhi perilaku OCB karyawan. Hasil serupa dengan penelitian ini juga terdapat pada penelitian terdahulu dari Khalilli (2017), karyawan akan semakin rela berkorban ketika pemimpin menampilkan gaya transformasional. Dengan penerapan pemilihan gaya kepemimpinan transformasional maka organisasi akan mendukung terciptanya dan peningkatan pada perubahan perilaku karyawan semakin rela berkorban bagi organisasi (Hapsari et al., 2021). Pernyataan ini sudah banyak didukung baik literatur dan juga penelitian terdahulu (Nohe & Hertel, 2017). Berbagai penelitian mencoba mengemukakan proses pengaruh pemimpin transformasional terhadap OCB (Nohe & Hertel, 2017). Pemimpin transformasional mampu menggugah rasa rela berkorban karyawan dengan adanya peningkatan pada komitmen organisasi karyawan (Al Mamary, 2021).

Penelitian terdahulu juga mendukung hal yang sama pada dukungan pemimpin transformasional pada iklim kerja etis. Penelitian Daskin (2016) menguji mengenai pemimpin transformasional dan transaksional mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional mempengaruhi iklim kerja etis meskipun pengaruhnya tidak sebesar pada pemimpin transaksional. Hasil penelitian ini juga menguatkan dukungan pada pemimpin transformasional memang benar mampu mempengaruhi iklim kerja di dalam organisasi ataupun budaya di dalam organisasi. Hasil ini didukung pula oleh penelitian Kohan et al. (2018) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional didukung dengan data mempengaruhi positif dan signifikan pada iklim kerja organisasi.

Pemimpin transformasional yang mampu mengidentifikasi dan memberikan penghargaan kepada pengikut, mampu membawa visi dan keputusan strategis kepada karyawan serta terbuka bersama-sama mengakui kesuksesan dan merayakan bersama para karyawan, inilah yang membawa pada pembentukan budaya dalam organisasi tersebut (Burns et al., 2013). Perusahaan yang menerapkan dan membudayakan iklim kerja yang etis yang mencerminkan rasa sederajat, kebersamaan dan keterbukaan akan membuat karyawan menaikkan perilaku kewargaan OCB mereka.

Masih sangat sedikit penelitian yang menghubungkan iklim kerja etis sebagai variabel mediasi dalam hubungan pemimpin transformasional. Sedangkan penelitian terdahulu secara parsial telah

mendukung bahwa pemimpin transformasional mampu mempengaruhi iklim kerja etis (Daskin, 2016), dan iklim kerja etis mempengaruhi OCB karyawan (Hamidi et al., 2017). Bahkan penelitian Nohe dan Hertel (2017) dengan meta analisis menemukan bahwa variabel mediator yang paling sering dan kuat dalam memediasi hubungan pemimpin transformasional dengan OCB adalah *leader member exchange* (LMX). Maka dari itu hasil penelitian ini tentunya menambahkan wawasan pada pemediasian hubungan pemimpin transformasional dalam menggugah perilaku OCB karyawan. Pemediasian iklim kerja etis ini didukung dengan penelitian Zandi et al. (2019) dengan *setting* dunia pendidikan mendapatkan hasil pemimpin yang menampilkan gaya transformasional meningkatkan OCB para murid dengan melalui peningkatan pada iklim kerja etis. Tetapi penelitian Zandi et al. (2019) tidak mengkaji lebih dalam dimensi iklim kerja etis apa saja yang paling memberikan kontribusi dalam memediasi dan mempengaruhi OCB.

Penelitian ini memberikan hasil yang belum diteliti oleh penelitian sebelumnya yaitu mengetahui dimensi-dimensi iklim kerja etis yang paling mempengaruhi dalam OCB dan memediasi hubungan pemimpin transformasional dengan OCB. Dimensi kebersamaan atau *consensus* merupakan dimensi iklim kerja etis yang paling memberikan kontribusi dalam mempengaruhi dan memediasi pada OCB. Hal ini memberikan arti bahwa dengan menciptakan suasana atau budaya kebersamaan maka akan semakin membuat karyawan rela berkorban bagi perusahaan. Dan pemimpin transformasional yang menampilkan dan mampu menciptakan suasana kebersamaan ini akan makin mampu meningkatkan rasa OCB karyawan. Selain konsensus, perusahaan atau organisasi yang mampu menggalakkan suasana keterbukaan dan perlakuan sederajat maka akan menarik keuntungan dengan peningkatan OCB karyawan. Sedangkan dimensi iklim kerja etis yang menampilkan suasana kebebasan menyuarakan pendapat bagi karyawan tidak terlalu berarti dalam peningkatan OCB karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang bisa ditarik dari hasil adalah pemimpin transformasional mempengaruhi baik secara langsung dan tidak langsung (dengan dimediasi oleh iklim kerja etis) pada OCB karyawan. Dari ke empat dimensi iklim kerja etis, satu dimensi tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan pemimpin transformasional dan OCB, yaitu dimensi *review*.

Implikasi bagi perusahaan sebaiknya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional serta menggalakkan suasana kerja etis yang menampilkan dimensi kebersamaan, rasa kesetaraan dan juga keterbukaan. Dengan adanya pemimpin transformasional yang mampu mendukung dan menguatkan rasa kebersamaan, kesetaraan dan keterbukaan maka karyawan akan semakin rela berkorban dan menampilkan peran ekstra bagi organisasi.

Meskipun penelitian ini telah mengkaji pengaruh per dimensi iklim kerja etis, tetapi desain yang dipergunakan adalah *cross sectional*, maka sebaiknya penelitian ke depan menggunakan desain yang berbeda seperti *longitudinal*. Dengan desain *longitudinal* diharapkan penelitian ke depan mampu memperlihatkan lebih dalam proses bagaimana hubungan pemimpin transformasional mempengaruhi iklim kerja etis dan OCB karyawan. Penelitian ini juga tidak mempergunakan *timelag* dalam penyebaran kuesioner dan pengumpulan datanya, meskipun telah melalui uji *single harman factor* untuk melihat apakah ada bias yang berarti tetapi sebaiknya penelitian ke depan lebih memperhatikan hal ini untuk meminimalkan bias sehingga mendapatkan interpretasi generalisasi hasil yang lebih baik.

ACKNOWLEDGEMENTS

Terima kasih penulis sampaikan kepada Universitas Nasional yang telah memberikan dana bagi penelitian stimulus.

REFERENSI

- Abrar, U., & Isyanto, I. (2019). Pengaruh organizational citizenship behaviour (OCB) terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Urchindize Cabang Madura). *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*, 7(2), 115-123. <https://doi.org/10.26486/jpsb.v7i2.868>
- Al-Mamary, Y. H. S. (2021). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviour: Evidence from Malaysian higher education context. *Human Systems Management*, 40(5), 737-749. <https://doi.org/10.3233/HSM-201068>
- Bismala, L. (2021). Tinjauan literatur secara sistematis terhadap anteseden organizational citizenship behavior. *Sintesa Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora*, 1(1). <https://doi.org/10.53695/sintesa.v1i1.351>
- Burns, G. N., Kotrba, L. M., & Denison, D. R. (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, First Edition. Edited by H. Skipton Leonard, Rachel Lewis, Arthur M. Freedman, and Jonathan Passmore. John Wiley & Sons, Ltd
- Carlson, D. S., & Perrew, P. L. (1995) Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal Business Ethics*, 14, 829-838. <https://doi.org/10.1007/BF00872349>
- Daskin, M. (2016). The role of leadership style on frontline employees' perceived ethical climate, polychronicity and service recovery performance: An evaluation from customer service development perspective. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(2), 125-158. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jeim/issue/52611/692615>
- Grönlund, C. F., Söderberg, A., Dahlqvist, V., Andersson, L., & Isaksson, U. (2019). Development, validity and reliability testing the swedish ethical climate questionnaire. *Nursing ethics*, 26(7-8), 2482–2493. <https://doi.org/10.1177/0969733018819122>
- Hamidi, M. N., Ghasemi, H. E. S., Hajrajabi, A., & Givi S. E. (2017). Relationship between ethical climate and organizational citizenship behaviors among of nurses in intensive care units. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 6(2), 51-59. <http://ijnv.ir/article-1-496-en.html>
- Hapsari, D., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). The role of transformational leadership in building organizational citizenship: The civil servants of indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 595-604. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO2.0595>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/014920631666546>
- Irawati, D. (2015). Implementasi nilai-nilai budaya organisasi melalui sosialisasi budaya organisasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 9(1), 73-80. <https://doi.org/10.28932/jmm.v9i1.66>
- Jatmiko, L. D. (2021, Nov 24). Refleksi kasus pencurian barang konsumen yang menyentil GOTO. *Bisnis Indonesia*. <https://bisnisindonesia.id/article/refleksi-kasus-pencurian-barang-konsumen-yang-menyentil-goto>
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasi organizational citizenship behavior (OCB). *Journal of Applied Business Administration*, 1(2), 256-269. <https://doi.org/10.30871/jaba.v1i2.618>
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004-1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269>
- Kim, E. -J. & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761-775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Kohan, N. A., Safari, A., & Teimouri, H. (2018). Friendship, transformational leadership and organizational climate. *Human Systems Management*, 37(3), 319–331. <https://doi.org/10.3233/HSM-17129>
- Kruger, M., & Zhovtobryukh, Y. (2016). *Strategic leadership for turbulent times*. Palgrave
- Kusumajati., D. A. (2014). Organizational citizenship behavior (OCB) karyawan pada perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62-70. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Lasut, E. J., Sendow, G. M., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) di Aston Hotel Manado. *JURNAL EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(2). <https://doi.org/10.35794/emba.v7i2.23545>
- Lee, S. H. N., & Ha-Brookshire, J. (2018). The effect of ethical climate and employees' organizational citizenship behavior on U.S. fashion retail organizations' sustainability performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 939-947. <https://doi.org/10.1002/csr.1510>

- Lofquist, E. A., & Matthiesen, S. B. (2018). Viking leadership: How Norwegian transformational leadership style effects creativity and change through organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Cross-Cultural Management*, 18(3), 309-325. <https://doi.org/10.1177/1470595818806326>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K.W. (2015). *Organizational behavior an evidence based approach* (13 ed.). Information Age Publishing, Inc
- McCallaghan, S., Jackson, L. T. B., & Heyns, M. M. (2019). Transformational leadership, diversity climate, and job satisfaction in selected South African companies. *Journal of Psychology in Africa*, 29(3), 195-202. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1619994>
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Front. Psychol*, 8, 1364. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Pinem, A. M. (2022, Februari 17). Diduga kurangi takaran, SPBU di Pengajaran Balam diperiksa polisi. *Kupastuntas.co*. <https://kupastuntas.co/2022/02/17/diduga-kurangi-takaran-spbu-di-pengajaran-balam-diperiksa-polisi>
- Pudjiomo, W. S., & Sahrh, A. (2019). Pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap OCB pegawai. *Insight Jurnal Ilmiah Psikologi*, 21(2), 78-88. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v21i2.878>
- Sari, S. R. (2017). Organizational ambidexterity: Ketangguhan yang dibutuhkan untuk keberlangsungan kinerja organisasi masa depan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 2 (3), 433-438. <https://media.neliti.com/media/publications/259361-organizational-ambidexterity-ketangguhan-fba670fe.pdf>
- Surjaya, A. M. (2021, Desember 21). Pelanggan bongkar kecurangan petugas SPBU di Bintaro, akui pertama kali lakukan penipuan. *Okenews*. <https://megapolitan.okezone.com/read/2021/12/21/338/2520246>
- Suzana, A. (2017). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan (Studi di: PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon). *LOGIKA Jurnal Ilmiah Lemlit Usgawati Cirebon*. 19(1). <http://jurnal.ugj.ac.id/index.php/logika/article/view/575>
- Tiara, B., Stefanny, V., Sukriyah, S., Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Inovasi di era informasi: Analisis kepemimpinan transformasional dan iklim etis di industri manufaktur. *Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6). <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1540>
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203558119>
- Ukkas, I., & Latif, D. (2017). Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 6(1). <http://dx.doi.org/10.35906/je001.v6i1.167>
- Villiers, R. (2014). Book essay on “the dark side of transformational leadership: a critical perspective”, *Journal of Business Research*, 67(12), 2512-2514, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.01.006>
- Wisnawa, I-Ny. D., & Dewi, A. A. S. K. (2020). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organizational citizenship behaviour dengan dimediasi variabel kepuasan kerja. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2), 528-552. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p07>
- Yasir, M., & Mohamad, N. A. (2016). Ethics and morality: Comparing ethical leadership with servant, authentic and transformational leadership styles. *International Review of Management and Marketing*, 6 (4), 310-316. <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32091/355313?publisher=http-www-cag-edu-tr-ilhan-ozturkleadership>
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48. <https://doi.org/10.1080/135943299398429>
- Zandi, K. H., Fatahi, M., Faghirnezhad, F., & Nasiri F. S. (2019). The relationship between transformational leadership and organizational citizenship behaviors with mediating role of positive ethical climate and job attitudes. *Bioethics Journal*, 9(31), 73-83
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Management*, 22(1), 84-104. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>

Halaman ini sengaja dikosongkan