

Kepemimpinan dan “Voice” yang Etis Pada Petugas Kepolisian: Sebuah Pengujian Mekanisme Dari Internalisasi Nilai Etika dan Identitas Integritas

Yulanda Alvaleri¹, Muhammad Rasyid Abdillah^{1*}, Adi Rahmat¹, Rizqa Anita², dan Charly Rimhot Pakpahan³

¹Prodi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, Indonesia

²Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, Indonesia

³Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini secara umum berupaya menjelaskan bagaimana dan mengapa kepemimpinan yang etis dapat membuat petugas kepolisian terlibat dalam “voice” yang etis. Lebih khusus, penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana dan mengapa mekanisme internalisasi nilai-nilai etis dan identitas integritas memediasi mekanisme proses hubungan antara kepemimpinan yang etis dan “voice” yang etis. Dengan memanfaatkan sampel dari petugas kepolisian yang bekerja di sebuah institusi kepolisian di salah satu daerah di Indonesia dan menggunakan analisis SEM-PLS, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan yang etis dapat membentuk internalisasi nilai etika dan identitas integritas yang pada akhirnya akan mendorong bawahan untuk terlibat dalam “voice” yang etis.

Kata kunci

Kepemimpinan, voice, petugas kepolisian, nilai etika, identitas integritas

Pendahuluan

Banyaknya sejumlah skandal yang terjadi pada organisasi profit maupun nonprofit yang serius, sebuah konsensus telah muncul dalam literatur manajemen dan kepemimpinan bahwa kepemimpinan yang etis menjadi sangat penting (Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2012). Mayoritas studi empiris dan meta-analisis telah menunjukkan efek positif dari kepemimpinan yang etis pada hasil individu dan organisasi seperti sikap kerja dan kinerja pekerjaan (Brown & Treviño, 2006; Chen & Hou, 2016; Ng & Feldman, 2015). Sejumlah penelitian besar juga berfokus pada peran penting dari kepemimpinan yang etis dalam membentuk perilaku bawahan yang etis (Mayer et al., 2012).

Ethical voice (“voice” yang etis) adalah perilaku individu ditempat kerja yang menarik dalam konteks ini (Avey, Wernsing, & Palanski, 2012; Huang & Paterson, 2017). “Voice” yang etis merupakan bentuk ekspresi dari individu didalam organisasi yang menantang, dan berusaha mengubah, perilaku dan praktik orang lain yang tidak sesuai secara etis (Huang & Paterson, 2017). Perilaku ini sangat penting untuk fungsi organisasi, karena mengungkapkan masalah dan praktik yang tidak etis sejak dini dapat meminimalisir dampak dari perilaku tersebut lebih luas terhadap organisasi dengan tepat waktu.

Penelitian-penelitian sebelumnya yang meneliti kepemimpinan yang etis lebih banyak berfokus pada pengaruh langsung pemimpin yang etis terhadap sikap dan perilaku bawahan. Sementara itu, eksplorasi mengenai mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan yang etis dalam membentuk sikap dan perilaku tersebut lebih sedikit (Moore et al., 2019). Terlebih lagi, penelitian yang ada lebih banyak meneliti mekanisme yang tersirat dalam definisi

* CORRESPONDING AUTHOR. Email: m.rasyidabdillah@unilak.ac.id.

kepemimpinan yang etis itu sendiri, seperti aspek model peran, kepercayaan, dan pertukaran sosial (Moore et al., 2019; Piccolo et al., 2010).

Terlepas dari pengetahuan yang telah diberikan oleh penelitian-penelitian tersebut, pendekatan semacam itu berisiko menimbulkan *circular theorizing* (Antonakis, 2017). Penelitian ini berupaya memperluas penelitian kepemimpinan yang etis yang telah dilakukan para peneliti sebelumnya yang hanya fokus pada konsep diri dan identitas pribadi bawahan (Lord, Brown, & Freiberg, 1999; Shamir, House, & Arthur, 1993) sebagai mekanisme penjelasan yang mungkin dari hubungan antara kepemimpinan yang etis dan perilaku kerja, seperti “voice” yang etis.

Penelitian tentang peran kepemimpinan etis yang berpotensi transformatif mengenai konsep diri karyawan dan proses di mana para pemimpin yang etis menonjolkan aspek-aspek diri pengikut yang terkait dengan etika dan moralitas masih dalam tahap awal dalam arus penelitian di bidang manajemen (Gerpott et al., 2017). Sehingga, meneliti peran kepemimpinan yang etis pada identitas pribadi yang berhubungan dengan etika adalah penting karena konsep diri bawahan adalah penentu kuat dari perilaku mereka (Lord et al., 1999). Pemimpin yang etis adalah “pembuat makna” yang penting (Ashford, Sutcliffe, & Christianson, 2009) yang memberikan isyarat penting tentang norma etika dalam organisasi dan memfasilitasi konvergensi nilai organisasi-individu. *Ethical value internalization* semacam itu lebih lanjut mengungguli aspek konsep diri yang selaras dengan nilai-nilai itu, seperti identitas yang terkait dengan etika.

Penelitian ini mengintegrasikan teori *leadership self-concept* (Lord & Brown, 2001; Lord et al., 1999; Shamir et al., 1993) dan teori *social information processing* (Salancik & Pfeffer, 1978) untuk memperluas penelitian saat yang ada saat ini pada arus penelitian tentang mekanisme mediasi hubungan antara kepemimpinan yang etis dan perilaku bawahan (Brown et al., 2005; Moore et al., 2019). Bukti empiris terbaru dengan menggunakan sampel yang berasal dari petugas kepolisian di United Kingdom telah menemukan bahwa kepemimpinan yang etis dapat menciptakan internalisasi nilai etis individu yang selanjutnya membentuk identitas integritas dan pada akhirnya akan membuat individu terlibat dalam “voice” yang etis (Zheng et al., 2022). Namun, bukti empiris yang mencoba menjelaskan bagaimana dan mengapa kepemimpinan yang etis dapat menciptakan internalisasi nilai etis individu yang selanjutnya membentuk identitas integritas dan pada akhirnya akan membuat individu terlibat dalam “voice” yang etis pada institusi kepolisian di Indonesia masih belum dieksplorasi. Sehingga, untuk membuktikan generalisasi hasil tersebut pada konteks institusi kepolisian di Indonesia masih diperlukan.

Penelitian ini berupaya menginvestigasi “voice” yang etis sebagai hasil yang penting dari serangkaian mekanisme fungsi dari kepemimpinan yang etis. Penelitian ini selanjutnya akan menginvestigasi dua mekanisme hubungan antara kepemimpinan yang etis dan “voice” yang etis yang telah ditemukan pada penelitian sebelumnya yaitu (a) internalisasi nilai-nilai etika yang ditampilkan oleh para pemimpin melalui perilaku mereka, dan (b) implikasi selanjutnya dari konsep diri dari bawahan, khususnya aspek diri yang berhubungan dengan etika. Penelitian ini berasumsi bahwa pemimpin yang etis memotivasi bawahan untuk menginternalisasi nilai-nilai yang terkait dengan etika organisasi dan bahwa melalui internalisasi ini mereka melibatkan identitas terkait etika bawahan yaitu identitas integritas dari bawahan, yang mengacu pada sejauh mana individu mengambil komitmen terhadap prinsip-prinsip etika sebagai komponen yang secara inheren berharga dari identitas mereka (Schlenker et al., 2009). Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan tersebut, penelitian ini mengajukan beberapa pertanyaan yaitu: (1) bagaimanakah dampak dari kepemimpinan yang etis terhadap internalisasi nilai-nilai etis dari petugas kepolisian? (2) bagaimanakah dampak dari internalisasi nilai-nilai etis terhadap identitas integritas dari petugas kepolisian? (3) bagaimanakah dampak identitas integritas terhadap “voice” yang etis dari petugas

kepolisian? (4) apakah internalisasi nilai-nilai etis dan identitas integritas memediasi secara berurutan hubungan antara kepemimpinan yang etis dan “voice” yang etis dari petugas kepolisian?

Penelitian ini secara umum berupaya menjelaskan bagaimana dan mengapa kepemimpinan yang etis dapat membuat petugas kepolisian terlibat dalam “voice” yang etis. Lebih khusus, penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana dan mengapa mekanisme internalisasi nilai-nilai etis dan identitas integritas memediasi mekanisme proses hubungan antara kepemimpinan yang etis dan “voice” yang etis dari petugas kepolisian.

Penelitian ini memiliki tiga kontribusi utama dalam bidang manajemen, khususnya pada kajian manajemen sumber daya manusia. Pertama, secara teoritis penelitian ini memperluas pemahaman akademisi tentang mekanisme proses yang menjelaskan bagaimana dan mengapa kepemimpinan yang etis dapat membuat individu terlibat dalam “voice” yang etis di tempat kerja. Secara khusus, penelitian ini mencoba menjelaskan mekanisme variabel internalisasi nilai-nilai etis dan identitas integritas dalam menjelaskan bagaimana dan mengapa kepemimpinan yang etis dapat membuat individu terlibat dalam “voice” yang etis di tempat kerja. Kedua, secara empiris, penelitian ini memilih petugas kepolisian yang bekerja di salah satu institusi kepolisian di salah satu daerah di Indonesia. Studi sebelumnya hanya menggunakan sampel petugas kepolisian di United Kingdom (Zheng et al., 2022). Penelitian ini selanjutnya, memperluas generalisasi pemahaman mengenai dampak dari kepemimpinan yang etis terhadap “voice” yang etis pada petugas kepolisian pada konteks Indonesia. Ketiga, secara manajerial, penelitian ini memberikan gambaran kepada manajemen dan organisasi bagaimana dan mengapa kepemimpinan yang etis bisa meningkatkan integrasi nilai etika, identitas integritas, dan “voice” yang etis di tempat kerja.

Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan, Self-Concept Bawahan, dan Teori Social Information Processing

Peran kepemimpinan pada self-concept (konsep diri) bawahan telah secara konsisten diinvestigasi oleh penelitian-penelitian sebelumnya (misalnya, Brown & Treviño, 2009; Hannah et al., 2016; Lord & Brown, 2001; Shamir et al., 1993). Shamir et al. (1993), misalnya, menyoroti peran pemimpin dalam mempengaruhi konsep diri bawahan melalui mekanisme motivasi seperti self-consistency (konsistensi diri) dan self-enhancement (peningkatan diri). Lord et al. (1999) mengkonseptualisasikan konsep diri yang bekerja (*working self-concept*) sebagai kombinasi yang terus-menerus bergeser dari *core self-schemas* (skema diri yang inti) menuju aspek perifer dari diri yang menonjol yang diaktifkan oleh konteks (lingkungan). Dengan demikian, aspek yang berbeda dari konsep diri dapat diaktifkan melalui paparan berbagai stimulus pada lingkungan. Pemimpin merupakan sumber “stimulus yang kuat” dalam lingkungan organisasi dan dapat mempengaruhi proses pengaturan diri bawahan dengan membuat nilai-nilai tertentu menonjol dan dengan kemudian mengaktifkan aspek diri dari bawahan yang berhubungan dengan nilai-nilai organisasi (Lord & Brown, 2001). Melalui perilaku mereka, para pemimpin memengaruhi konsep diri pengikut dan berfungsi sebagai panduan pengaturan yang kuat untuk proses dan perilaku kognitif pengikut (Lord & Brown, 2001). Dengan demikian, teori *leadership self-concept* (konsep diri kepemimpinan) menegaskan bahwa perilaku pemimpin merupakan stimulus penting yang dapat mengaktifkan nilai-nilai bawahan dan identitas diri yang relevan.

Penelitian ini selanjutnya menggunakan teori *social information processing* (pemrosesan informasi sosial) (Salancik & Pfeffer, 1978) untuk menjelaskan bagaimana para pemimpin dapat memainkan peran instrumental untuk konvergensi nilai-nilai individu dan organisasi dan untuk menyelaraskan perilaku pengikut dengan harapan normatif (Boekhorst, 2015; Lu,

Zhang, & Jia, 2019). Teori pemrosesan informasi sosial berpendapat bahwa individu belajar dari isyarat dalam konteks sosial dan menyesuaikan keyakinan, sikap, dan perilaku dengan konteks yang ada (Salancik & Pfeffer, 1978). Bawahan secara aktif memproses isyarat yang muncul ditempat kerja untuk memahami dan berperilaku sesuai dengan norma organisasi. Pemimpin adalah “*meaning makers*” (“pembuat makna”) (Ashford et al., 2009) dan panutan penting yang merefleksikan bagaimana “melakukan segala sesuatu ada di sekitar sini” (Yam, Christian, Wei, Liao, & Nai, 2018). Mereka membantu bawahan memahami lingkungan kerja mereka, dan dengan demikian, tindakan dan perilaku mereka mengirimkan isyarat yang kuat kepada bawahan mengenai nilai dan standar organisasi (Boekhorst, 2015; Schneider, White, & Paul, 1998). Isyarat ini sebagian besar berasal dari hubungan interpersonal melalui interaksi sehari-hari antara pemimpin dan bawahan (Katz & Kahn, 1978). Dengan mengintegrasikan teori pemrosesan informasi sosial dengan teori konsep diri kepemimpinan, penelitian ini berasumsi bahwa ketika pemimpin etis menyampaikan pesan penting mengenai serangkaian nilai etika organisasi tertentu, pengikut mendengarkan informasi ini, secara aktif memprosesnya, dan menginternalisasi nilai-nilai ini sebagai bagian dari konsep diri mereka. Internalisasi nilai membuat identitas pribadi terkait etika menonjol, seperti identitas integritas, yang kemudian mendorong perilaku suara etis individu yang akan dianggap relevan dan bermakna secara pribadi.

Kepemimpinan yang etis, internalisasi nilai etika, dan identitas integritas

Penelitian ilmiah sebelumnya telah mengidentifikasi kepemimpinan etis sebagai bentuk kepemimpinan berbasis nilai yang memengaruhi konsep diri dan keyakinan bawahan (Den Hartog, 2015). Penelitian sebelumnya terutama meneliti mekanisme mediasi yang tersirat oleh definisi konstruk, seperti pemodelan peran dan iklim etis (mis., Mayer, Kuenzi, & Greenbaum, 2010), kepercayaan (mis., Ng & Feldman, 2012), dan pertukaran sosial positif (misalnya, Piccolo et al., 2010). Baru-baru ini penelitian telah berusaha untuk memeriksa lebih banyak mediator berbasis bawahan, jauh dari definisi kepemimpinan yang etis, seperti pelepasan moral (Moore et al., 2019) dan identitas moral (Gerpott et al., 2017). Penelitian ini bertujuan untuk memperkuat literatur-literatur ini dengan menginvestigasi internalisasi nilai etis bawahan dan konsep diri sebagai mekanisme penjelas penting dari hubungan antara kepemimpinan yang etis dan perilaku “*voice*” yang etis. Peran yang dapat dimainkan oleh para pemimpin dalam memotivasi pengikut untuk menginternalisasi nilai-nilai organisasi telah diinvestigasi pada penelitian sebelumnya (misalnya, Lord & Brown, 2001). Seperti Shamir et al. (1993) telah menunjukkan bahwa pemimpin dapat membantu menentukan nilai-nilai bagi pengikut yang sesuai dan diinginkan untuk dikembangkan dalam konteks pekerjaan mereka. Dengan demikian, pemimpin menyediakan titik referensi dan fokus yang ideal untuk upaya bawahan dalam menyesuaikan nilai-nilai mereka dengan nilai-nilai yang diinginkan oleh pimpinan dan pembelajaran yang dialami dalam pengamatan mereka melalui perasaan atau tindakan pemimpin mereka (Shamir et al., 1993).

Penelitian sebelumnya yang meneliti internalisasi nilai dalam domain kepemimpinan sebagian besar mengoperasionalkannya sebagai kesesuaian nilai yang dirasakan (misalnya, Hannah et al., 2016). Nilai-nilai yang sesuai antara *person-organization* (orang-orang dengan organisasinya) dapat berfungsi untuk mengatur perilaku menuju hasil yang diinginkan organisasi dan berfungsi sebagai standar diri penting yang memotivasi perilaku kongruen nilai (Hannah et al., 2016; Rohan, 2000). Penelitian ini menggunakan konsep nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianjurkan dalam kode etik organisasi untuk mewakili nilai-nilai etika organisasi. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan peran penting kode etik organisasi dalam mengurangi perilaku tidak etis bawahan (lihat meta-analisis oleh Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010). Kehadiran kode etik bertindak sebagai titik acuan

normatif penting untuk mengekspresikan norma-norma yang sah dari perilaku yang diharapkan dalam suatu organisasi (McCabe, Trevino, & Butterfield, 1996).

Penelitian ini memanfaatkan asumsi dari teori pemrosesan informasi sosial (Salancik & Pfeffer, 1978) untuk menjelaskan bagaimana pemimpin yang etis memfasilitasi konvergensi nilai-nilai individu dan organisasi (Boekhorst, 2015; Lu et al., 2019). Studi ini berasumsi bahwa perilaku dari pemimpin yang etis berfungsi sebagai isyarat kuat yang memberikan informasi kepada bawahan mengenai nilai-nilai dan harapan organisasi serta perilaku relevan yang kemungkinan akan dihargai atau dihukum (Boekhorst, 2015; Schneider et al., 1998). Dua fitur penting dari kepemimpinan etis adalah (a) demonstrasi nyata dari praktik etis dan (b) penggunaan komunikasi etis (Greenbaum, Quade, & Bonner, 2015). Kedua pola perilaku ini yang ditampilkan oleh kepemimpinan yang etis dapat mendukung internalisasi nilai-nilai etika bawahan dalam organisasi.

Dari perspektif pemrosesan informasi sosial, melalui demonstrasi pribadi pada praktik etis, pemimpin yang etis mewujudkan nilai-nilai etika dalam organisasi dan menyampaikan isyarat penting yang membantu bawahan memahami apa yang benar atau salah sesuai dengan nilai-nilai ini. Lebih lanjut, melalui keterlibatan dalam proses komunikatif, pemimpin yang etis secara eksplisit mengirimkan pesan yang jelas tentang nilai-nilai etika dan mengarahkan perhatian bawahan pada pentingnya kepatuhan terhadap prinsip-prinsip etika ini (Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Dengan demikian, kepemimpinan yang etis berfungsi sebagai stimulus yang kuat dalam konteks kerja, memberikan isyarat seputar nilai dan standar etika dalam praktik organisasi sehari-hari. Isyarat tersebut memperkuat keyakinan pengikut bahwa nilai-nilai etika ini penting dan dapat meningkatkan pemeliharaan dan efektivitas organisasi. Penelitian ini, selanjutnya, berasumsi bahwa internalisasi bawahan terhadap nilai-nilai etika organisasi kemudian akan meningkatkan arti-penting aspek konsep diri pengikut yang berhubungan dengan etika, karena keinginan bawahan untuk mencapai konsistensi diri (Lord & Brown, 2001; Shamir et al., 1993). Penelitian ini secara khusus berfokus pada identitas integritas sebagai identitas diri yang penting dalam konteks ini. Individu dengan identitas integritas yang tinggi cenderung melihat prinsip-prinsip etika sebagai bagian dari identitas diri mereka dan tidak memanfaatkan peluang yang mungkin menyimpang dari prinsip-prinsip tersebut (Miller & Schlenker, 2011).

Berdasarkan teori konsep diri kepemimpinan (Lord & Brown, 2001), penelitian ini berasumsi bahwa pemimpin yang etis, dengan memfasilitasi internalisasi nilai-nilai organisasi bawahan, lebih jauh melibatkan identitas integritas bawahan. Lord dan Brown (2001) mengusulkan bahwa nilai-nilai bawahan bertindak sebagai mekanisme penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan identitas diri dan perilaku bawahan pada gilirannya. Lord dan Brown (2001) secara eksplisit menegaskan bahwa nilai dan identitas saling terkait. Karena identitas diri adalah struktur sensitif dari konteks yang dinamis (Lord et al., 1999), penelitian ini berasumsi bahwa identitas diri seperti identitas integritas mungkin secara umum tidak aktif dalam bawahan tetapi akan diaktifkan oleh para pemimpin dengan jelas menekankan pentingnya nilai-nilai etika dalam organisasi. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Den Hartog (2015) menguraikan bahwa bawahan mengadopsi demonstrasi pemimpin yang etis tentang nilai-nilai etika dan integritas dengan mengintegrasikan ini ke dalam identitas mereka, dan mengikuti nilai-nilai pemimpin yang etis dengan demikian menjadi cara yang secara intrinsik memotivasi untuk mengekspresikan konsep diri mereka untuk bawahan. Singkatnya, penelitian ini menduga bahwa para pemimpin yang etis dapat membentuk identitas integritas bawahan dengan meningkatkan internalisasi nilai-nilai etika organisasi oleh bawahan. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis:

Hipotesis 1: Kepemimpinan yang etis berpengaruh positif terhadap internalisasi nilai etika.

Hipotesis 2: Internalisasi nilai etika berpengaruh positif terhadap identitas integritas.

Hipotesis 3: Internalisasi nilai etika memediasi pengaruh kepemimpinan yang etis terhadap identitas integritas.

Mekanisme hubungan kepemimpinan yang etis dan “voice” yang etis

Selanjutnya, penelitian ini menduga bahwa internalisasi nilai etika dan identitas integritas bertindak sebagai mediator serial (*sequential mediators*) yang menghubungkan kepemimpinan yang etis dengan “voice” yang etis. Penelitian sebelumnya tentang suara etis terutama menginvestigasi dua fenomena (Klein & Kozlowski, 2000; Huang & Paterson, 2017; Klein, Dansereau, & Hall, 1994; Zheng et al., 2021). Pertama, fenomena tingkat kelompok dan “properti unit bersama” (Klein & Kozlowski, 2000). Misalnya, Huang dan Paterson (2017) meneliti peran kepemimpinan yang etis untuk “voice” yang etis dari kelompok kerja dan menyelidiki lebih lanjut peran kemandirian “voice” dari kelompok sebagai mekanisme mediasi. Kedua, fenomena tingkat individu yang mengakui sifat dasar interpersonal dari kepemimpinan yang etis (Brown et al., 2005). Berbeda dengan perspektif yang berfokus pada kelompok yang menunjukkan pengaruh homogen (Klein, Dansereau, & Hall, 1994), fenomena tingkat individu berpendapat bahwa pemimpin yang etis dapat memiliki pengaruh interpersonal yang heterogen pada konsep diri bawahan dan perilaku “voice” yang etis.

Penelitian ini fokus pada perspektif berbasis diri yang berfokus pada nilai-nilai internal individu dan identitas diri untuk memahami hubungan antara kepemimpinan yang etis dan “voice” yang etis (Zheng et al., 2021). Penelitian ini menduga bahwa keinginan untuk berperilaku secara konsisten dengan identitas diri mereka diaktifkan oleh pemimpin yang etis yang pada akhirnya memengaruhi keputusan pengikut untuk “voice” tentang keprihatinan etis mereka.

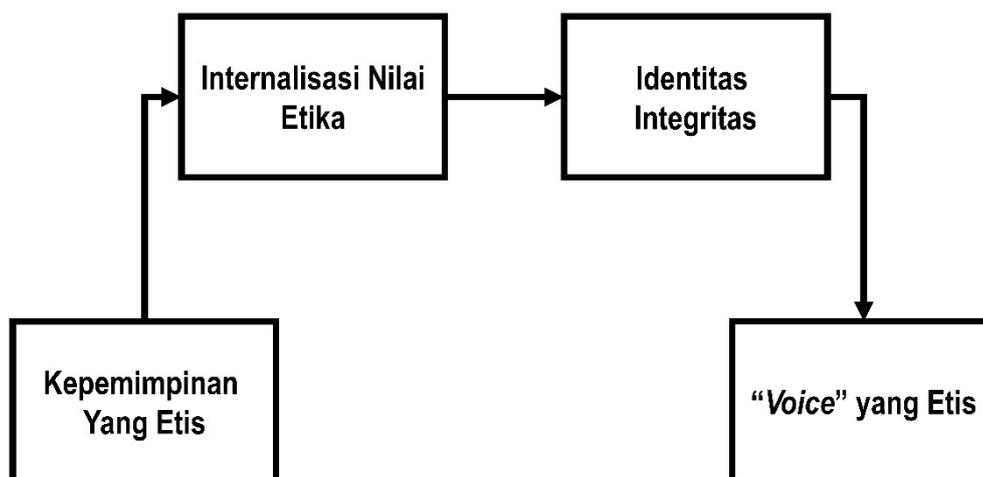
Markus dan Wurf (1987) berpendapat bahwa identitas diri memotivasi perilaku konsisten identitas, karena berlakunya perilaku ini memenuhi kebutuhan individu untuk verifikasi diri. Meskipun identitas integritas memiliki ciri-ciri yang sama dengan identitas diri lainnya seperti identitas moral (yaitu, kejujuran), hal ini unik dalam penekanannya pada konsistensi internal dan koherensi antara nilai dan perilaku.

Integritas merupakan komitmen dalam tindakan terhadap seperangkat prinsip dan nilai yang dapat dibenarkan secara moral (Becker, 1998) dan membutuhkan konsistensi dalam seperangkat prinsip dan koherensi antara prinsip dan tindakan (McFall, 1987). Kebutuhan yang tinggi akan konsistensi antara prinsip dan tindakan yang mendasari identitas integritas akan memiliki implikasi penting bagi perilaku etis seperti “voice” yang etis. Individu dengan tingkat identitas integritas yang tinggi akan cenderung “voice” ketika mereka melihat pelanggaran etika di tempat kerja, karena dengan melakukan itu mereka mendapatkan kesempatan verifikasi diri untuk mengkonfirmasi identitas diri mereka.

Oleh karena itu, penelitian ini berasumsi bahwa identitas integritas bawahan berhubungan positif dengan kesiapan mereka untuk terlibat dalam perilaku “voice” yang etis. Lord dan Brown (2001) juga menekankan bahwa nilai dan identitas adalah mekanisme yang saling terkait yang menghubungkan kepemimpinan dan perilaku konsisten identitas bawahan. Menggabungkan argumen di atas, penelitian ini mengusulkan model mediasi serial yang menghubungkan kepemimpinan yang etis dan “voice” yang etis. Secara khusus, kepemimpinan yang etis, melalui isyarat isyarat, akan meningkatkan internalisasi nilai etika bawahan, yang, pada gilirannya, melibatkan identitas integritas bawahan dan, akibatnya, bawahan terlibat dalam perilaku “voice” yang etis. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis:

Hipotesis 4: Identitas integritas berpengaruh positif terhadap “voice” yang etis.

Hipotesis 5: Internalisasi nilai etika dan identitas integritas secara berurutan memediasi pengaruh kepemimpinan yang etis terhadap “voice” yang etis.



Gambar 1. Model teoritis penelitian

Metode Penelitian

Sampel dan prosedur pengumpulan data

Penelitian ini melakukan pengumpulan data dengan mendistribusikan kuesioner kepada 234 petugas kepolisian yang bekerja di beberapa institusi Kepolisian Resort (Polres) pada salah satu wilayah di Indonesia. Jumlah sampel penelitian sebanyak 234 responden ditentukan berdasarkan 10 hingga 20 kali jumlah item pertanyaan/pernyataan (21 item pernyataan/pertanyaan) (Abdillah, 2020; Schreiber, 2008). Sehingga, untuk menguji hipotesis penelitian, jumlah sampel antara 210 hingga 420 responden masih dapat diterima. Teknik pengambilan sampel menggunakan convenience sampling yaitu teknik “pengambilan sampel didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya (Anita et al., 2021).”

Pengukuran variabel penelitian

Variabel kepemimpinan yang etis dalam penelitian ini diukur melalui item-item pertanyaan yang telah dikembangkan oleh Brown et al. (2005). Skala ini memiliki 10-item pertanyaan yang diukur melalui skala Likert dengan 7 poin mulai dari 1 (“sangat tidak setuju”) hingga 7 (“sangat setuju”). Selanjutnya, variabel internalisasi nilai etika dalam penelitian ini diukur melalui item-item pertanyaan yang telah dikembangkan oleh Cable dan DeRue (2002) Skala ini terdiri dari 3-item pertanyaan. Setiap item diukur melalui skala Likert dengan 7 poin mulai dari 1 (“sangat tidak setuju”) hingga 7 (“sangat setuju”). Sementara itu, variabel identitas integritas dalam penelitian ini diukur melalui item-item pertanyaan yang telah dikembangkan oleh Zhang & Bartol (2010), Callero (1985), Farmer et al. (2003), Zheng et al. (2021). Skala ini memiliki 4-item pertanyaan yang diukur melalui skala Likert dengan 7 poin mulai dari 7 (“sangat tidak setuju”) hingga 1 (“sangat setuju”). Yang terakhir, variabel “voice” yang etis diukur melalui item-item pertanyaan yang telah dikembangkan oleh Zheng, Graham, Farh, dan Huang (2019) Skala ini memiliki 4-item pertanyaan yang diukur melalui skala Likert dengan 7 poin mulai dari 1 (“sangat tidak setuju”) hingga 7 (“sangat setuju”).

Analisis data penelitian

Analisis “Structural Equation Modeling-Partial Least Square” (SEM-PLS) digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah diajukan. Analisis SEM-PLS “...merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan evaluasi terhadap model pengukuran sekaligus model struktural” (Abdillah et al., 2016, p. 129).

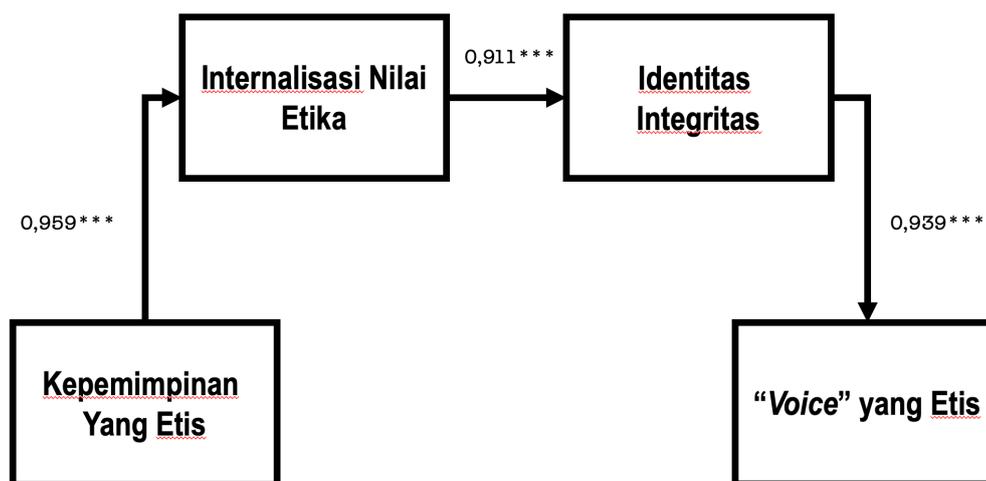
Hasil Penelitian

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai probabilitas \leq level of significance (alpha = 5%), maka dinyatakan adanya pengaruh yang signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian signifikansi dapat diketahui melalui tabel 1.

Tabel 1. Tabel hasil uji hipotesis

	Kepemimpinan yang etis	Internalisasi nilai etika	Identitas integritas
Internalisasi nilai etika	0.959***		
Identitas integritas		0.911***	
“Voice” yang etis			0.939***

*** Sig. pada level 0,001



Ket = *** sig. pada level 0,001

Gambar 2. Model pengujian hipotesis

Hipotesis 1 memprediksi bahwa kepemimpinan yang etis berpengaruh positif terhadap internalisasi nilai etika. Hasil pada table 4.1 dan gambar 4.1 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = -0,959$, $p < 0,001$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap internalisasi nilai etika.

Hipotesis 2 memprediksi bahwa internalisasi nilai etika berpengaruh positif terhadap identitas integritas. Hasil pada table 4.1 dan gambar 4.1 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0.911$, $p < 0,001$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa internalisasi nilai etika memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap identitas integritas.

Table 2. Tabel hasil uji hipotesis

Hubungan Pengaruh	Koefisien (β)
Kepemimpinan yang etis \rightarrow internalisasi nilai etika \rightarrow identitas integritas	0.874**
Kepemimpinan yang etis \rightarrow internalisasi nilai etika \rightarrow identitas integritas \rightarrow “voice” yang etis	0.821**

*** = signifikan pada level 0,001

Hipotesis 3 memprediksi bahwa internalisasi nilai etika memediasi pengaruh kepemimpinan yang etis terhadap identitas integritas. Hasil pada table 2 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0.874$, $p < 0,001$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang etis berpengaruh tidak langsung terhadap identitas integritas melalui internalisasi nilai etika.

Hipotesis 4 memprediksi bahwa identitas integritas berpengaruh positif terhadap “voice” yang etis. Hasil pada table 4.1 dan gambar 4.1 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0.939$, $p < 0,001$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa identitas integritas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap “voice” yang etis.

Hipotesis 5 memprediksi bahwa Internalisasi nilai etika dan identitas integritas secara berurutan memediasi pengaruh kepemimpinan yang etis terhadap “voice” yang etis. Hasil pada table 4.2 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0.821$, $p < 0,001$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang etis berpengaruh tidak langsung terhadap “voice” yang etis melalui mekanisme Internalisasi nilai etika dan identitas integritas.

Pembahasan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa kepemimpinan yang etis dapat membuat petugas kepolisian terlibat dalam “voice” yang etis. Lebih khusus, penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana dan mengapa mekanisme internalisasi nilai-nilai etis dan identitas integritas memediasi mekanisme proses hubungan antara kepemimpinan yang etis dan “voice” yang etis dari petugas kepolisian. Didasarkan pada teori self-concept (konsep diri) (Lord & Brown, 2001; Lord et al., 1999; Shamir et al., 1993) dan teori social information processing (pemrosesan informasi sosial) (Salancik & Pfeffer, 1978), penelitian ini menguji model mediasi sekuensial yang menginvestigasi efek kepemimpinan yang etis pada “voice” yang etis melalui internalisasi nilai etika dan identitas integritas.

Dengan menggunakan sampel yang berasal dari petugas kepolisian, penelitian ini menemukan dukungan empiris yang model yang telah dihipotesiskan, yang menyoroti pentingnya kepemimpinan yang etis untuk internalisasi nilai etika, arti-penting identitas integritas pengikut, dan “voice” yang etis. Penelitian ini mengkonfirmasi hipotesis bahwa pemimpin yang etis berfungsi sebagai isyarat penting yang menandakan nilai-nilai etika dalam suatu organisasi, mendorong bawahan untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut, dan membuat aspek penting dari konsep diri yang berhubungan dengan etika seperti identitas integritas (Lord & Brown, 2001; Shamir et al., 1993).

Implikasi teoritis

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi teoritis. Pertama, penelitian ini berkontribusi pada literatur kepemimpinan yang etis. Dengan mengintegrasikan perspektif konsep diri dari kepemimpinan (Lord & Brown, 2001; Lord et al., 1999; Shamir et al., 1993) dan teori pemrosesan informasi sosial (Salancik & Pfeffer, 1978), penelitian ini memberikan kontribusi empiris penting ke dalam proses pengaruh kepemimpinan yang etis. Sedangkan

penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan yang etis dan perilaku etis pengikut terutama meneliti mekanisme yang tersirat dalam definisi kepemimpinan yang etis (seperti pembelajaran sosial, kepercayaan, dan pertukaran sosial) (Moore et al., 2019; Piccolo et al., 2010). Penelitian ini menemukan bukti peran nilai pengikut dan identitas pribadi sebagai variabel mediator penting. Penelitian ini mengintegrasikan teori konsep diri kepemimpinan yang mendalilkan bahwa pemimpin mengaktifkan identitas pengikut dan identitas mendorong perilaku (Lord et al., 1999) dengan pemrosesan informasi sosial (Salancik & Pfeffer, 1978) dan menekankan bahwa perilaku pemimpin sebagai isyarat penting yang memfasilitasi pengikut internalisasi nilai-nilai organisasi. Pemimpin yang etis memberi sinyal kepada bawahan bahwa nilai-nilai yang dijelaskan dalam kode etik secara organisasi penting dan bermakna secara pribadi dan memfasilitasi konvergensi mereka dengan nilai-nilai individu. Internalisasi nilai seperti itu membuat aspek-aspek penting dari diri yang terkait dengan etika, seperti identitas integritas, dan selanjutnya mendorong perilaku “voice” yang etis dari bawahan. Meskipun literatur pada masa lalu telah menyoroti bahwa pemimpin efektif dalam mengkomunikasikan nilai-nilai penting dan mengimplikasikan identitas diri pengikut (Den Hartog & Belschak, 2012; Lord et al., 1999; Shamir et al., 1993), namun, literatur yang menyelidiki hubungan kepemimpinan-nilai-identitas-perilaku masih terbatas, khususnya pada konteks organisasi di Indonesia. Penelitian ini berupaya mengungkapkan keunikan tersebut dalam menjelaskan hubungan kepemimpinan etis dengan internalisasi nilai etis, identitas integritas, dan perilaku suara etis dengan membangun argumen teoretis dan menunjukkan hubungan serial antara faktor-faktor ini. Temuan pada penelitian ini secara empiris mendukung asumsi inti kepemimpinan yang etis sebagai bentuk kepemimpinan yang “didorong oleh nilai” (Den Hartog & Belschak, 2012) dengan menyoroti peran penting internalisasi nilai sebagai mekanisme yang melaluinya kepemimpinan etis memengaruhi identitas integritas pengikut dan selanjutnya perilaku “voice” yang etis.

Kedua, penelitian ini juga memiliki implikasi teoritis pada literatur “voice” yang etis. Bukti empiris baru-baru ini mencoba menghubungkan kepemimpinan yang etis dengan “voice” yang etis (misalnya, Huang & Paterson, 2017). Studi-studi ini terutama mengadopsi pendekatan tingkat kelompok dan menunjukkan bahwa para pemimpin dapat meningkatkan kepercayaan bersama anggota tentang meningkatkan “voice” yang etis dalam suatu kelompok. Sementara itu, ada keterbatasan penelitian yang menyelidiki proses di mana para pemimpin yang etis mengerahkan pengaruh individual untuk meningkatkan sarana “voice” dan mengurangi risiko dan biaya yang dirasakan bawahan terkait dengan menyuarakan masalah etika. Dengan memfasilitasi internalisasi nilai dan dengan menonjolkan identitas integritas, pemimpin yang etis meningkatkan kemauan pengikut untuk terlibat dalam “voice” yang etis untuk menjaga konsistensi diri dan korespondensi antara perilaku dan konsep diri mereka. Penelitian “voice” yang etis sebelumnya sebagian besar telah memeriksa variabel mediasi yang mewakili status “bisa melakukan” pada tingkat kelompok bersama (misalnya, kemandirian suara kelompok: Huang & Paterson, 2017). Namun, mengingat bahwa “voice” di tempat kerja adalah perilaku yang diprakarsai secara individual dan termotivasi secara intrinsik (Ashford et al., 2009; Parker et al., 2010), keputusan untuk terlibat dalam “voice” yang etis bersifat informatif tentang individu yang terlibat di dalamnya. “Voice” yang etis melibatkan risiko pribadi yang tinggi karena penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pemberi “voice” yang etis dapat dilihat sebagai “munafik”, “tidak kompeten”, atau “menghakimi” (Fiske, Cuddy, & Glick, 2007; Greenbaum et al., 2015; Kreps & Monin, 2011). Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang etis mengurangi persepsi risiko dan mengurangi rasa takut akan konsekuensi negatif dengan menandakan pentingnya nilai-nilai dalam kode etik melalui tindakan dan perilaku mereka sendiri. Dalam pengaturan organisasi, bawahan mendengarkan perilaku pemimpin sebagai isyarat dan referensi tentang bagaimana mereka harus berpikir dan bertindak. Semakin

banyak pemimpin yang etis membuat nilai-nilai organisasi terlihat melalui perilaku mereka, semakin menonjol nilai-nilai ini dan semakin besar kemungkinannya untuk diinternalisasi dalam konsep diri bawahan mereka. Bawahan kemudian dapat dimotivasi untuk terlibat dalam “voice” yang etis sebagai cara bagi mereka untuk mengekspresikan nilai-nilai yang diinternalisasi dan untuk memberlakukan perilaku yang konsisten dengan konsep diri mereka.

Ketiga, hasil empiris pada penelitian ini mengkonfirmasi peran penting kode etik organisasi dalam membantu para pemimpin yang etis membimbing bawahan menuju perilaku yang etis dalam lingkungan kerja. Hasil penelitian ini secara umum mendukung gagasan bahwa prinsip etika formal membantu pemimpin yang etis dengan jelas mengomunikasikan nilai etika kepada bawahan, memfasilitasi internalisasi nilai-nilai tersebut, dan melibatkan identitas integritas bawahan, yang pada gilirannya dapat menghasilkan tingkat “voice” yang etis yang lebih tinggi. Temuan pada penelitian ini tidak hanya menyoroti peran penting kepemimpinan yang etis dalam memfasilitasi perilaku yang sesuai secara normatif di antara bawahan, tetapi juga memperluas literatur sebelumnya, yang telah menunjukkan dampak positif dari prinsip etika formal dalam memfasilitasi perilaku etis dalam organisasi (Giessner & Van Quaquebeke, 2010; Hill & Rap, 2014).

Implikasi manajerial (kontribusi praktikal)

Hasil empiris pada penelitian ini juga menunjukkan beberapa implikasi praktis (manajerial). Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang etis memainkan peran penting dalam mendorong bawahan untuk berbicara tentang isu-isu tidak etis yang berpotensi mengakibatkan hasil yang dapat merugikan bagi organisasi. Organisasi dengan demikian didorong untuk menumbuhkan perilaku kepemimpinan yang etis oleh manajer. Hal ini dapat dicapai melalui pemimpin senior yang bertindak sebagai pembuat makna etis (Ashford et al., 2009) dan melalui penyediaan program pengembangan kepemimpinan (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009). Meskipun proses seleksi, perekrutan, dan penempatan dapat berguna dalam menarik individu etis ke dalam organisasi, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa konteks kerja anggota organisasi menjadi bagian dari terutama isyarat etis dan sinyal yang dikirim oleh pemimpin mereka yang dapat mempengaruhi nilai-nilai dan identitas etis mereka dan pada akhirnya meningkatkan perilaku “voice” yang etis dari mereka.

Selain mengembangkan kepemimpinan yang etis dalam organisasi, manajer juga harus menyadari proses psikologis yang mendasari perilaku kepemimpinan etis mereka dan keterlibatan bawahan dalam “voice” yang etis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin etis yang menekankan pentingnya nilai-nilai organisasi dapat secara signifikan mengaktifkan identitas integritas pengikut dan mendorong “voice” yang etis. Organisasi harus berinvestasi dalam pelatihan untuk meningkatkan kesadaran dan pengetahuan manajer tentang nilai dan standar etika organisasi dan selanjutnya mendorong mereka untuk mengkomunikasikan nilai etika organisasi dengan bawahan. Penerapan teori pemrosesan informasi sosial dalam model penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menyampaikan isyarat dan pesan tentang nilai-nilai organisasi, pemimpin sangat penting untuk meningkatkan kesadaran etis bawahan. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan transfer pesan etis, organisasi harus memberi pemimpin dan bawahan kesempatan untuk pembelajaran interaksional dan sistematis tentang nilai-nilai organisasi dan kode etik (misalnya, permainan peran, studi kasus, diskusi rekan; Eisenbeiss, 2012).

Akhirnya, hasil empiris pada penelitian ini mengkonfirmasi bahwa pesan dan isyarat etis yang dikirim ke bawahan dapat diinternalisasikan ke dalam konsep diri mereka, sehingga menghasilkan “voice” yang etis yang lebih baik. Penting untuk dicatat bahwa pesan etis

dapat dikirim melalui serangkaian aktor yang luas dalam suatu organisasi (Den Hartog, 2015; Mayer, Nurmohamed, Treviño, Shapiro, & Schminke, 2013). Tidak hanya atasan langsung tetapi juga rekan kerja dan manajer puncak semuanya dapat membantu bawahan lebih memahami peran dan harapan etis mereka dalam organisasi. Dengan demikian, organisasi harus memberikan pelatihan etika kepada semua kelompok pelaku organisasi, untuk menanamkan pesan etika secara mendalam ke dalam konteks kerja dan membuatnya menonjol bagi bawahan.

Keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, semua pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian kami, dinilai oleh sumber yang sama, sehingga meningkatkan kekhawatiran CMV (common method variance) (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Untuk memastikan hal tersebut dapat terkontrol, penelitian juga menggunakan uji statistik (VIF) untuk menguji pengaruh CMV dan menyimpulkan bahwa CMV tidak memainkan peran yang signifikan dalam mempengaruhi hasil penelitian ini. Selanjutnya, penelitian di masa mendatang disarankan menggunakan desain longitudinal dalam mengumpulkan data penelitian yang telah didiskusikan sebagai upaya untuk menurunkan risiko CMV (Doty & Glick, 1998). Kedua, responden dalam penelitian ini semuanya berasal dari Institusi Kepolisian dan memiliki konteks budaya khusus yang mungkin membatasi generalisasi temuan. Sehingga, penelitian di masa depan dapat mereplikasi temuan penelitian ini di luar responden dari Institusi Kepolisian. Oleh karena itu penelitian ini mendorong lebih banyak penelitian yang berupaya menguji model penelitian ini untuk memvalidasi silang temuan penelitian. Ketiga, ada kemungkinan bahwa hubungan antara kepemimpinan yang etis dan “voice” yang etis dapat dijelaskan dengan mekanisme lain. Misalnya, keamanan psikologis telah diperiksa sebagai mekanisme dalam hubungan kepemimpinan-“voice” (misalnya, kemanjuran: Huang & Paterson, 2017; keamanan: Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Namun, kedua konstruk ini cenderung muncul melalui interaksi, pertukaran, dan amplifikasi di antara anggota organisasi dalam kelompok kerja (Edmondson, 1999, 2003; Van Zomeren, Leach, & Spears, 2010). Artinya, anggota organisasi perlu bekerja di lingkungan di mana mereka merasa aman untuk mempertaruhkan hubungan interpersonal atau percaya pada kemampuan kelompok untuk memulai perubahan. Oleh karena itu penelitian ini berpendapat bahwa kedua mekanisme ini lebih relevan untuk penelitian “voice” yang etis tingkat kelompok dan kurang relevan untuk penelitian kami yang berfokus pada tingkat individu. Namun, penelitian ini tidak dapat sepenuhnya mengkonfirmasi kekokohan nilai dan identitas dalam menjelaskan model teoretis penelitian ini tanpa menguji konstruksi ini secara empiris. Juga, variabel terkait pertukaran sosial (misalnya, kepercayaan pada pemimpin dan LMX) juga telah digunakan untuk meneliti hubungan kepemimpinan-“voice” (Zhang, Huai, & Xie, 2015). Studi selanjutnya harus memasukkan faktor-faktor ini sebagai mekanisme paralel.

Kesimpulan

Penelitian ini menggunakan self-concept (konsep diri) (Lord & Brown, 2001; Lord et al., 1999; Shamir et al., 1993) dan teori social information processing (pemrosesan informasi sosial) (Salancik & Pfeffer, 1978) untuk menjelaskan bagaimana para pemimpin yang etis dapat menyelaraskan nilai-nilai bawahan dengan nilai-nilai organisasi dan melibatkan identitas integritas bawahan untuk mencapai tingkat “voice” yang etis yang lebih tinggi. Penelitian ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai etis bawahan dan identitas integritas adalah mekanisme penjelasan yang penting dan menciptakan jalan baru untuk penelitian dalam domain ini.

Daftar Pustaka

- Abdillah, M. R., Anita, R., & Anugerah, R. (2016). Dampak iklim organisasi terhadap stres kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 20(1), 121-141.
- Anita, R., Abdillah, M. R., & Zakaria, N. B. (2021). Authentic leader and internal whistleblowers: testing a dual mediation mechanism. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 35-52.
- Antonakis, J. (2017). The nature of leadership. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *Charisma and the “new leadership”*, 56-81. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1423-1440.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations*, 175-202. Bingley, UK: Emerald Group.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23, 154-161.
- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 6, 1-62. New York, NY: Academic Press.
- Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California Management Review*, 32, 73-88.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54, 241-264.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this “We”? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2009). Leader–follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, 94, 478-490.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 122-136.
- Callero, P. L. (1985). Role-identity salience. *Social Psychology Quarterly*, 48, 203-215.
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27, 1-13.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100, 511-521.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107, 35-47.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Detert, J. R., & Trevino, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21, 249-270.
- Detert, J. R., Trevino, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 993-1005.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1, 374-406.
- Duriez, B., Luyckx, K., Soenens, B., & Berzonsky, M. (2012). A process-content approach to adolescent identity formation: Examining longitudinal associations between identity styles and goal pursuits. *Journal of Personality*, 80, 135-161.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

- Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23, 791-808.
- Erentaitė, R., Vosylis, R., Gabrielavičiūtė, I., & Raižienė, S. (2018). How does school experience relate to adolescent identity formation over time? Cross-lagged associations between school engagement, school burnout and identity processing styles. *Journal of Youth and Adolescence*, 47, 760-774.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46, 618-630.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11, 77-83.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1-33.
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2017). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: The interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 144, 1-16.
- Giessner, S., & Van Quaquebeke, N. (2010). Using a relational models perspective to understand normatively appropriate conduct in ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 95, 43-55.
- Greenbaum, R. L., Quade, M. J., & Bonner, J. (2015). Why do leaders practice amoral management? A conceptual investigation of the impediments to ethical leadership. *Organizational Psychology Review*, 5, 26-49.
- Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., & Peng, A. C. (2016). Transforming followers' value internalization and role self-efficacy: Dual processes promoting performance and peer norm-enforcement. *Journal of Applied Psychology*, 101, 252-266.
- Hannah, S. T., Thompson, R. L., & Herbst, K. C. (2020). Moral identity complexity: Situated morality within and across work and social roles. *Journal of Management*, 46, 726-757.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 269-290.
- Heggestad, E. D., Scheaf, D. J., Banks, G. C., Monroe Hausfeld, M., Tonidandel, S., & Williams, E. B. (2019). Scale adaptation in organizational science research: A review and best-practice recommendations. *Journal of Management*, 45, 2596-2627.
- Hill, R. P., & Rapp, J. M. (2014). Codes of ethical conduct: A bottom-up approach. *Journal of Business Ethics*, 123, 621-630.
- Hitlin, S. (2003). Values as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self. *Social Psychology Quarterly*, 66, 118-137.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96-112.
- Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*, 43, 1157-1184.
- James, L., Mulaik, S., & Brett, J. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9, 233-244.
- Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 175-201.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96, 633-642.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- Kelman, H. C. (2006). Interests, relationships, identities: Three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment. *Annual Review of Psychology*, 57, 1-26.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Kohlberg, L. (1981). *Essays on moral development: The psychology of moral development*. San Francisco, CA: Harper & Row.
- Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). “Doing well by doing good”? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 99-123.
- La Guardia, J. G. (2009). Developing who I am: A self-determination theory approach to the establishment of healthy identities. *Educational Psychologist*, 44, 90-104.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86, 114-121.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 189-202.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 167-203.
- Lu, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2019). Does servant leadership affect employees’ emotional labor? A social information processing perspective. *Journal of Business Ethics*, 159, 507-518.
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 299-337.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7-16.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- Mayer, D. M., Nurmohamed, S., Trevino, L. K., Shapiro, D. L., & Schminke, M. (2013). Encouraging employees to report unethical conduct internally: It takes a village. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 89-103.
- McAllister, D. J., & Bigley, G. A. (2002). Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45, 894-904.
- McCabe, D. L., Trevino, L. K., & Butterfield, K. D. (1996). The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Business Ethics Quarterly*, 6, 461-476.
- McFall, L. (1987). Integrity. *Ethics*, 98: 5-20.
- Mercer, N., Crocetti, E., Branje, S., Van Lier, P., & Meeus, W. (2017). Linking delinquency and personal identity formation across adolescence: Examining between- and within-person associations. *Developmental Psychology*, 53, 2182-2194.
- Miller, M. L., & Schlenker, B. R. (2011). Integrity and identity: Moral identity differences and preferred interpersonal reactions. *European Journal of Personality*, 25, 2-15.
- Miscenko, D., Guenter, H., & Day, D. V. (2017). Am I a leader? Examining leader identity development over time. *The Leadership Quarterly*, 28, 605-620.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*, 333-352. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 104, 123-145.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 216-234.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100, 948-965.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856.

- Paterson, T. A., & Huang, L. (2019). Am I expected to be ethical? A role-definition perspective of ethical leadership and unethical behavior. *Journal of Management*, 45, 2837-2860.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Prati, G., Albanesi, C., & Pietrantonio, L. (2017). The interplay among environmental attitudes, pro-environmental behavior, social identity, and pro-environmental institutional climate. A longitudinal study. *Environmental Education Research*, 23, 176-191.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 255-277.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2011). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*, 252-273. New York, NY: Guilford Press.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schlenker, B. R. (2008). Integrity and character: Implications of principled and expedient ethical ideologies. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27, 1078-1125.
- Schlenker, B. R., Miller, M. L., & Johnson, R. M. (2009). Moral identity, integrity, and personal responsibility. In D. Narvaez & D. K. Lapsey (Eds.), *Personality, identity, and character: Explorations in moral psychology*, 316-340. New York, NY: Cambridge University Press.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Takeuchi, R., Chen, Z., & Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65, 283-323.
- Thiel, C. E., Hardy, J. H., Peterson, D. R., Welsh, D. T., & Bonner, J. M. (2018). Too many sheep in the flock? Span of control attenuates the influence of ethical leadership. *Journal of Applied Psychology*, 103, 1324-1334.
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37.
- Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S., & Stride, C. B. (2008). Perceived organizational support for safety and employee safety voice: The mediating role of coworker support for safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 319-330.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4-70.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 931-941.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Zomeren, M., Leach, C. W., & Spears, R. (2010). Does group efficacy increase group identification? Resolving their paradoxical relationship. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 1055-1060.
- Verplanken, B., & Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 434-447.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275-1286.
- Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z., & Nai, J. (2018). The mixed blessing of leader sense of humor: Examining costs and benefits. *Academy of Management Journal*, 61, 348-369.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.
- Zhang, Y., Huai, M., & Xie, Y. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26, 25-36.
- Zheng, Y., Epitropaki, O., Graham, L., & Caveney, N. (2022). Ethical leadership and ethical voice: the mediating mechanisms of value internalization and integrity identity. *Journal of Management*, 48(4), 973-1002.