



Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Keadilan Organisasional terhadap Perilaku Etis Karyawan pada PT X

Ratu Bilqis Arifiani^{1*}, Suryanto Sosrowidigdo², Siti Nurjanah³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia

E-mail: ratubilqisarifiani@gmail.com¹, suryanto.sys@bsi.ac.id², siti.stj@bsi.ac.id³

*Penulis Korespondensi: Ratubilqisarifiani@gmail.com

Abstract. *Employee ethical behavior plays an essential role in preserving organizational integrity, promoting professional conduct among employees, and improving sustainable organizational performance, especially within operational divisions where work demands and ethical dilemmas are relatively high. This research was conducted to examine both the individual and joint influences of ethical leadership (X1) and organizational justice (X2) on employee ethical behavior (Y) among operational employees at PT X. A quantitative study involving 42 respondents was analyzed using multiple linear regression in IBM SPSS Statistics 25 based on data collected through observations, interviews, and questionnaires. The analysis revealed that ethical leadership positively and significantly affects employee ethical behavior ($t = 5.612$; $sig. = 0.000$). Employee ethical behavior was found to be positively and significantly influenced by organizational justice ($t = 6.723$; $sig. = 0.000$). The simultaneous testing further demonstrated that ethical leadership and organizational justice collectively exert a significant effect on employee ethical behavior ($F = 16.911$; $sig. = 0.000$). The regression model produced an Adjusted R^2 value of 0.436, suggesting that 43.6% of the variation in employee ethical behavior can be explained by the two independent variables, whereas the remaining 56.4% is attributable to factors beyond the scope of this research.*

Keywords: *Employee Ethical Behavior; Ethical Leadership; Human Resource Management; Organizational Integrity; Organizational Justice.*

Abstrak. Perilaku etis karyawan memegang peranan penting dalam mempertahankan integritas organisasi, membentuk profesionalisme kerja, serta menunjang keberlanjutan kinerja perusahaan, terutama pada departemen operasional yang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang tinggi dan berbagai potensi permasalahan etika. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis (X1) dan keadilan organisasional (X2) terhadap perilaku etis karyawan (Y), baik secara parsial maupun simultan, pada karyawan Departemen Operasional PT X. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 42 responden yang dipilih melalui teknik sampling jenuh. Data penelitian diperoleh melalui kegiatan observasi, wawancara, serta penyebaran kuesioner, kemudian diolah menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 25. Hasil analisis membuktikan bahwa kepemimpinan etis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis karyawan ($t = 5,612$; $sig. = 0,000$). Selain itu, perilaku etis karyawan juga dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh keadilan organisasional ($t = 6,723$; $sig. = 0,000$). Pengujian secara simultan menunjukkan bahwa kedua variabel independen tersebut secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku etis karyawan ($F = 16,911$; $sig. = 0,000$). Nilai Adjusted R^2 sebesar 0,436 mengindikasikan bahwa model penelitian mampu menjelaskan 43,6% variasi perilaku etis karyawan, sedangkan 56,4% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Kata kunci: Integritas Organisasi; Keadilan Organisasional; Kepemimpinan Etis; Manajemen Sumber Daya Manusia; Perilaku Etis Karyawan.

1. LATAR BELAKANG

Perilaku etis karyawan menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia karena berkontribusi terhadap keberlangsungan organisasi serta merefleksikan budaya organisasi, pola kepemimpinan, dan persepsi karyawan mengenai keadilan di tempat kerja. Nilai-nilai moral dan integritas dapat ditanamkan melalui kepemimpinan etis, di mana pemimpin berperan sebagai teladan bagi bawahannya. Di sisi lain, keadilan organisasional memberikan pengaruh yang besar terhadap sikap maupun perilaku karyawan. Apabila karyawan merasakan adanya perlakuan yang adil, mereka cenderung mematuhi norma dan standar etika yang berlaku. Sebaliknya, persepsi terhadap ketidakadilan berpotensi mendorong

munculnya perilaku yang menyimpang sehingga dapat memberikan dampak negatif bagi organisasi (Rachmi & De Grave, 2023).

Pelanggaran etika seperti penyalahgunaan kekuasaan, ketidakjujuran pelaporan, dan pelanggaran norma organisasi masih menjadi isu utama manajemen sumber daya manusia di Indonesia (Lukman et al., 2025). Kepemimpinan etis dianggap sebagai faktor penting dalam membentuk perilaku etis karyawan (James et al. 2023; Prihatin et al. 2021), sedangkan keadilan organisasional berperan melalui persepsi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Aldo et al., 2026; Indra, 2025). Namun demikian, studi terdahulu menunjukkan perbedaan temuan, seperti (Marwah et al. 2025) membuktikan kepemimpinan etis tidak selalu berdampak langsung pada perilaku karyawan dan mayoritas penelitian terdahulu masih berfokus pada sektor jasa, pendidikan, dan perbankan, sehingga menyisakan keterbatasan literatur pada sektor manufaktur makanan dan minuman dengan karakteristik tekanan produksi dan pengawasan ketat.

Adanya kesenjangan empiris tersebut menjadi landasan yang memperkuat urgensi penelitian ini. Kondisi tersebut juga didukung oleh adanya indikasi rendahnya keterbukaan informasi yang diberikan atasan kepada karyawan di PT X, sehingga menunjukkan bahwa penerapan perilaku etis di lingkungan kerja belum terlaksana secara optimal. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan etis dan keadilan organisasional terhadap perilaku etis karyawan, baik secara parsial maupun secara simultan, pada karyawan Departemen Operasional PT X.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan etis merupakan konsep kepemimpinan yang menempatkan nilai moral, integritas, kejujuran, dan keadilan sebagai dasar dalam setiap tindakan pemimpin. Seorang pemimpin etis tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memastikan bahwa seluruh proses dilakukan sesuai dengan norma etika yang berlaku. Melalui perilaku yang konsisten dan menjadi teladan, pemimpin mampu memengaruhi sikap serta perilaku bawahannya sehingga tercipta lingkungan kerja yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika (Yulita et al., 2022). Kepemimpinan etis juga dipandang sebagai kemampuan pemimpin dalam memengaruhi bawahan melalui perilaku yang mencerminkan standar etika yang tinggi sehingga dapat membangun kepercayaan dan meningkatkan perilaku positif karyawan (Ernawati & Fadli, 2022). Selain itu, perilaku etis pemimpin berperan penting dalam membentuk karakter moral karyawan karena pemimpin menjadi role model dalam organisasi (Amsori & Safwandy, 2024).

Penelitian ini mengukur variabel kepemimpinan etis melalui empat dimensi utama, yaitu integritas, kepedulian terhadap karyawan, keteladanan etis (*role model*), serta komunikasi dan penguatan nilai-nilai etika. Dimensi-dimensi tersebut menggambarkan peran pemimpin dalam menumbuhkan budaya organisasi yang berorientasi pada prinsip moral dan etika. Dengan membangun budaya tersebut, pemimpin diharapkan mampu mendorong terbentuknya perilaku kerja yang positif di kalangan karyawan (Abu et al., 2025).

Selain kepemimpinan etis, perilaku karyawan dalam organisasi juga dipengaruhi oleh keadilan organisasional sebagai salah satu faktor yang berperan penting. Keadilan organisasional menggambarkan persepsi yang dimiliki karyawan terhadap tingkat keadilan yang diterapkan organisasi, baik dalam pendistribusian hasil kerja, mekanisme pengambilan keputusan, maupun kualitas interaksi antara atasan dan bawahan (Putra et al., 2024). Menurut (Sutriyaningsih & Soeling, 2025), Penelitian ini mengelompokkan keadilan organisasional ke dalam tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Ketiga dimensi tersebut menunjukkan cara organisasi memberikan penghargaan secara proporsional, menjalankan prosedur yang transparan dan konsisten, serta membangun interaksi yang menghargai dan terbuka dengan karyawan. Apabila karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap tingkat keadilan dalam organisasi, kepercayaan mereka terhadap organisasi akan meningkat. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong terbentuknya perilaku kerja yang lebih konstruktif dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi (Asmini et al., 2024; Pratama, 2025).

Penelitian ini mendefinisikan perilaku etis karyawan sebagai serangkaian tindakan yang mencerminkan kepatuhan terhadap nilai dan norma organisasi, kejujuran, tanggung jawab, serta kemampuan membangun hubungan interpersonal yang positif di lingkungan kerja. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, karyawan diharapkan berpegang pada prinsip-prinsip moral, menjunjung tinggi integritas, dan mematuhi standar etika yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sinaga et al., 2026). Menurut (Rachmi & De Grave, 2023), Penelitian ini memandang perilaku etis sebagai bentuk perilaku yang selaras dengan nilai dan standar moral yang berlaku dalam organisasi serta memberikan dampak positif bagi karyawan maupun perusahaan. Untuk mengukur variabel tersebut, penelitian menggunakan empat dimensi utama, yaitu kepatuhan terhadap peraturan, kejujuran dalam melaksanakan pekerjaan, tanggung jawab terhadap tugas, dan hubungan interpersonal yang berlandaskan etika. Keempat dimensi tersebut digunakan untuk menggambarkan sejauh mana karyawan menerapkan prinsip-prinsip etika dalam menjalankan aktivitas kerjanya (Hidayat et al., 2023).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan etis, keadilan organisasional, dan perilaku karyawan. Penelitian (Yulita et al. 2022) membuktikan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan. Dalam penelitian (Ernawati & Fadli, 2022) juga menemukan bahwa kepemimpinan etis meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komitmen organisasi. Selanjutnya, (Septian & Parlindungan, 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis karyawan. Sementara itu, penelitian (Al Halbusi et al., 2021) membuktikan bahwa kepemimpinan etis mampu meningkatkan perilaku etis karyawan melalui peran keadilan organisasional sebagai variabel mediasi.

Di sisi lain, penelitian (Zulkifli et al. 2020) menjelaskan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dalam penelitian (Assyifa & Athoillah, 2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berbagai penelitian sebelumnya lebih banyak mengkaji komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan sebagai variabel utama. Sebaliknya, kajian yang menganalisis pengaruh kepemimpinan etis dan keadilan organisasional secara bersamaan terhadap perilaku etis karyawan, terutama pada industri manufaktur di sektor makanan dan minuman, masih belum banyak ditemukan. Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh kepemimpinan etis serta keadilan organisasional terhadap perilaku etis karyawan pada Departemen Operasional PT X.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan etis dan keadilan organisasional terhadap perilaku etis karyawan. Pendekatan tersebut dipilih karena memungkinkan hubungan antarvariabel dianalisis secara objektif melalui pengolahan data statistik, sehingga hasil penelitian dapat diukur dan diinterpretasikan secara lebih akurat (Hardani et al., 2020). Desain penelitian disusun secara sistematis mulai dari perumusan masalah, penyusunan landasan teori, perumusan hipotesis, pengumpulan data, analisis data, hingga penarikan kesimpulan (Hermawan & Amirullah, 2016). Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan Departemen Operasional PT X sebagai populasi penelitian, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 42 orang. Karena ukuran populasi tergolong kecil, metode non-probability sampling melalui teknik sampling jenuh diterapkan. Dengan demikian, seluruh anggota populasi secara langsung dijadikan sampel sehingga setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam penelitian (Hardani et

al., 2020). Dengan demikian, jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 42 orang.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), dan Sangat Setuju (5). Variabel kepemimpinan etis diukur berdasarkan dimensi integritas, kepedulian terhadap karyawan, keteladanan etis, serta komunikasi dan penguatan nilai etika (Abu et al., 2025). Variabel keadilan organisasional diukur melalui dimensi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Sutriyaningsih & Soeling, 2025). Sementara itu, perilaku etis karyawan diukur berdasarkan dimensi kepatuhan terhadap aturan, kejujuran dalam bekerja, tanggung jawab kerja, dan hubungan interpersonal etis (Hidayat et al., 2023).

Instrumen penelitian terlebih dahulu diuji dan dinyatakan memenuhi kriteria validitas serta reliabilitas sehingga layak dimanfaatkan sebagai alat pengumpulan data. Setelah proses tersebut selesai, pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 25. Tahapan analisis diawali dengan statistik deskriptif, kemudian dilanjutkan dengan pengujian asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas, sebelum dilakukan analisis regresi linear berganda. Selanjutnya, hipotesis penelitian diuji melalui uji parsial (uji *t*) dan uji simultan (uji *F*). Sementara itu, nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) dimanfaatkan untuk mengukur seberapa besar kontribusi kepemimpinan etis dan keadilan organisasional dalam menjelaskan variasi perilaku etis karyawan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik dan Deskripsi Data

Kuesioner disebarakan kepada seluruh 42 karyawan departemen operasional PT X melalui Google Form. Mayoritas responden berjenis kelamin pria (95,2%), didominasi kelompok usia 21–25 tahun (40,5%), dan kelompok masa kerja lebih dari 10 tahun (33,3%). Analisis frekuensi jawaban menunjukkan kecenderungan positif pada ketiga variabel, yaitu mayoritas responden menyatakan setuju hingga sangat setuju bahwa atasan mereka menerapkan kepemimpinan yang etis, bahwa perlakuan organisasi relatif adil terutama pada dimensi interaksional, serta bahwa mereka menjalankan perilaku etis dalam pekerjaan sehari-hari, meskipun aspek keadilan distributif (pembagian bonus dan promosi) memperoleh proporsi ketidaksetujuan tertinggi (16,7%).

Uji Kualitas Data dan Asumsi Klasik

Hasil uji instrumen menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada ketiga variabel telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hal ini dibuktikan dengan nilai Cronbach's Alpha pada setiap variabel melebihi 0,70. Selain itu, hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan untuk analisis.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.

Variabel	Rentang r hitung	R tabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X1)	0,623-0,829	0,304	0,949	Valid, Reliabel
Keadilan Organisasional (X2)	0,686 – 0,843	0,304	0,949	Valid, Reliabel
Perilaku Etis Karyawan (Y)	0,694 – 0,801	0,304	0,949	Valid, Reliabel

Residual penelitian berdistribusi normal berdasarkan uji Shapiro-Wilk dengan nilai signifikansi 0,539 ($> 0,05$). Uji Glejser juga menunjukkan tidak adanya gejala heteroskedastisitas, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi variabel X1 sebesar 0,334 dan X2 sebesar 0,562, keduanya lebih besar dari 0,05. Selanjutnya, tidak ditemukan gejala multikolinearitas karena nilai Tolerance sebesar 0,180 ($> 0,10$) dan VIF sebesar 5,544 (< 10) telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Hasil uji linearitas juga menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen bersifat linear, dengan nilai signifikansi Linearity pada X1 dan X2 sebesar 0,000 ($< 0,05$).

Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linear Berganda dan Uji t (Parsial).

Variabel	B	T hitung	Sig.	Keterangan
Konstanta	14,729	12,661	0,000	-
Kepemimpinan etis (X1)	0,249	5,612	0,000	Signifikan
Keadilan Organisasional (X2)	0,338	6,723	0,000	Signifikan

Nilai t hitung X1 (5,612) dan X2 (6,723) sama-sama melampaui t tabel (2,023) dengan sig. 0,000 $< 0,05$, sehingga H1 dan H2 diterima, serta kepemimpinan etis dan keadilan organisasional masing-masing berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap perilaku etis karyawan.

Tabel 3. Hasil Uji F (Simultan) dan Koefisien Determinasi.

F hitung	F tabel	Sig.	Adjusted R2
16,911	3,24	0,000	0,436

Nilai F hitung (16,911) $>$ F tabel (3,24) dengan sig. 0,000 $< 0,05$ menunjukkan bahwa H3 diterima, yaitu kepemimpinan etis dan keadilan organisasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis karyawan. Nilai Adjusted R² sebesar 0,436

menunjukkan bahwa 43,6% variasi perilaku etis karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen tersebut, sedangkan 56,4% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti budaya organisasi atau kepuasan kerja.

Pembahasan

Pengaruh signifikan kepemimpinan etis terhadap perilaku etis karyawan menegaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan integritas dan keteladanan etis berperan sebagai *role model* bagi karyawan di departemen operasional, yang menuntut disiplin dan kepatuhan tinggi terhadap aturan. Temuan ini konsisten dengan konsep kepemimpinan etis dari (Yulita et al. 2022) serta hasil studi (Al Halbusi et al. 2021) yang membuktikan kepemimpinan etis meningkatkan perilaku etis karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan (Sutriyaningsih & Soeling, 2025) serta memperkuat hasil (Aldo et al. 2026) mengenai peran keadilan organisasi dalam membentuk perilaku etis karyawan.

Secara simultan, hasil ini memperkuat pandangan bahwa perilaku etis karyawan terbentuk dari interaksi berbagai faktor organisasi, sebagaimana ditemukan oleh (Ernawati & Fadli, 2022) pada konteks keterlibatan karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,436 menunjukkan kedua variabel mampu menjelaskan 43,6% variasi perilaku etis karyawan, sedangkan 56,4% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Implikasi penelitian menunjukkan bahwa peningkatan perilaku etis karyawan perlu dilakukan melalui penguatan kualitas kepemimpinan sekaligus penerapan sistem organisasi yang adil dan konsisten.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis karyawan departemen operasional PT X ($t_{hitung} = 5,612$; $sig. = 0,000$), keadilan organisasional juga berpengaruh positif dan signifikan ($t_{hitung} = 6,723$; $sig. = 0,000$), dan secara simultan kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis karyawan ($F_{hitung} = 16,911$; $sig. = 0,000$) dengan kontribusi sebesar 43,6% ($Adjusted R^2 = 0,436$), sedangkan 56,4% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian ini. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan etis yang dipraktikkan atasan serta penerapan keadilan distributif, prosedural, dan interaksional yang konsisten akan berkorelasi positif dengan peningkatan perilaku etis karyawan.

Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan disarankan untuk meningkatkan kepemimpinan etis melalui pelatihan berkala dan pengembangan kode etik yang jelas, serta mendorong pemimpin untuk menjadi teladan yang konsisten antara ucapan dan tindakan. Perusahaan juga perlu memperbaiki sistem penilaian kinerja, promosi, dan pembagian bonus

agar dipersepsikan lebih adil oleh karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan sampel yang hanya mencakup satu departemen di satu perusahaan, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah sampel dan cakupan industri, mempertimbangkan variabel tambahan seperti budaya organisasi atau kepuasan kerja, serta menggunakan metode penelitian campuran untuk memperkaya interpretasi temuan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak manajemen PT X atas izin dan dukungan data yang diberikan selama proses penelitian, serta kepada dosen pembimbing atas arahan dan bimbingan selama penyusunan penelitian ini. Artikel ini merupakan bagian dari skripsi penulis pada Program Studi Manajemen, Universitas Bina Sarana Informatika.

DAFTAR REFERENSI

- Abu, R. A. H., & Yusril, S. I. (2025). Peran kepemimpinan etis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. *JlIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 1690–1697. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i2.7020>
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevéz, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2021). How upper/middle managers' ethical leadership activates employee ethical behavior? The role of organizational justice perceptions among employees. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 652471. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.652471>
- Aldo, K., Kurniawan, I. S., & Purnamarini, T. R. (2026). Pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap perilaku suara karyawan melalui pertukaran pemimpin-anggota pada PT Cahaya Bumi Musi. *Jurnal Manajerial*, 13(1), 50–72. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v13i01.10821>
- Amsori, I., & Safwandy, M. (2024). Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja guru dan kepuasan guru di MTs Al-Hidayah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 55–65. <https://doi.org/10.15642/JAPI.2024.6.1.55-65>
- Asmini, A., Adawiah, A., Mansur, M., Umar, U., & Nur Alam, A. R. (2024). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Soppeng. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 7(2), 416–423. <https://doi.org/10.57093/metansi.v7i2.334>
- Assyifa, M. A. P., & Athoillah. (2025). Peran kepuasan kerja dalam menghubungkan pengaruh kepemimpinan etis dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Journal & Publication Development Center Universitas Negeri Semarang*, 4(1), 194–203. <https://journal.unnes.ac.id/journals/ubq/article/view/32890>
- Ernawati, D., & Fadli, J. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan etis dan persepsi karyawan atas praktik corporate social responsibility internal perusahaan terhadap keterlibatan karyawan dengan mediasi komitmen organisasi. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 1(1), 34–44. <https://doi.org/10.58344/jmi.v1i1.3>

- Hardani, N., Helmina, A., Fardani, R. A., Jumari, U., Evi, U., Dhika, S. J., & Ria, I. R. (2020). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Pustaka Ilmu Group.
- Hermawan, S., & Amirullah. (2016). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif dan kualitatif*.
- Hidayat, R., & Rokhman, N. (2023). Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap perilaku etis dengan locus of control sebagai variabel moderating pada karyawan Dazzle di Yogyakarta. *Telaah Bisnis*, 23(2), 152. <https://doi.org/10.35917/tb.v23i2.331>
- Indra, T. (2025). Membangun budaya organisasi berkeadilan: Perspektif etika dan inklusi dalam pengelolaan sumber daya manusia. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(3), 837–845. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v4i3.868>
- James, Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees work engagement. *Jurnal Kajian Manajemen*, 2(3), 151–162. <https://doi.org/10.55356/jksm.v2i3.100>
- Lukman, L., Moonti, R. M., Ahmad, I., & Kasim, M. A. (2025). Etika profesi pegawai swasta di bidang marketing: Analisis yuridis dan implementasi dalam praktik bisnis modern. *Terang: Jurnal Kajian Ilmu Sosial, Politik dan Hukum*, 2(1), 118–126. <https://doi.org/10.62383/terang.v2i1.796>
- Marwah, S., Oemar, F., Al, I., Nasution, U., Manajemen, M., Pascasarjana, S., Kuning, U. L., & Hilir, I. (2025). Kepemimpinan etis dan perilaku inovatif pegawai: Peran thriving at work sebagai variabel mediasi. *Baseline: Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 2(3), 406–413. <https://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE/article/view/28280>
- Pratama. (2025). Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam sistem manajemen kinerja. *Jurnal Economina*, 4(3), 82–88. <https://doi.org/10.55681/economina.v3i12.1532>
- Prihatin, E., Ismiyati, D., & Irawan, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi. *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 1(3), 39–48. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v1i3.2799>
- Putra, P. P. Y. R. G., Sumarwan, A., & Margaaret, T. (2024). Apakah praktik keadilan organisasional dalam usaha mikro, kecil dan menengah berpengaruh terhadap loyalitas kerja dan komitmen organisasi karyawan mereka? *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 20(2), 77–91. <https://doi.org/10.31940/jbk.v20i2.77-91>
- Rachmi, H., & De Grave, A. (2023). Faktor-faktor yang memengaruhi perilaku etis berdasarkan persepsi karyawan pada PT Sumber Utama Tirta Kaltim Balikpapan. *Visioner: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 43–67. <https://doi.org/10.52630/jmbv.v12.i02.48>
- Septian, M. F., & Parlindungan, J. (2023). Determinasi kepemimpinan etis dan iklim etis terhadap perilaku etis karyawan: Studi empiris pada industri logistik pergudangan. *Jurnal Manajemen Ekonomi Bisnis dan Keuangan*, 1(3), 126–138. <https://ejournal.stie-igi.ac.id/index.php/JurnalManajemenEkonomiBisnisKeua/article/view/57/37>
- Sinaga, D. J., Limawan, F. D., Louis, F., & Nainggolan, S. G. (2026). Peran etika bisnis dalam membangun budaya kerja yang bertanggung jawab. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 4(1), 261–269. <https://doi.org/10.61722/jiem.v4i1.8123>

- Sutriyaningsih, & Soeling, P. D. (2025). Organizational justice: Literature review. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 6(2), 1026–1039. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2.3817>
- Yulita, R. Y., Putri, R. E., & Ulni, A. Z. P. (2022). Pengaruh kepemimpinan etis dan motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 1(3), 932–937. <https://jmi.rivierapublishing.id/>
- Zulkifli, S., Rizki, S., & Siti, N. (2020). Pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dengan mediasi kepuasan kerja. *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 4(2), 82–92. <https://doi.org/10.32487/jshp.v4i2.833>