

ETIKA DAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Etika dan Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia membahas pentingnya nilai-nilai moral dan integritas dalam menjalankan peran sebagai pemimpin di lingkungan kerja. Di dalamnya dijelaskan bagaimana penerapan etika yang konsisten dapat menciptakan budaya organisasi yang sehat, meningkatkan kepercayaan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Selain itu, karya ini menyoroti peran strategis kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan serta pengembangan potensi individu dalam organisasi. Dengan menggabungkan teori dan praktik, pembaca diajak memahami bagaimana keputusan yang berlandaskan pada etika dapat memperkuat kualitas manajemen sumber daya manusia dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

ETIKA DAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Faisal Umardani Hasibuan, M.M¹,
Kristina Sujila, SE, M.M²,
Dr. Moh. Harun Al Rosid, M.Pd.I³,
Drs. Sukardi, M.M⁴,
Naila Rohmaniyah, S.Psi., M.Pd⁵,
Drs. Yeheskiel Nggandung, M.Si⁶,
Dr. Muhamad ahyat, S.E., M.M⁷,
Mumu Muzayyin Maq, S.Pd.I., M.Pd⁸,
Eko Bambang Murdiansyah, S.Pd., M.Pd⁹,
Alimuddin, ST., M.M¹⁰

ETIKA DAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Faisal Umardani Hasibuan, M.M¹, Kristina Sujila, SE, M.M², Dr. Moh. Harun Al Rosid, M.Pd.I³,
Drs. Sukardi, M.M⁴, Naila Rohmaniyah, S.Psi., M.Pd⁵, Drs. Yeheskiel Nggandung, M.Si⁶,
Dr. Muhamad ahyat, S.E., M.M⁷, Mumu Muzayyin Maq, S.Pd.I., M.Pd⁸,
Eko Bambang Murdiansyah, S.Pd., M.Pd⁹, Alimuddin, ST., M.M¹⁰



PT. Nawala Gama Education
Jl. Purnama Suka Karya, Kota Baru,
Jambi 36129
Telp: +62 811 7488 011
Email: nawalaedu@gmail.com



ETIKA DAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Faisal Umardani Hasibuan, M.M.

Kristina Sujila, SE, M.M.

Dr. Moh. Harun Al Rosid, M.Pd.I.

Drs. Sukardi, M.M.

Naila Rohmaniyah, S.Psi., M.Pd.

Drs. Yeheskial Nggandung, M.Si.

Dr. Muhamad ahyat, S.E., M.M.

Mumu Muzayyin Maq, S.Pd.I., M.Pd.

Eko Bambang Murdiansyah, S.Pd., M.Pd.

Alimuddin, ST., M.M.



Penerbit PT Nawala Gama Education



Judul : **Etika Dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Penulis : Faisal U.H., Kristina S., Moh. Harun A.R., Sukardi., Naila R., Yeheskial N., Muhamad Ajhyat., Mumu M.M., Eko Bambang. M., Alimuddin.

Editor : Hilda Anugerah S.P., M.P.
Seffiani Dwi Azmi, S.Sos.

Design Cover : Eric Krisna Sandi, S.Kom.

Penerbit : **PT Nawala Gama Education**
Jl. Purnama, Suka Karya, RT 14, Kec.
Kota Baru, Kota Jambi, Jambi 36129

Telp : +62 811 7488 011

Email : nawalaedu@gmail.com

Website : www.nawalaedu.com

ISBN : 978-634-96229-0-5

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)
viii + 154 halaman; 14,8 cm x 21 cm

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

***Diterbitkan oleh PT Nawala Gama Education,
Jambi, 2025***

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku *Etika dan Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia* ini dapat disusun dan diterbitkan dengan baik. Buku ini merupakan hasil kolaborasi dan dedikasi dari para penulis yang memiliki latar belakang dan pengalaman dalam bidang manajemen, kepemimpinan, serta pengembangan sumber daya manusia.

Etika dan kepemimpinan merupakan dua pilar penting dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berfungsi dalam konteks organisasi, tetapi juga dalam membentuk budaya kerja yang sehat, berkelanjutan, dan berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan. Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik maupun praktis bagi mahasiswa, dosen, profesional, serta pengambil kebijakan yang terlibat dalam pengelolaan SDM di berbagai sektor.

Kami menyadari bahwa dalam penyusunan buku ini tentu terdapat keterbatasan. Oleh karena itu, masukan dan saran yang membangun sangat kami harapkan demi penyempurnaan di edisi selanjutnya.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung proses penulisan dan penerbitan buku ini, khususnya kepada PT Nawala Gama Education sebagai penerbit yang

telah memberikan kepercayaan dan fasilitas terbaik. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen SDM di Indonesia.

Jambi, Maret 2025
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN ETIKA DAN KEPEMIMPINAN DALAM MSDM	1
1. Pengertian Etika dalam MSDM	2
2. Konsep Kepemimpinan dalam MSDM	5
3. Hubungan antara Etika dan Kepemimpinan dalam Praktik MSDM	7
BAB II DASAR-DASAR ETIKA DALAM MANAJEMEN SDM	11
1. Prinsip-Prinsip Etika dalam Manajemen SDM	12
2. Tanggung Jawab Etis bagi Profesional MSDM..	15
3. Tantangan Etika dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia	17
BAB III KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM).....	20
1. Definisi Kepemimpinan	20
2. Pendekatan Kepemimpinan	23

3. Tipe dan Gaya Kepemimpinan	27
4. Kepemimpinan yang Efektif dalam Manajemen SDM	45
5. Tantangan dan Tren Kepemimpinan dalam Manajemen SDM Modern	48
5. Tren Kepemimpinan dalam MSDM Modern	55

BAB IV PENGAMBILAN KEPUTUSAN ETIS DALAM MANAJEMEN SDM 62

1. Proses Pengambilan Keputusan Etis dalam MSDM	63
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Etis	65
3. Dilema Etika dalam Pengambilan Keputusan SDM	67
4. Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan Etis di SDM	69

BAB V PENGELOLAAN KERAGAMAN DAN INKLUSI DALAM ORGANISASI 72

1. Pentingnya Keragaman dalam Organisasi	74
2. Strategi Menciptakan Lingkungan yang Inklusif.	76

3. Tantangan dalam Pengelolaan Keragaman dan Inklusi 79

BAB VI ETIKA DALAM PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI 82

1. Praktik Rekrutmen yang Etis 83
2. Tantangan Etika dalam Seleksi Karyawan 87
3. Kebijakan Inklusif dalam Rekrutmen dan Seleksi 90

BAB VII PENGELOLAAN KINERJA BERBASIS ETIKA 93

1. Prinsip-Prinsip Kinerja yang Etis 94
2. Menilai Kinerja dengan Perspektif Etika..... 96
3. Peran Kepemimpinan dalam Mendorong Kinerja Etis..... 98
4. Tantangan dalam Menjaga Keadilan dalam Penilaian Kinerja..... 100

BAB VIII KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGEMBANGAN SDM.....104

1. Konsep Kepemimpinan Transformasional 106
2. Peran Pemimpin Transformasional dalam Pengembangan SDM 108

3. Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan 110

BAB IX PENGARUH ETIKA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI.....113

1. Hubungan Antara Etika dan Budaya Organisasi 114
2. Membangun Budaya Organisasi yang Etis 117
3. Pengaruh Etika terhadap Perilaku Karyawan 119
4. Dampak Budaya Organisasi yang Etis terhadap Kinerja Organisasi..... 121

BAB X EVALUASI DAN TANGGUNG JAWAB ETIS DALAM KEPEMIMPINAN SDM124

1. Evaluasi Kepemimpinan dalam Perspektif Etika 126
2. Tanggung Jawab Etis Pemimpin dalam Manajemen SDM 128
3. Dampak Evaluasi Etis terhadap Keberlanjutan Organisasi 131

DAFTAR PUSTAKA.....133

BAB I

PENDAHULUAN ETIKA DAN KEPEMIMPINAN DALAM MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Selain aspek teknis yang melibatkan manajemen karyawan, MSDM juga berkaitan erat dengan nilai-nilai etika yang harus dijunjung tinggi. Etika dalam MSDM mencakup prinsip-prinsip moral yang mengarahkan pengambilan keputusan, interaksi antar individu, serta kebijakan yang diterapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, etika memainkan peran sentral dalam memastikan bahwa praktik-praktik dalam MSDM tidak hanya efektif tetapi juga adil, transparan, dan bertanggung jawab.

Kepemimpinan dalam MSDM adalah elemen yang tidak dapat dipisahkan dari proses pengelolaan SDM. Seorang pemimpin di bidang ini harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga berbasis pada nilai-nilai etika yang kuat. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan hak-hak karyawan. Dengan kepemimpinan yang berlandaskan etika, organisasi dapat menghindari konflik, menciptakan kepercayaan, dan membangun hubungan yang harmonis antara manajer dan karyawan.

Keterkaitan antara etika dan kepemimpinan dalam MSDM sangatlah penting dalam membentuk budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan. Seorang pemimpin yang mempraktikkan nilai-nilai etika yang tinggi akan memberikan contoh yang baik bagi seluruh anggota organisasi. Dalam konteks ini, etika tidak hanya mengatur keputusan-keputusan individu, tetapi juga menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan yang mempengaruhi seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang etika dan kepemimpinan dalam MSDM sangat penting untuk menciptakan keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan tanggung jawab sosial yang harus diemban.

1. Pengertian Etika dalam MSDM

Etika dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan elemen fundamental yang memengaruhi operasional organisasi. Dalam konteks ini, etika mencakup prinsip-prinsip moral yang menjadi dasar pengambilan keputusan dan perilaku dalam pengelolaan sumber daya manusia. Aspek ini sangat penting dalam berbagai bidang MSDM, seperti rekrutmen, manajemen kinerja, kompensasi, dan hubungan antar karyawan. Tujuan utama dari penerapan etika dalam MSDM adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan berintegritas, yang memungkinkan terciptanya hubungan yang sehat antara manajer dan karyawan. Etika yang baik dalam MSDM dapat mengurangi konflik internal, memperkuat kepercayaan, serta memastikan bahwa kebijakan dan keputusan yang diambil tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga memperhatikan hak-hak karyawan.

Peran etika dalam MSDM sangat penting, terutama dalam pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia. Program pelatihan yang fokus pada etika membantu meminimalkan pelanggaran etika yang mungkin terjadi dalam organisasi dan meningkatkan iklim etis di lingkungan kerja. Pelatihan semacam ini tidak hanya melibatkan pemahaman tentang prinsip-prinsip etika, tetapi juga keterampilan praktis dalam mengatasi dilema etis yang sering dihadapi dalam praktik sehari-hari. Sebagai contoh, program pendidikan yang berfokus pada etika dapat mempersiapkan praktisi SDM untuk menangani situasi yang kompleks, seperti diskriminasi atau konflik kepentingan, dengan cara yang sesuai dengan standar etika yang berlaku (Alizadeh et al., 2020; Elrayah, 2021). Hal ini penting untuk menciptakan budaya etis yang mendukung pengambilan keputusan yang adil dan objektif.

Kode etik dalam profesi manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai panduan dalam melaksanakan tanggung jawab profesional. Kode etik ini menetapkan prinsip-prinsip yang harus diikuti oleh setiap praktisi SDM dalam melaksanakan tugasnya. Beberapa nilai penting yang tercantum dalam kode etik antara lain kejujuran, keadilan, kerahasiaan, dan inklusivitas. Selain itu, kode etik juga menekankan pentingnya menghormati hak-hak individu dan menjaga kerahasiaan informasi pribadi karyawan. Dalam dunia yang semakin terhubung dan transparan, nilai-nilai seperti toleransi dan legalitas juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam pengelolaan SDM. Dengan berpegang pada kode etik, praktisi SDM dapat menjalankan profesinya dengan penuh tanggung jawab

dan menjaga integritas organisasi (Solovyova & Solovyova, 2022).

Meskipun penerapan etika sangat penting, praktisi SDM sering menghadapi tantangan yang kompleks dalam pengambilan keputusan etis. Beberapa tantangan yang sering dihadapi antara lain diskriminasi, pelecehan, pelanggaran privasi, dan perlakuan tidak setara terhadap karyawan. Dalam menghadapi tantangan-tantangan ini, SDM harus dapat menyeimbangkan antara kepentingan organisasi dan hak-hak karyawan. Misalnya, ketika mengambil keputusan terkait promosi atau pemberian kompensasi, penting untuk memastikan bahwa keputusan tersebut adil dan tidak memihak pada satu pihak tertentu. Menangani tantangan-tantangan ini dengan baik akan memperkuat reputasi organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis (Bhardwaj & Singh, 2024).

Peran Departemen SDM dalam mempromosikan kepatuhan dan etika dalam organisasi sangat strategis. SDM tidak hanya bertanggung jawab dalam mengelola proses rekrutmen dan seleksi, tetapi juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi perilaku karyawan dan memastikan bahwa mereka memahami serta mematuhi kebijakan etika yang diterapkan dalam organisasi. Dengan mengimplementasikan kebijakan yang adil dan transparan, SDM dapat mengurangi risiko hukum yang dapat merugikan organisasi. Selain itu, SDM juga berperan dalam menjaga reputasi organisasi, baik di mata karyawan, klien, maupun publik. Dengan memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan dalam organisasi dilakukan sesuai dengan prinsip etika

yang berlaku, SDM dapat menciptakan lingkungan yang mendukung keberlanjutan dan keberhasilan organisasi (Dr.S.Prabakar et al., 2024).

2. Konsep Kepemimpinan dalam MSDM

Kepemimpinan dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah elemen kunci yang mempengaruhi kualitas dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam pengelolaan SDM yang baik, pemimpin tidak hanya bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karyawan secara holistik. Konsep kepemimpinan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari karakter kepemimpinan, peran pemimpin dalam menjaga kesejahteraan karyawan, hingga penerapan kepemimpinan dalam konteks digital yang semakin berkembang.

Karakter kepemimpinan yang kuat, seperti keteladanan, spiritualitas, dan etika, sangat penting dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia. Pemimpin yang memiliki karakter ini dapat memotivasi karyawan, membangun kepercayaan, dan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi di seluruh organisasi. Karakter yang baik dari seorang pemimpin akan menciptakan norma-norma positif dalam organisasi yang berpengaruh pada perilaku dan semangat karyawan. Karakter individu seorang pemimpin juga dapat mempengaruhi karakter karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan pengembangan kualitas sumber daya manusia dalam

organisasi (Rosyidah et al., 2024; Widyatmoko et al., 2020). Dengan keteladanan yang baik, pemimpin dapat menjadi teladan yang diikuti oleh bawahannya dalam menghadapi berbagai tantangan di tempat kerja.

Kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam teori Job Demands-Resources (JD-R), yang menunjukkan bagaimana tuntutan pekerjaan dan sumber daya dapat saling memengaruhi kesejahteraan karyawan. Kepemimpinan yang baik dapat memfasilitasi pengelolaan tuntutan pekerjaan yang tinggi dan sumber daya yang terbatas, sambil menjaga kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang efektif dapat mengurangi fenomena self-undermining dengan memberikan dukungan yang tepat kepada karyawan dan memfasilitasi penciptaan pekerjaan yang lebih sesuai dengan kebutuhan individu. Menghubungkan kepemimpinan dengan teori JD-R memberikan wawasan penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada kinerja organisasi (Rosyidah & Abd Jabar, 2025; Tummers & Bakker, 2021).

Dalam konteks transformasi digital, peran kepemimpinan dalam MSDM semakin vital. Pemimpin di era digital perlu memahami pentingnya keterampilan digital dan bagaimana teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi operasional serta mendukung daya saing organisasi. Kepemimpinan dalam digitalisasi ini juga berfungsi untuk menjembatani kesenjangan keterampilan digital di kalangan karyawan, yang penting untuk keberlanjutan ekonomi organisasi dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan

perkembangan teknologi yang pesat (Zervas & Stiakakis, 2024). Pemimpin yang memiliki pemahaman digital yang baik akan mampu memanfaatkan teknologi untuk mempermudah proses operasional, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya, yang akhirnya memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi (Xiang, 2023).

Tantangan dalam kepemimpinan masa depan semakin berkembang, terutama dengan adanya perubahan dalam cara kerja, seperti penerapan kerja cerdas yang mengintegrasikan teknologi dan interaksi fisik. Kepemimpinan dalam konteks ini melibatkan perubahan perilaku dan penciptaan makna bersama yang lebih inklusif dan berbasis teknologi (Iannotta et al., 2020). Di sektor layanan kesehatan digital, misalnya, kepemimpinan memerlukan keterampilan informatika yang lebih mendalam serta pemahaman tentang sistem perawatan yang kompleks untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pasien (Laukka et al., 2022). Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan perkembangan ini akan lebih siap dalam mengelola perubahan dan menciptakan organisasi yang berkelanjutan serta kompetitif di masa depan.

3. Hubungan antara Etika dan Kepemimpinan dalam Praktik MSDM

Hubungan antara etika dan kepemimpinan dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta mendorong keterlibatan dan kinerja organisasi. Kepemimpinan etis memiliki peran yang sangat penting

dalam menciptakan kebijakan dan praktek yang tidak hanya mematuhi aturan hukum, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai moral yang dapat mempengaruhi atmosfer di dalam organisasi. Pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip etika dalam keputusan dan tindakannya dapat menghasilkan dampak positif yang jauh lebih besar, baik bagi individu karyawan maupun bagi keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan etis memberikan dampak yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan dan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Ketika seorang pemimpin menunjukkan ketulusan dan integritas dalam kebijakan dan keputusan yang diambil, hal ini menciptakan rasa aman dan kepercayaan di kalangan karyawan. Riset menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi positif terhadap kesejahteraan karyawan serta keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja finansial dan kualitas hasil kerja dalam berbagai budaya organisasi (Sarwar et al., 2020; Serang et al., 2024). Dengan adanya pemimpin yang berpegang teguh pada nilai-nilai etika, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Selain itu, kepemimpinan etis juga memiliki peran penting dalam mengurangi politik organisasi, yang sering kali dapat mengganggu keharmonisan dan atmosfer kerja yang positif. Politik organisasi yang berlebihan dapat menyebabkan ketidakpuasan dan frustrasi di kalangan karyawan, yang berdampak pada penurunan retensi karyawan serta kualitas interaksi

antarpegawai. Dengan kepemimpinan yang transparan dan adil, politik organisasi dapat diminimalkan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung pengalaman kerja yang bermakna dan stabil. Kepemimpinan etis juga dapat memotivasi karyawan untuk berperilaku lebih inovatif, karena mereka merasa didukung oleh organisasi dalam mengembangkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Islam et al., 2024).

Dalam praktik MSDM, kepemimpinan etis memainkan peran penting dalam pengelolaan kebijakan SDM yang berkelanjutan dan adil. Manajer HR yang menerapkan kepemimpinan etis dapat mengurangi fenomena pekerjaan yang tidak menentu dan budaya kerja ekstrem, serta mendorong terciptanya kebijakan yang berpihak pada kesejahteraan karyawan, seperti pengaturan jam kerja yang sehat dan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Praktik HR yang tidak etis, seperti diskriminasi atau ketidakadilan dalam penilaian kinerja, dapat diminimalkan dengan adanya kepemimpinan yang etis (M. Khan et al., 2023; Simões et al., 2020). Kepemimpinan yang adil dan konsisten dalam menerapkan kebijakan ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga membangun loyalitas dan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, kepemimpinan etis memberikan kontribusi besar terhadap kinerja dan komitmen organisasi. Kepemimpinan yang etis dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, memperkuat budaya berbagi pengetahuan, dan

mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang memiliki pemimpin yang menjunjung tinggi etika cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan atmosfer kerja yang lebih produktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Serang et al., 2024). Etika dan kepemimpinan yang saling mendukung ini memainkan peran penting dalam menciptakan masa depan yang lebih baik untuk organisasi dan karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adjo, J., Maybank, A., & Prakash, V. (2021). Building Inclusive Work Environments. *Pediatrics*, 148 Suppl 2. <https://doi.org/10.1542/peds.2021-051440E>
- Ahmad, I., Ullah, K., & Khan, A. (2021). The impact of green HRM on green creativity: mediating role of pro-environmental behaviors and moderating role of ethical leadership style. *The International Journal of Human Resource Management*, 33, 3789–3821. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1931938>
- Ahmed, R. R., Pahi, M., Nadeem, S., Soomro, R., Parmar, V., Nasir, F., & Ahmed, F. (2023). How and When Ethics Lead to Organizational Performance: Evidence from South Asian Firms. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15108147>
- Ajayi, F. A., & Udeh, C. (2024). Innovative recruitment strategies in the IT sector: A review of successes and failures. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.2.0057>
- Al-Jubouri, Z. T. K. (2023). The Role of Transformational Leadership for Human Resource Managers in Training and Development. *International Journal of Professional Business Review*. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1376>
- Al-Tarawneh, K. (2020). BUSINESS ETHICS IN HUMAN

RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND ITS
IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE.

Business: Theory and Practice.

<https://doi.org/10.3846/btp.2020.11344>

Alabdullah, T., & Al-Qallaf, A. J. M. (2023). THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON FIRM PERFORMANCE IN BAHRAIN: ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MEDIATOR. *CASHFLOW: CURRENT ADVANCED RESEARCH ON SHARIA FINANCE AND ECONOMIC WORLDWIDE.*

<https://doi.org/10.55047/cashflow.v2i4.736>

Ali, A. M., Saat, M., Bakar, T. A., Shela, N., Saleh, & Rosli, M. S. (2021). *The Influence of Individual Factor (Machievallian) on Ethical Decision Making among Civil Servants Pengaruh Faktor Individu (Machievallian) Terhadap Pembuatan Keputusan Beretika di Kalangan Penjawat Awam.* <https://consensus.app/papers/the-influence-of-individual-factor-machievallian-on-ali-saat/1648f84cc59e5ae584c242f9485f58d1/>

Alizadeh, A., Dirani, K., & Qiu, S. (2020). Ethics, code of conduct and ethical climate: implications for human resource development. *European Journal of Training and Development.* <https://doi.org/10.1108/ejtd-04-2020-0077>

Alkhadra, W., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2022). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems.* <https://doi.org/10.1108/ijoes-05-2022-0092>

Alshawabkeh, M. (2023). EFFECTIVENESS OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Különleges Bánásmód - Interdiszciplináris Folyóirat*.
<https://doi.org/10.18458/kb.2023.1.101>

AlShehhi, H., Alshurideh, M., Kurdi, B., & Salloum, S. (2020). *The Impact of Ethical Leadership on Employees Performance: A Systematic Review*. 417–426.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_38

Ami, P. N. F., & Anshori, M. (2023). Leadership Ethics Study in Heifetz Perspective and Burns Perspective. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*.
<https://doi.org/10.55927/modern.v2i4.4737>

Arvind, D., & S, B. P. (2024). Workplace Culture: Creating A Positive and Inclusive Environment. *Shanlax International Journal of Management*.
<https://doi.org/10.34293/management.v11i1-mar.8082>

Ashokan, V. (2023). Empowering Diversity: Innovative Practices and Strategies in Inclusive Education. *Shanlax International Journal of Arts, Science and Humanities*.
<https://doi.org/10.34293/sijash.v11i1i2-nov.7332>

Asuzu, O. F., Onyekwelu, N. P., Ezeafulukwe, C., Owolabi, O. R., Bello, G., & Onyekwelu, S. C. (2024). Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices. *International Journal of Science and Research Archive*.
<https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0216>

Aswad, M., & Wirentake, W. (2023). CREATING INCLUSIVE LANGUAGE LEARNING ENVIRONMENTS: ADDRESSING THE NEEDS OF DIVERSE LEARNERS. *TRANSFORMATIONAL LANGUAGE LITERATURE AND TECHNOLOGY OVERVIEW IN LEARNING (TRANSTOOL)*.
<https://doi.org/10.55047/transtool.v2i3.1360>

Baird, K., Su, S., & Nuhu, N. (2021). The mediating role of fairness on the effectiveness of strategic performance measurement systems. *Personnel Review*.
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0573>

Benuyenah, V. (2022). Rethinking recruitment ethically through the lens of corporate social responsibility (CSR). *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*.
<https://doi.org/10.1108/ebhrm-05-2022-0113>

Bhardwaj, P., & Singh, P. D. N. (2024). Ethical Considerations in HR Decision Making: Balancing Organizational Interests with Employee Rights. *International Journal For Multidisciplinary Research*.
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i02.18842>

Bujaki, M., Durocher, S., Brouard, F., & Neilson, L. (2020). Conflicting Accounts of Inclusiveness in Accounting Firm Recruitment Website Photographs. *European Accounting Review*, 30, 473–501.
<https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1786420>

Chen, Q., Su, X., Liu, S., Miao, K., & Fang, H. (2021). The relationship between moral sensitivity and professional values and ethical decision-making in nursing students. *Nurse Education Today*, 105,

105056.

<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.105056>

Cherré, B., & Lemieux, N. (2024). To Overcome Ethical Dilemmas in an Organization: Paradox and Ethics of Freedom Can Help. *Business Ethics and Leadership*. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(2\).76-91.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(2).76-91.2024)

Chreif, M., & Farmanesh, P. (2022). Applying Green Human Resource Practices toward Sustainable Workplace: A Moderated Mediation Analysis. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14159250>

Chua, S. W. Y., Sun, P. Y., & Sinha, P. (2023). Making sense of cultural diversity's complexity: Addressing an emerging challenge for leadership. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23, 635–659. <https://doi.org/10.1177/14705958231214623>

Coleman, D., Dossett, L., & Dimick, J. (2021). Building high performing teams: Opportunities and challenges of inclusive recruitment practices. *Journal of Vascular Surgery*, 74(2S), 86–92. <https://doi.org/10.1016/j.jvs.2021.03.054>

d'Amato, A., Murugavel, V., Medeiros, K., & Watts, L. (2024). An ethical leadership assessment center pilot: Assessing and developing moral person and moral manager dimensions. *Industrial and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1017/iop.2024.7>

Dawson, B. A., Kilgore, W., & Rawcliffe, R. (2022). Strategies for Creating Inclusive Learning Environments through a Social Justice Lens. *Journal of Educational Research and Practice*.

<https://doi.org/10.5590/jerap.2022.12.0.02>

Dogbe, C. S. K., Ablornyi, K. K., Pomegbe, W. W. K., & Duah, E. (2024). Inducing employee performance among state-owned enterprises, through employee ethical behaviour and ethical leadership. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/srj-11-2023-0650>

Dover, T., Kaiser, C., & Major, B. (2019). Mixed Signals: The Unintended Effects of Diversity Initiatives. *Social Issues and Policy Review*. <https://doi.org/10.1111/sipr.12059>

Dr.S.Prabakar, Shireesha, P. V., Sangu, Leonard, P., Agrawal, A., & Nanda, S. (2024). Shaping a Culture of Integrity: The Strategic Role of Hr I Promoting Ethics and Compliance. *Journal of Informatics Education and Research*. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.1219>

Du, J. (2024). Ethical and Legal Challenges of AI in Human Resource Management. *Journal of Computing and Electronic Information Management*. <https://doi.org/10.54097/83j64ub9>

Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>

Elrayah, M. (2021). Can business ethics-based education improve HR graduates' employability, knowledge, skills, and competence? *Journal of Education for Business*, 96, 522–529. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1874255>

Estherita, S., Vasantha, S., & Dr.D.Sungeetha. (2023). Artificial Intelligence and HR Digitalization Facilitated by Transformational Leadership. *2023 Intelligent Computing and Control for Engineering and Business Systems (ICCEBS)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICCEBS58601.2023.10448700>

Etinagbedia, G., & Okolie, U. C. (2024). The Importance of Ethical Leadership and Employee Performance in Modern Organizations. *Pinisi Business Administration Review*. <https://doi.org/10.26858/pbar.v6i1.59607>

Ezenwakwelu, Charity, A., Nwakoby, Ifeoma, C., Egbo, Obiamaka, P., Nwanmuoh, Emmanuel, E., Duruzo, Chukwunonye, E., & Ihegborolfeoma, M. (2020). Business Ethics and Organisational Sustainability. *International Journal of Entrepreneurship*, 24. <https://consensus.app/papers/business-ethics-and-organisational-sustainability-ezenwakwelu-charity/77ab9563ec8b583aac1af0036569ea73/>

Fadilah, N., & Gunawan, M. (2024). Peran Circle Pertemanan Sebaya Seorang Muslim Terhadap Pembentukan Akhlakul Karimah. *Darul Ilmi: Jurnal Ilmu Kependidikan Dan Keislaman*. <https://doi.org/10.24952/di.v11i2.10470>

Fahyed, F. Al, Syahreza, D. S., Malau, G. T., Hutaaruk, N., Juwita, I., & Tarigan, N. E. B. (2024). The Role of Transformational Leadership in Driving Educational Innovation. *Economic: Journal Economic and Business*. <https://doi.org/10.56495/ejeb.v3i2.587>

Ferdman, B. (2017). Paradoxes of Inclusion: Understanding

and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53, 235–263. <https://doi.org/10.1177/0021886317702608>

Fernández-Martínez, C., & Fernández, A. (2020). AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn, Journal of Behavioral Robotics*, 11, 199–216. <https://doi.org/10.1515/pjbr-2020-0030>

Filho, L., Trevisan, L. V., Eustachio, J. H. P. P., Rampasso, I. S., Anholon, R., Platje, J., Will, M., Doni, F., Mazhar, M., Borsatto, J. M. L. S., & Marcolin, C. B. (2023). Assessing ethics and sustainability standards in corporate practices. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/srj-03-2023-0116>

Fragouli, E. (2020). The interaction of employee trust & ethical decision making. *The Business and Management Review*. <https://doi.org/10.24052/BMR/V11NU02/ART-19>

Garjan, S. S., Isalou, M. R., & Rakhshani, J. (2023). The Impact of Transformational Leadership on the Development of Human Resources: Mediating Role of Entrepreneurship Orientation. *European Journal of Studies in Management and Business*. <https://doi.org/10.32038/mbrq.2023.25.04>

Gaston, D. (2021). The Transformational Leader. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7016-6.CH003>

Gelinas, D., Sadreddin, A., & Vahidov, R. (2022). Artificial

- Intelligence in Human Resources Management: A Review and Research Agenda. *Pac. Asia J. Assoc. Inf. Syst.*, 14, 1. <https://doi.org/10.17705/1pais.14601>
- Ghezelseflou, H. (2023). Investigating the Challenges and Opportunities of Using Artificial Intelligence in Human Resource Management. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.2.2.4>
- Gupta, A., & Mishra, M. (2022). Ethical Concerns While Using Artificial Intelligence in Recruitment of Employees. *Business Ethics and Leadership*. [https://doi.org/10.21272/bel.6\(2\).6-11.2022](https://doi.org/10.21272/bel.6(2).6-11.2022)
- Halbusi, H. Al, Williams, K., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. (2020). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2019-0522>
- Harmen, H., Yahreza, D. S., Umaira, N., Ramadhani, A., Fiqri, M. I., Lingga, D. A. S., Zuhra, N., & Hakim, A. (2024). ANALISIS DISKRIMINASI PENYANDANG DISABILITAS PADA PROSES REKRUTMEN (Studi Kasus Pada PT Grab). *Growth*. <https://doi.org/10.36841/growth-journal.v22i1.4517>
- Hryniuk, Y. (2021). NAVIGATOR OF PRINCIPLES AND STANDARDS OF PROFESSIONAL ETHICS OF HR-MANAGERS AND SPECIALISTS OF RECRUITING AGENCIES. *Pryazovskyi Economic Herald*. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-4>
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining

Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933>

Ikramullah, M., Van Prooijen, J., Iqbal, M., Shah, B., & Ul-Hassan, F. S. (2022). DOES INTERPERSONAL JUSTICE NEGATIVELY PREDICT OVERALL PERFORMANCE APPRAISAL FAIRNESS? A PAKISTANI STUDY. *Performance Improvement Quarterly*. <https://doi.org/10.56811/piq-20-0050>

Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. *SAGE Open*, 10. <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>

Islam, T., Zulfiqar, I., Aftab, H., Alkharabsheh, O. H. M., & Shahid, M. K. (2024). Testing the waters! The role of ethical leadership towards innovative work behavior through psychosocial well-being and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2023-0382>

Khaltar, O., & Moon, J.-W. (2020). Effects of Ethics and Performance Management on Organizational Performance in the Public Sector. *Public Integrity*, 22, 372–394. <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1615163>

Khan, I. U., Siddique, M., & Khan, A. A. (2024). THE ETHICAL LEADERSHIP & SUSTAINABLE PERFORMANCE: ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE. *JUNE 2024*. <https://doi.org/10.53664/jssd/03-02-2024-10-117-127>

Khan, M., Usman, M., Shafique, I., Ogbonnaya, C., & Roodbari, H. (2023). Can HR managers as ethical leaders cure the menace of precarious work? Important roles of sustainable HRM and HR manager political skill. *The International Journal of Human Resource Management*, 35, 1824–1850. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2241821>

Khayatmoghadam, S. (2020). *The Effect of Professional Ethics on the Organizational Culture*. 2, 21–28. <https://consensus.app/papers/the-effect-of-professional-ethics-on-the-organizational-khayatmoghadam/e71069756ab35611b909e29bdfa86c3c/>

Kozáková, J., Savov, R., & Darázs, T. (2024). Codes of Ethics as a Marketing Communication Tool: The Impact of Codes of Ethics on the Behaviour and Appearance of Employees. *Communication Today*. <https://doi.org/10.34135/communicationtoday.2024.vol.15.no.1.5>

Kreismann, D., & Talaulicar, T. (2021). Business Ethics Training in Human Resource Development: A Literature Review. *Human Resource Development Review*, 20, 68–105. <https://doi.org/10.1177/1534484320983533>

Kulal, A. (2020). Ethical Issues in Recruitment, Selection and its impact on Job Satisfaction - A Study with reference to the Permanent Teachers of Government First Grade Colleges in Dakshina Kannada District. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3841503>

- Kurniawan, A. T., Anzelina, D., Maq, M. M., Wahyuni, L., Rukhmana, T., & Ikhlas, A. (2024). Pengembangan Pendidikan Anak SD dalam Kurikulum Merdeka. *Journal Of Human And Education (JAHE)*, 4(4), 836-843.
- Lamsam, N., & Charoensukmongkol, P. (2022). Effect of CEO transformational leadership on organizational ethical culture and firm performance: the moderating effect of competitive intensity. *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/jabs-12-2021-0513>
- Laukka, E., Pölkki, T., & Kanste, O. (2022). Leadership in the context of digital health services: A concept analysis. *Journal of Nursing Management*, 30, 2763–2780. <https://doi.org/10.1111/jonm.13763>
- Lee, C.-W., & Chang, C. (2021). Exploring the Assessment Model of Corporate Ethics Influencing Organizational Performance. *Advances in Management and Applied Economics*, 1–11. <https://doi.org/10.47260/AMAE/1121>
- Leong, L. W., Ho, T., Teo, P.-C., & Choo, L. S. (2020). Factors Influencing Ethical Decision Making: A View Through Engineering Consultancy Firm in Malaysia. *2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, 893–897. <https://doi.org/10.1109/DASA51403.2020.9317035>
- Lestari, M., Kartadinata, S., & Sunardi. (2020). *Intervention For All: A Strategy For Creating Inclusive Culture In Multicultural Classes*. <https://consensus.app/papers/intervention-for-all-a-strategy-for-creating-inclusive-lestari->

kartadinata/19b7735eb417547983c58d3109d9e58
2/

Leta, F. M. (2024). The Connection between Business Ethics and the Organizational Culture. *Ovidius University Annals. Economic Sciences Series*.
<https://doi.org/10.61801/ouaess.2023.2.32>

Lewis, A., Mckee, D., & Louis, M. (2021). Sharing Sensitive Information: A Hidden Profile Employee Selection Exercise. *Management Teaching Review*, 7, 51–76.
<https://doi.org/10.1177/23792981211026932>

Lo, P., Allard, B., Anghelescu, H., Xin, Y., Chiu, D., & Stark, A. (2020). Transformational leadership practice in the world's leading academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52, 972–999.
<https://doi.org/10.1177/0961000619897991>

Madsen, J., & Luévanos, J. (2024). Strategies for Creating Inclusive Schools. *Qeios*.
<https://doi.org/10.32388/p3rq8k>

Matimbwa, H., & Kamala, M. (2024). Ethical Dilemmas in African Human Resource Management: A Literature Review. *EAST AFRICAN JOURNAL OF EDUCATION AND SOCIAL SCIENCES*.
<https://doi.org/10.46606/eajess2024v05i03.0382>

Meng, J.-J., Wang, X.-D., Xie, M.-Y., Hao, Z.-L., Yang, J.-L., & Liu, Y.-B. (2023). Ethical leadership and TMT decision-making of corporate social responsibility – a perspective of self-determination theory. *Frontiers in Psychology*, 14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1268091>

- Mishra, A., & Aithal, P. (2022). CONSIDERATIONS AND CONUNDRUMS THAT CONFRONTED THROUGHOUT THE RECRUITING PROCESS. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*.
<https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i11.2022.4891>
- Mishra, A., & Aithal, P. (2023). Building Ethical Capital through Human Resource. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*.
<https://doi.org/10.47992/ijmts.2581.6012.0251>
- Morfaki, C., & Morfaki, A. (2022). Managing Workforce Diversity and Inclusion: A Critical Review and Future Directions. *International Journal of Organizational Leadership*.
<https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60343>
- Mori, M., Sasseti, S., Cavaliere, V., & Bonti, M. (2024). A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: a matter of ethics. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2023-0257>
- Mukherjee, A. (2021). *Role of Communication in Ethical HR Practice*. 17–19. <https://doi.org/10.48175/IJARSC-1353>
- Mukri, M., Hanif, ., & Wakhid, A. A. (2024). Human Resource Ethics and Professionalism: An Islamic Perspective. *KnE Social Sciences*.
<https://doi.org/10.18502/kss.v9i16.16235>
- Natsir, M., Mile, Y., & Pada, T. (2023). The Effect of Profession Ethics, Independence, and Audit Expertise

- on Auditor Performance. *International Journal of Professional Business Review*.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i8.3123>
- Nelson, W., Taylor, E., & Walsh, T. (2020). Building an Ethical Organizational Culture. *The Health Care Manager*, 39, 168–174.
<https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000304>
- Nuttgens, S. (2021). Identifying and addressing nonrational processes in REB ethical decision-making. *Research Ethics*, 17, 328–345.
<https://doi.org/10.1177/1747016121994011>
- Ozigi, O. A., & Onyeukwu, P. E. (2022). Performance Appraisal Fairness on Employees' Performance in the Nigeria Television Authority (Nta), Abuja, Nigeria. *Journal of International Business Research and Marketing*. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.73.3003>
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129–147.
<https://doi.org/10.1007/S10551-004-9465-8>
- Quiros, L. (2020). Transformational Leadership. *Incorporating Diversity and Inclusion into Trauma-Informed Social Work*.
<https://doi.org/10.4135/9781529714395.n591>
- Qureshi, T. M., Absuweilem, M., Alkhateeb, S., Anderson, V., & Caldwell, C. (2020). Human Resource Management from a Justice-Based Perspective. *Business and*

Management Research, 9, 9.
<https://doi.org/10.5430/bmr.v9n4p9>

Qurniawan, H. (2023). Transformational Leadership in Human Resource Management. *JISOSEPOL: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi Dan Politik*.
<https://doi.org/10.61787/d3m3h830>

Rahmanto, E., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Sangatta, N. (2023). THE EFFECT OF LEADERSHIP ETHICS AND ORGANIZATIONAL CULTURE. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*.
<https://doi.org/10.30640/inisiatif.v2i2.846>

Rajuddin, W. O. N., Eliza, E., & Nurdiana, A. (2024). Developing Behavior-Based Assessment Scales To Promote Fairness In Performance Assessment. *Kompartemen: Kumpulan Orientasi Pasar Konsumen*.
<https://doi.org/10.56457/kompartemen.v2i1.543>

Rosyidah, D. M., & Abd Jabar, C. S. (2025). The power of technology in school leadership during COVID-19 - insights from the field. *Asia Pacific Journal of Education*, 1-4.
<https://doi.org/10.1080/02188791.2025.2466263>

Rosyidah, D. M., Gultom, A. M., Fitria, R., & Arifa, M. F. (2024). Academic Leadership: Enhancing School Effectiveness. *Journal of Intercultural Studies*, 45(2), 377-380.
<https://doi.org/10.1080/07256868.2023.2287746>

Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2023). Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Business Ethics Quarterly*,

34, 97–138. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>

Saleem, A., Bashir, M., & Abrar, M. (2022). Ethical behaviors by leaders act as a stimulant to the wellbeing of employees by restraining workplace embitterment. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.974642>

Saragih, M., Yustina, A., & Santosa, S. (2020). *Mediating Influence of Self-Esteem on Relationship between Ethical Leadership and Job Performance*. <https://consensus.app/papers/mediating-influence-of-selfesteem-on-relationship-saragih-yustina/45070ab278885baa83ad9f02a88206a0/>

Sarwar, H., Ishaq, M., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28, 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>

Satzger, M., & Vogel, R. (2023). Do Inclusive Workplace Policies Foster Employer Attractiveness? Comparative Evidence From an Online Employer Review Platform. *Public Personnel Management*, 52, 566–589. <https://doi.org/10.1177/00910260231187536>

Saudin, L. (2024). Ethical Leadership in HRM: A Critical Analysis of the Role of HRM Practices in Promoting Ethical Behavior and Corporate Social Responsibility. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*. <https://doi.org/10.62207/5krrfc83>

- Şengüllendi, M., Bilgetürk, M., & Fındıklı, M. A. (2023). Ethical leadership and green innovation: the mediating role of green organizational culture. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67, 1702–1723.
<https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2180347>
- Serang, S., Ramlawati, R., Suriyanti, S., Junaidi, J., & Nurimansjah, R. (2024). The role of ethical leadership on employees' behaviours and commitment to the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2373>
- Shah, S. A. A., Asghar, A., Rasheed, T., & Sattar, S. (2024). Impact of Performance Appraisal Fairness on Employee Motivation to Improve Performance: LMX Dynamics of the Banking Sector of Pakistan. *Journal of Excellence in Management Sciences*.
<https://doi.org/10.69565/jems.v3i2.240>
- Shah, T., & Dughar, A. (2024). Impact of Workplace Diversity. *Shanlax International Journal of Management*.
<https://doi.org/10.34293/management.v11i1-mar.8006>
- Siagian, M. V. S. E., Mahrani, S. W., & Sundari, P. (2024). Ethical Considerations in HR: Navigating the Intersection of Technology and Human Capital. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*.
<https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.10979>
- Simões, E., Duarte, P., & Nunes, P. (2020). The impact of

leadership and organizational context on the acceptability of unethical HRM practices. *PSICOLOGIA*. <https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1471>

Singh, B., Neti, M., & Choudhury, S. (2024). Ethical Considerations in the Use of Deep Learning for HR Decision-Making. *2024 IEEE International Conference on Computing, Power and Communication Technologies (IC2PCT)*, 5, 1580–1584. <https://doi.org/10.1109/IC2PCT60090.2024.10486757>

Solovyova, S., & Solovova, N. (2022). Codes of ethics for the profession of the HR manager. *Vestnik of Samara University. Economics and Management*. <https://doi.org/10.18287/2542-0461-2022-13-1-88-94>

Stuss, M., & Fularski, A. (2024). Ethical considerations of using artificial intelligence (AI) in recruitment processes. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*. <https://doi.org/10.33119/eeim.2024.71.4>

Sumlin, C., Hough, C., & Green, K. (2021). The Impact of Ethics Environment, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Organizational Performance. *Journal of Business Management*, 27, 53–78. [https://doi.org/10.6347/JBM.202103_27\(1\).0003](https://doi.org/10.6347/JBM.202103_27(1).0003)

Syahrani, M., Hernawaty, H., & Winarno, A. (2022). The Effect of Ethical Leadership On Job Performance: The Mediating Role of Public Service Motivation and Normative Commitment. *Journal of Leadership in Organizations*. <https://doi.org/10.22146/jlo.70614>

- Tarigan, A., Gustomo, A., & Bangun, Y. R. (2023). Enhancing Fairness in Performance Appraisals: A Conceptual Framework Through a Systematic Literature Review. *Journal of Advances in Humanities Research*. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v2i3.176>
- Tran, T. T., Muenjohn, N., Cameron, R., Montague, A., & Fan, S. (2023). Diversity climate: discrimination against skilled migrants in recruitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12393>
- Trnka, R., Kuška, M., Tavel, P., & Kuběna, A. (2020). Social work leaders' authenticity positively influences their dispositions toward ethical decision-making. *European Journal of Social Work*, 23, 809–825. <https://doi.org/10.1080/13691457.2019.1608513>
- Tummers, L., & Bakker, A. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su12125020>
- Uzochukwu, I. U., Shehu-Usman, M., Gambo, N., & Bakare, A. A. (2024). Impact of Performance Appraisal Fairness on Employee Productivity in Nigerian Federal Regulatory Agencies. *European Journal of Business and Innovation Research*. <https://doi.org/10.37745/ejbir.2013/vol12n15371>

- Valecha, N. (2022). A Study on Importance of Ethical Responsibilities in HR Management. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v1i1.7>
- Villegas, S., & Bockorny, K. (2020). Hiring Ethics. *Journal of Business Ethics Education*, 17, 285–290. <https://doi.org/10.5840/JBEE20201719>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33, 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Wahab, M. (2021). Is an unsustainability environmentally unethical? Ethics orientation, environmental sustainability engagement and performance. *Journal of Cleaner Production*, 294, 126240. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2021.126240>
- Wei, H., & Chen, C. (2024). Ethical Concerns Upon Artificial Intelligence Empowered Human Resource Management: A Qualitative Study among Middle-level Managers from Beijing Technology Companies. *International Journal For Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i05.28860>
- Widyatmoko, W., Pabbajah, M., & Widyanti, R. (2020). *THE CHARACTER OF LEADERSHIP IN HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT: A CRITICAL REVIEW*. 6, 1–9. <https://doi.org/10.18510/IJMIER.2020.621>

- Winata, S., Kusnawan, A., Limajatini, L., & Hernawan, E. (2020). *Ethical Decision Making Based On The Literature Review Of Ford & Richardson 1962 - 1993*. 18, 1–8. <https://doi.org/10.31253/pe.v18i1.286>
- Winemiller, S., Love, A., & Stamm, J. (2020). Recruiting Reporters' Perceptions of Ethical Issues. *Communication & Sport*, 10, 456–476. <https://doi.org/10.1177/2167479520946683>
- Xiang, X. (2023). Model Construction of Leadership in Digital Human Resource Management. *2023 IEEE International Conference on Integrated Circuits and Communication Systems (ICICACS)*, 1–4. <https://doi.org/10.1109/ICICACS57338.2023.10099794>
- Yamamoto, S. (2024). Challenges and Opportunities of Managing a Diverse and Inclusive Workforce in Japan. *Journal of Human Resource and Leadership*. <https://doi.org/10.47604/jhrl.2336>
- Zervas, I., & Stiakakis, E. (2024). Economic Sustainable Development through Digital Skills Acquisition: The Role of Human Resource Leadership. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16177664>