

PENGARUH FAKTOR PERSONALITI TERHADAP KEPIMPINAN BERETIKA DAN KESANNYA KE ATAS KEPERCAYAAN ORGANISASI

Ahmad Badruddin Bin Abdullah

Universiti Kebangsaan Malaysia
madbaddin@yahoo.com

Mohamad Azrien Bin Mohamed Adnan

Universiti Malaya
mdazrien@um.edu.my

ABSTRACT

Leadership is an area that attracts many researchers as the diversity of theoretical perspectives and models in enlightening the complexity of the process of leadership. The issue of unethical leadership particularly in the public service lead to numerous cases of corruption, misconduct and increased customer complaints. This articles will explore the influence of personality towards ethical leadership and its impact on organizational trust by using variance-based structural equation modeling analysis (partial least square or PLS-SEM). This study has been conducted to 220 civil servants from various grades in ministries and state government. The test were administered in this study as a measure of objective assessment of the leadership which comprise of the model HEXACO (Ashton & Lee, 2007) for personality, ethical leadership at work or ELW by Kalshoven et al. (2011) as well as organizational trust index or OTI by Shockley-Zalabak et al. (1999). The result revealed that the three main factor in personality (honesty-humility, conscientiousness and extraversion) have significant impact on ethical leadership. On the other hand, ethical leadership was found to have direct effect on organizational trust. This study seems to suggest its vast contribution in the development of the leadership profile in Malaysia public service.

Key Word: *Personality, ethical leadership, organizational trust, structural equation modeling (PLS-SEM)*

1. Pengenalan

Kepimpinan adalah salah satu topik yang paling penting dalam bidang sains kemanusiaan kerana ia menyelesaikan masalah bagaimana untuk menyusun usaha secara kolektif dan merupakan kunci kepada keberkesanan organisasi (Hogan & Kaiser 2005). Kepimpinan yang berkesan amat penting kerana ia boleh meningkatkan prestasi pekerja dan organisasi. Manakala kepimpinan dan pengurusan yang lemah akan mengurangkan keuntungan dan menyumbang kepada kegagalan sesebuah organisasi. Selain itu, kepimpinan yang lemah juga menyumbang 56% kegagalan sesebuah organisasi (Wilton, Woodman, Rudiger, Pardey & Tamkin 2012). Kegagalan sesebuah organisasi dan kelemahan pengurusan ini merupakan sebahagian daripada kesan tidak langsung tingkah laku pemimpin yang tidak beretika. Ini seiring dengan (Jacobsen

2009) yang mengatakan bahawa kepimpinan tanpa moral merupakan resepi kepada kemusnahan sesebuah organisasi. Daripada perspektif moral, pemimpin-pemimpin yang tidak beretika akan memberi kesan negatif kepada individu yang berada dalam tanggungjawab mereka (Hogan & Kaiser 2005). Ini kerana tingkah laku pemimpin menyumbang hampir 25% kepada seseorang pekerja dalam aspek produktif, bermotivasi, bertenaga, berkesan dan komited di tempat kerja mereka (Holloway 2012; Kouzes & Posner 2012). Namun masalah berkaitan etika tidak eksklusif untuk arena korporat sahaja kerana ia merentas kumpulan dan individu. Dalam konteks perkhidmatan awam di Malaysia, kepimpinan dan pengurusan yang tidak beretika mengundang kepada pelbagai kes rasuah, salah laku dan peningkatan aduan daripada pelanggan. Lantaran itu, kajian ini akan meneliti sama ada faktor personaliti menyumbang kepada tahap etika seseorang pemimpin dan kesannya terhadap kepercayaan organisasi.

2. Tinjauan Bacaan

2.1 Faktor Personaliti Kejujuran-Kerendahan Hati

Faktor kejujuran-kerendahan hati ini merujuk kepada faset keikhlasan, keadilan, penghindaran sifat tamak dan kesederhanaan. Individu yang mempunyai skor yang sangat tinggi akan mengelakkan diri daripada memanipulasi orang lain untuk keuntungan peribadi, mempunyai sedikit keinginan untuk melanggar undang-undang, tidak berminat dalam kekayaan dan kemewahan serta tiada rasa terhadap keistimewaan dan status sosial yang tinggi. Sebaliknya, individu dengan skor yang sangat rendah pada skala ini akan memuji orang lain untuk mendapatkan apa yang mereka mahu, cenderung melanggar peraturan untuk keuntungan peribadi, didorong oleh keuntungan material dan berasa diri penting

2.2 Faktor Personaliti Ekstraversi

Faktor ekstraversi ini merujuk kepada faset ekspresi, bersosial, suka bergaul dan kegembiraan. Individu yang mempunyai skor yang sangat tinggi akan berasa positif tentang diri mereka, yakin apabila mengetuai sesuatu kumpulan, suka berinteraksi dan bersosial serta mempunyai semangat dan tenaga yang positif. Sebaliknya bagi individu yang mempunyai skor sangat rendah akan menganggap diri mereka tidak popular, berasa janggal apabila mereka menjadi tumpuan atau perhatian orang lain, tidak mempedulikan aktiviti-aktiviti sosial, berasa kurang gembira dan yakin daripada orang lain.

2.3 Faktor Personaliti Kehematan

Faktor kehematan merujuk kepada faset keorganisasian, ketekunan, kesempurnaan dan bijaksana. Individu yang mempunyai skor yang sangat tinggi akan mengatur masa dan persekitaran fizikal mereka, bekerja dengan cara yang berdisiplin ke arah pencapaian matlamat, berusaha untuk ketepatan dan kesempurnaan dalam melaksanakan tugas dan membuat pertimbangan dengan berhati-hati apabila membuat keputusan. Sebaliknya, individu dengan skor yang sangat rendah cenderung untuk tidak prihatin dengan apa yang berlaku di sekitar mereka, mengelakkan dari melaksanakan tugas sukar atau matlamat yang mencabar, berpuas hati dengan tugas yang dilaksanakan walaupun terdapat beberapa kesilapan dan tidak berfikir dengan

mendalam atau mengikut dorongan emosi apabila membuat sesuatu keputusan Ashton & Lee (2007) dan Ashton & Lee (2009).

2.4 Kepimpinan Beretika

Kepimpinan beretika merupakan satu demonstrasi kelakuan normatif yang bersesuaian melalui tindakan peribadi dan hubungan interpersonal serta menggalakkan kelakuan sedemikian kepada pengikut melalui komunikasi dua hala, pengukuhan dan dalam proses membuat keputusan (Brown, Trevino & Harrison 2005). Pemimpin beretika merupakan individu yang bermoral kerana melakukan perkara yang betul dalam kehidupan peribadi dan profesional. Mereka membuat keputusan berdasarkan nilai, etika dan peraturan (Treviño & Brown 2005). Pemimpin yang berorientasikan pengikut, mengambil berat, menghormati, dan menyokong pegawai bawahan serta memastikan keperluan mereka dipenuhi (Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson 2006). Kepimpinan tidak beretika pula merupakan tingkah laku dan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin yang menyalahi undang-undang dan melanggar standard moral sesebuah organisasi. Mereka juga mewujudkan proses dan struktur yang menggalakkan kelakuan tidak beretika oleh pengikut (Brown & Mitchell 2010).

2.5 Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan organisasi sebagai suasana di mana orang emosi berasa selamat dan terjamin kerana mereka berinteraksi dan menerima antara satu sama lain (Gibbs 1972 dalam Kalshoven & Hartog 2009). Kepercayaan organisasi merujuk kepada iklim kepercayaan yang wujud dalam kalangan pekerja. Iklim ini akan meningkatkan kerja berpasukan, kepimpinan, mencapai matlamat, prestasi, kepuasan pekerja dan komitmen (Laschinger et al. 2001 dalam Kalshoven & Hartog 2009). Kepercayaan dalam kalangan individu, kumpulan, atau organisasi yang akan mewujudkan kesediaan organisasi, berdasarkan budaya dan komunikasi tingkah laku dalam perhubungan dan transaksi (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd 2000).

3. Metodologi, Dapatan, Analisis Dan Perbincangan

3.1 Metodologi kajian

Kajian ini menggunakan bentuk kuantitatif kerana ia bersesuaian dengan epistemologi kajian iaitu berdasarkan teori positivism dan menggunakan kaedah tinjau selidik keratan rentas. Disamping itu, kajian ini menggunakan soal selidik sebagai alat ujian untuk mendapatkan data daripada responden dan menggunakan analisis statistik bagi menilai pengaruh antara pemboleh ubah kerana soal selidik secara relatifnya ia merupakan cara yang cepat untuk mendapatkan maklumat, format yang standard membolehkan pengkaji membuat perbandingan antara data yang dikemukakan oleh subjek kajian (Shaffer 2009).

Sampel kajian merupakan pegawai awam di Malaysia (pegawai dan pegawai bawahan mereka) yang bertugas di kementerian dan pejabat setiausaha kerajaan negeri. Seramai 220 pegawai dalam kajian ini merupakan kakitangan awam peringkat atasan dan peringkat pertengahan serta telah berkhidmat 2 tahun ke atas. Menurut Yukl (2013) pegawai peringkat pertengahan ialah

individu yang mampu menjelas dan melaksanakan polisi dan program serta telah berkhidmat antara 2 hingga 5 tahun. Manakala pegawai peringkat atasan ialah individu yang mampu merancang pelan jangka panjang, membangunkan polisi, mengubahsuai struktur organisasi dan mempunyai inisiatif untuk mencipta idea baru dalam melaksanakan sesuatu tugas serta berkhidmat antara 10 ke atas. Pegawai merangkumi peringkat pengurusan dan profesional (gred 41 hingga 54) dan peringkat pengurusan atasan (gred jusa C hingga jusa A). Kajian ini menggunakan tiga pemboleh ubah endogenus maka bagi mendapatkan 80% kuasa statistik untuk mengenalpasti nilai R^2 yang sekurang-kurangnya 0.10 (dengan kebarangkalian ralat 5%) maka kajian ini memerlukan sekurang-kurangnya 124 sampel (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt 2014).

3.2 Alat Kajian

Alat kajian dalam kajian ini menggunakan soal selidik faktor kejujuran-kerendahan hati, ekstraversi dan kehematan diperolehi daripada soal selidik 60 item *HEXACO-PI-R* oleh Ashton dan Lee (2007) dan Ashton dan Lee (2009). Kepimpinan beretika bagi kajian ini merujuk kepada pengukuran daripada soal selidik kepimpinan beretika (Ethical Leadership At Work Questionnaire atau ELW) oleh Kalshoven et al. (2011) dan kepercayaan organisasi daripada indeks kepercayaan organisasi (Organizational Trust Index atau OTI) oleh Shockley-Zalabak, Ellis & Cesaria (1999). Kesemua alat kajian ini menggunakan skala likert lima mata.

3.3 Kaedah Analisis

Kaedah analisis yang digunakan dalam kajian ini ialah model persamaan struktur (SEM) merupakan model statistik yang digunakan untuk menerangkan hubungan antara pelbagai pemboleh ubah. Ia menilai 'struktur' antara hubungan yang dipamerkan melalui beberapa siri persamaan. SEM merupakan kombinasi daripada analisis faktor dan regresi pelbagai. Selain itu, menurut Urbach & Ahlemann (2010) pemilihan *PLS* sebagai analisis statistik dalam menguji SEM kerana *PLS* (a) kurang mementingkan saiz sampel berbanding kaedah yang lain, (b) tidak memerlukan taburan normal, (c) boleh diaplikasikan kepada model SEM yang kompleks dengan bilangan konstruk yang banyak, (d) boleh mengendalikan konstruk berbentuk reflektif dan formatif, (e) sesuai dalam pembangunan teori (teori baharu) berbanding teori yang sedia ada, dan (f) digunakan khusus untuk meramal.

3.4 Keputusan Kajian

Analisis *PLS-SEM* ini dibahagikan kepada dua peringkat iaitu (a) model pengukuran yang melibatkan penilaian terhadap keesahan dan kebolehpercayaan item dan (b) model struktural yang merangkumi penilaian ke atas hubungan antara konstruk terpendam. Berdasar kajian terdahulu dan menurut Ramayah (2014), model pengukuran perlu meneliti, keesahan tumpuan (Convergent validity) dan keesahan diskriminan (Discriminant validity).

Manakala model struktural merangkumi penilaian pekali penentuan R^2 (coefficient of determination R^2) dan pekali Laluan (path coefficient). Nilai R^2 dalam pemboleh ubah endogenus terpendam 0.75 (memadai), 0.50 (sederhana) dan .025 (lemah) bergantung kepada disiplin ilmu tertentu. Selain itu, kaedah *bootstrapping* untuk menganalisis *path coefficients significance*. Minimum 5000 dan bilangan kes perlu sama dengan bilangan pemerhatian dalam

sampel asal. Nilai kritikal t bagi ujian dua arah adalah 1.65 (tahap signifikan = 10%), 1.96 (tahap signifikan = 5%) dan 2.58 (tahap signifikan = 1 %)(Hair et al. 2011).

3.4.1 Penilaian Pengukuran: Keesahan tumpuan (Convergent validity)

Faktor pemberat (factor loading), kebolehpercayaan komposit (Composite Reliability CR) atau dikenali sebagai ketekalan kebolehpercayaan dalaman dan purata varian tersari (Average Variance Extracted-AVE) boleh digunakan untuk mengakses keesahan tumpuan dengan mengambilkira syarat berikut iaitu nilai pemberat > 0.7 , CR > 0.7 dan AVE > 0.5 (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). Nilai-nilai berikut dijelaskan dalam jadual 1.1. seperti berikut;

Jadual 1.1: Nilai faktor pemberat, kebolehpercayaan komposit dan purata varian tersari bagi pemboleh ubah kajian

	Bil item	Pemberat (Loadings)	Purata Varian Tersari (AVE)	Kebolehpercayaan Komposit (CR)
Kejujuran-kerendahan hati (HU)	2	0.70 dan 0.90	0.60	0.7
Ekstraversi (XT)	2	0.70 dan 0.90	0.70	0.8
Kehematan (CO)	2	0.70 dan 0.90	0.60	0.8
Kepimpinan beretika (7 dimensi)	25	antara 0.70 hingga 0.84	antara 0.52 hingga 0.67	antara 0.75 hingga 0.85
Kepercayaan organisasi (5 dimensi)	26	antara 0.63 hingga 0.88	Antara 0.53 hingga 0.63	Antara 0.82 hingga 0.90

3.4.2 Penilaian Pengukuran: Keesahan diskriminan (Discriminant validity)

Keesahan diskriminan memerlukan nilai *AVE* bagi setiap pemboleh ubah terpendam perlu lebih tinggi daripada pekali korelasi pemboleh ubah dengan pemboleh ubah terpendam yang lain (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Nilai *AVE* dan korelasi antara pemboleh ubah dijelaskan dalam jadual 1.2 seperti di bawah.

Jadual 1.2 : Nilai keesahan diskriminan *AVE* bagi setiap pemboleh ubah kajian

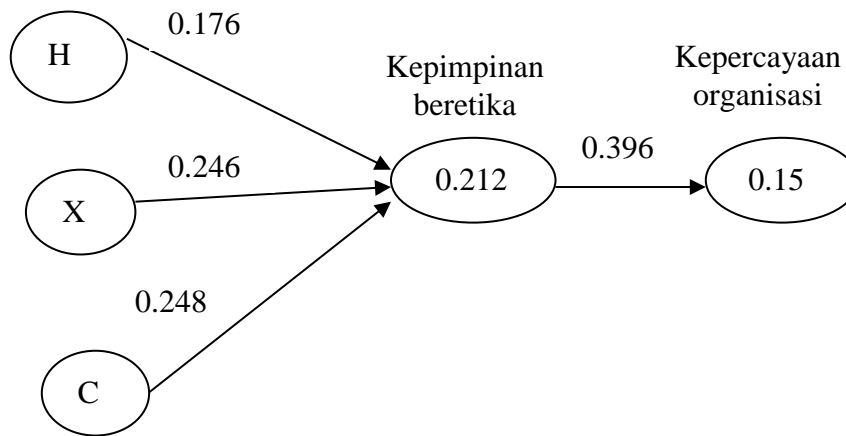
Pemboleh ubah kajian	HU	XT	CO	KBK	KO
Kejujuran dan kerendahan hati (HU)	0.779				
Ekstraversi (XT)	0.111	0.808			
Kehematan (CO)	0.184	0.286	0.707		

Kepimpinan beretika (laporan pemimpin)	0.350	0.101	0.350	0.607
Kepercayaan organisasi (KO)	0.020	0.451	0.214	0.674

Nota: Peperjuru (diagonal) ditebalkan mewakili punca kuasa dua nilai *AVE* manakala nilai yang tidak tebal mewakili korelasi

3.4.3 Penilaian Model Struktural: Pekali penentuan R² (Coefficient of determination R²)

Nilai R² merujuk kepada jumlah varians pemboleh ubah bersandar yang diterangkan oleh pemboleh ubah terikat. Semakin besar nilai R² meningkatkan kebolehan meramal dalam sesuatu model struktural. Kajian ini menggunakan algoritma *SMartPLS* untuk menentukan nilai R² manakala fungsi *bootstrapping* digunakan untuk menjana nilai statistik t. Kajian ini menjana sebanyak 5000 kali bootstrapping daripada 220 sampel dan keputusan model struktural dijelaskan dalam rajah 5.1



Rajah 1.1: Kerangka dan keputusan model struktural kajian

3.4.4 Penilaian Model Struktural: Pekali laluan (Path coefficient)

Dalam setiap model struktural, setiap pemboleh ubah terpendam mampu dihubungkan dan dijelaskan dalam hipotesis kajian. Ia juga mampu memberikan keputusan yang tepat bagi setiap hipotesis dan menerangkan kekuatan sesuatu hubungan antara pemboleh ubah bebas dan terikat.

Jadual 1.3: Pekali laluan, nilai statistik t dan tahap signifikan bagi setiap hipotesis model struktural

Pemboleh ubah terikat	Pemboleh ubah bebas	Pekali laluan (β)	Nilai statistik t	Tahap signifikan
Kepercayaan organisasi (R ² =0.157)	← Kepimpinan beretika	0.396	5.984	P<0.05
Kepimpinan beretika	← Kejujuran-	0.176	2.836	P<0.05

(R ² =0.212)	kerendahan hati			
	← Ekstraversi	0.246	2.652	P<0.05
	← Kehematan	0.248	2.954	P<0.05

3.5 Perbincangan

Penilaian pengukuran (keesahan tumpuan) memperlihatkan tiga faktor personaliti iaitu kejujuran-kerendahan hati, ekstraversi dan kehematan dan memperlihatkan nilai pemberat bagi setiap item dalam faktor personaliti berada antara 0.70 hingga 0.90, nilai *AVE* pula antara 0.60 hingga 0.70 manakala *CR* berada dalam lingkungan antara 0.71 hingga 0.80. pemboleh ubah kepimpinan beretika pula menunjukkan nilai pemberat bagi setiap item dalam dimensi kepimpinan beretika berada antara 0.70 hingga 0.84, nilai *AVE* pula antara 0.52 hingga 0.70 manakala *CR* antara 0.80 hingga 0.90. Selain itu, pemboleh ubah kepercayaan organisasi telah menunjukkan nilai pemberat bagi setiap item dalam dimensi kepercayaan organisasi berada antara 0.63 hingga 0.88, nilai *AVE* pula antara 0.54 hingga 0.63 manakala nilai *CR* > 0.7 iaitu antara 0.822 hingga 0.90 dimana ia telah melebihi tahap yang telah ditetapkan. Penilaian pengukuran (keesahan diskriminan) pula memperlihatkan nilai item pemberat lebih tinggi apabila merentas pemberat yang lain iaitu faktor kejujuran dan kerendahan hati (0.779), ekstraversi (0.808), kehematan (0.707), kepimpinan beretika (0.607) dan kepercayaan organisasi (0.674).

Penilaian pengukuran model struktural (Pekali penentuan R²) mendapati kepimpinan beretika mampu menerangkan 15.7% kepercayaan organisasi dan akhirnya faktor personaliti iaitu kejujuran-kerendahan hati, ekstraversi dan kehematan mampu menerangkan 21.2% kepimpinan beretika. Manakala bagi pekali laluan, kepimpinan beretika mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepercayaan organisasi dengan nilai β 0.40, $t = 5.984$, $P < 0.05$, faktor kejujuran-kerendahan hati, ekstraversi dan kehematan juga menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap kepimpinan beretika (β 0.16, $t = 2.836$, $P < 0.05$), (β 0.20, $t = 2.652$, $P < 0.05$) dan (β 0.26, $t = 2.954$, $P < 0.05$).

4. Kesimpulan, Limitasi Dan Cadangan Kajian

Walaupun faktor personaliti iaitu kejujuran-kerendahan hati, ekstraversi dan kehematan hanya mampu menerangkan 21.2% dalam menerangkan kepimpinan beretika namun dapatan ini seiring dengan kajian yang dilakukan oleh Crant & Bateman (2000) yang mendapati bahawa factor personaliti menerangkan 5.7% terhadap kepimpinan karismatik. Selain itu, hubungan kejujuran-kerendahan hati (.63), ekstraversi (.21) dan kehematan (.53) dengan kepimpinan beretika (de Vries 2012). Lantaran itu kajian lanjut perlu dilakukan bagi menentukan factor-faktor lain yang mempengaruhi kepimpinan beretika terutama dalam aspek pengantara.

Selain itu, kebanyakan kajian berkaitan perspektif ini menggunakan dapatan kajian daripada teori kepimpinan sah, transformasional dan kerohanian kerana ia berkait rapat dengan teori kepimpinan beretika terutama dari segi dimensi moral. Sehubungan itu, wujud keperluan untuk mengkaji perspektif kepimpinan beretika yang dikemukakan oleh Brown sebagai teras International Conference on Postgraduate Research (ICPR 2015). (ISBN 978-967-0850-24-5). 1-2 December 2015, Bayview Hotel, Langkawi, MALAYSIA.

perbincangan dalam mengkaji isu berkaitan kepimpinan beretika. Selain itu, sehingga kini tiada kajian yang dilaksanakan secara komprehensif dalam mengkaji faktor penyumbang dan kesan kepimpinan beretika di Malaysia. Pemboleh ubah yang mewakili elemen situasi dan kriteria kejayaan juga perlu dikaji kerana kajian di Malaysia masih lagi terhad.

Dalam konteks perkhidmatan awam pula, elemen kepimpinan merupakan antara aspek yang diberi keutamaan dan ini dapat dilihat melalui pelaksanaan teras strategik pertama Kerangka Kerja Transformasi Perkhidmatan Awam (KKTPA). Lantaran itu, wujud keperluan untuk melaksanakan kajian kepimpinan ini dalam konteks semasa kerana ia akan membantu kepada pelaksanaan KKTPA dan mengembangkan teori kepimpinan berkenaan terutama dalam konteks perkhidmatan awam dalam jangka masa panjang.

Rujukan

- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, Theoretical and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure. *Personality and Social Psychology Review: An Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 11(2), 150–66. doi:10.1177/1088868306294907
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: a short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91, 340–345. doi:10.1080/00223890902935878
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 4(October), 583–616.
- 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*. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Crant, J.M. & Bateman, T. S. (2000) Charismatic Leadership Viewed from Above: The impact of proactive personality, *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75
- de Vries, R. E. (2012) Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem, *The Leadership Quarterly*, 23, 809-821
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. doi:10.2753/MTP1069-6679190202
- Hair, J.F., Hult, G.T., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. London: Sage Publications.

- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. doi:10.1108/EBR-10-2013-0128
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*. doi:10.1037/1089-2680.9.2.169
- Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5, 9–35.
- Jacobsen, M. (2009). Moral Leadership , Effective Leadership , and Intellectual Giftedness : Problems , Parallels , and Possibilities. In T. Ambrose, Don & Cross (Ed.), *Morality, Ethics and Gifted Minds* (pp. 29–46). Springer US. doi:10.1007/978-0-387-89368-6
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.007
- Kalshoven, K., Karianne & Hartog, D. N. Den. (2009). Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness : The Role of Prototypicality and Trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102–118.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2012). Leadership Challenge. *Leadership Excellence*, 29, 3–4. doi:10.1177/1742715010394733
- Ramayah, T. (2014). *SmartPLS 2.0*. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359. doi:10.1007/s10551-005-3242-1
- Shaffer, D. R. (2009). *Social and Personality Development* (sixth.). United States: Wadsworth, Cengage Learning.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18, 35–48. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2001-14037-002>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Cesaria, R. (1999). Measuring organizational trust: trust and distrust across culture: the organizational trust index. In *Feedback Manual*. Colorado Spring: University of Colorado.
- Treviño, L. K. & Brown, M. E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. *Managing Organizational Deviance.*, 69–87.

- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and ...*, (July).
- Wilton, P., Woodman, P., Rudiger K., Pardey, D. & Tamkin, P. (2012). *A Summary of the evidence for the value of investing in leadership and management development*. London: Department for business Innovation and Skills.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organization*. United States: Pearson Education Limited.