

Literature Review: Perbandingan Kepemimpinan Etis dan Tidak Etis serta Dampaknya Terhadap Keberlanjutan Praktik Bisnis

Naya Zyfa Ramadhani^{1}, Riandy Aulia Fajar Ridwan², Piter Ikhsan Pavian³, Ruqia Mohamed Haji⁴, Okorougo Solomon Chisom⁵*

¹Universitas Nusa Putra, naya.zyfa_mn23@nusaputra.ac.id

²Universitas Nusa Putra, riandy.aulia_mn23@nusaputra.ac.id

³Universitas Nusa Putra, piter.ikhsan_mn23@nusaputra.ac.id

⁴Universitas Nusa Putra, ruqia.mohamud_mn23@nusaputra.ac.id

⁵Universitas Nusa Putra, okorougo.solomon_mn23@nusaputra.ac.id

Abstract: *This study aims to systematically review scholarly literature on the impact of ethical and unethical leadership on sustainable business practices, with a particular focus on companies with contrasting ethical reputations. A systematic Literature Review (SLR) approach was used to identify and analyzed 13 peer-reviewed articles published between 2005 and 2025 from reputable databases such as Scopus, ScienceDirect, and Google Scholar. The findings reveal that ethical leadership positively contributes to building an integrity-based organizational culture, enhancing stakeholder trust, and supporting the implementation of corporate social responsibility (CSR) programs. Conversely, unethical leadership negatively affects employee morale, organizational reputation, and long-term performance. The study highlights the importance of mediating variables such as organizational culture and CSR in reinforcing the impact of leadership on sustainability. These findings contribute to the theoretical development of ethical leadership studies and offer practical implications for decision-makers in designing ethical and sustainable business strategies.*

Keywords: *Ethical Leadership, Business Sustainability, Organizational Ethics, Corporate Reputation, CSR.*

Klasifikasi JEL:

*** E-mail penulis terkait:** naya.zyfa_mn23@nusaputra.ac.id

ISSN: 2686-0473 (Online)

<https://senmabis.nusaputra.ac.id/>

INTRODUCTION

Dalam era globalisasi yang kompetitif dan serba cepat, keberlanjutan praktik bisnis tidak hanya bertumpu pada pencapaian target ekonomi semata, melainkan turut memperhatikan dimensi sosial, lingkungan, dan etika. Maka dari fenomena tersebut diperlukan integritas yang berkualitas seperti yang diungkapkan dalam penelitian Hakim et al. (2024) mengungkapkan bahwa dalam konteks bisnis modern, integrasi etika dalam operasional perusahaan menjadi strategi cerdas untuk keberlanjutan jangka panjang. Meningkatnya tuntutan pemangku kepentingan terhadap integritas dan tanggung jawab sosial mendorong organisasi untuk merefleksikan kembali gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam operasional sehari-hari. Dalam konteks ini, muncul perdebatan akademik dan praktis mengenai peran kepemimpinan etis dibandingkan dengan kepemimpinan yang tidak etis, serta dampak keduanya terhadap keberlanjutan praktik bisnis.

Studi terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif terhadap berbagai aspek organisasi, mulai dari peningkatan kepercayaan (*trust*), komitmen karyawan, hingga keberlanjutan organisasi itu sendiri. Penelitian oleh Haribowo et al. (2024) menunjukkan bahwa etika kepemimpinan meningkatkan loyalitas dan kinerja organisasi secara menyeluruh. Pemimpin yang etis tidak hanya menjadi pengambil keputusan yang berorientasi pada nilai moral, tetapi juga bertindak

sebagai role model bagi karyawan dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan integratif. Sebaliknya, kepemimpinan tidak etis terbukti mendorong perilaku menyimpang, menurunnya moral kerja, serta dapat merusak reputasi dan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Kepemimpinan etis telah dikaji sebagai suatu proses dinamis yang tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi dengan gaya kepemimpinan lain serta membentuk sebuah siklus nilai dalam organisasi. Penelitian oleh Mulyana et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak dapat dilihat sebagai gaya tunggal, melainkan terdiri atas berbagai bentuk seperti kepemimpinan berbudi luhur, manajerial moral, kepemimpinan profesional, hingga transformasional. Masing-masing memiliki tingkat orientasi etika dan dampak yang berbeda terhadap organisasi. Namun demikian, literatur juga menyoroti sisi gelap dari kepemimpinan etis, seperti *pseudo-transformational leadership*, yaitu kondisi ketika pemimpin tampak etis di permukaan, namun sebenarnya mengedepankan agenda pribadi.

Selain itu, studi Fuji Santoso (2022) menggarisbawahi bahwa kepemimpinan berbasis etika secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja keberlanjutan pemasaran, terutama ketika dikombinasikan dengan pendekatan bisnis yang bertanggung jawab. Praktik kepemimpinan etis ini mendorong terciptanya *good corporate*

governance (GCG), peningkatan loyalitas konsumen, serta peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam operasional. Di sisi lain, kepemimpinan yang abai terhadap etika berpotensi menimbulkan kerugian sosial, lingkungan, bahkan hukum yang berdampak pada kelangsungan usaha.

Lebih lanjut, penelitian Susan Febriantina et al. (2025) menegaskan bahwa etika kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang berintegritas. Dalam organisasi yang sehat, keterlibatan dan komitmen karyawan menjadi variabel mediasi penting antara kepemimpinan dan kinerja. Hal ini mencerminkan bahwa kepemimpinan etis bukan sekadar instrumen moral, tetapi juga strategi manajerial yang berdampak nyata pada kinerja dan daya tahan organisasi.

Meski demikian, terdapat celah dalam literatur mengenai perbandingan langsung antara dampak kepemimpinan etis dan tidak etis terhadap keberlanjutan praktik bisnis. Banyak studi cenderung fokus pada salah satu.

LITERATURE REVIEW

Pengertian Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan nilai moral, kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan (Eisenbeiss, 2012). Menurut Haribowo dan Winarno (2023), kepemimpinan etis bukan sekadar praktik manajerial, tetapi refleksi tanggung jawab moral yang

sisi tanpa mengeksplorasi dinamika kontras antara kedua pendekatan ini secara sistematis. Penelitian oleh Haribowo et al. (2024) menunjukkan bahwa pemimpin sering kali dihadapkan pada dilema etis, tetapi panduan praktis dan pembahasan sistematis masih kurang tersedia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan *systematic literature review* (SLR) terhadap literatur yang relevan dalam dua dekade terakhir, guna memahami bagaimana kepemimpinan etis dan tidak etis memengaruhi keberlanjutan praktik bisnis. Seperti yang dikemukakan oleh Hakim et al. (2024) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa metode SLR memungkinkan peneliti untuk memperoleh wawasan komprehensif tentang bagaimana etika diintegrasikan dalam bisnis dan pengaruhnya terhadap keberlanjutan. Dengan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi temuan-temuan utama, kecenderungan teoretis, serta gap riset yang dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan maupun pengambilan kebijakan organisasi.

berpijak pada nilai kebenaran. Pemimpin etis tidak hanya mematuhi aturan, tetapi juga menjunjung tinggi norma sosial dan budaya yang berlaku dalam organisasi. Mereka menjadi panutan bagi anggota timnya melalui teladan perilaku yang integratif dan adil (Mulyana et al., 2023).

Ciri-ciri utama kepemimpinan etis menurut Hassan et al. (2020) meliputi:

- a. Kejujuran (*honesty*)
- b. Keadilan (*fairness*)
- c. Tanggung jawab sosial
- d. Transparansi dan akuntabilitas
- e. Kepedulian terhadap karyawan dan stakeholder

Peran Kepemimpinan etis dalam Budaya Organisasi

Kepemimpinan etis berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang sehat dan berintegritas. Febriana et al. (2023) menyatakan bahwa pemimpin etis mendorong nilai kolektif yang menjunjung integritas, yang pada akhirnya memperkuat kepercayaan dan loyalitas internal organisasi. Sarmawa et al. (2021) menunjukkan bahwa budaya etis dalam organisasi mendorong terbentuknya *trust* antar individu dan unit organisasi, yang secara tidak langsung mempengaruhi keberlanjutan organisasi.

Indrawan (2023) juga menekankan bahwa kepemimpinan etis berkaitan erat dengan *employee engagement*, yang merupakan elemen penting dalam mempertahankan kinerja jangka panjang dan meminimalisasi *turnover retention*.

Kepemimpinan Etis dan Corporate Social Responsibility (CSR)

Beberapa studi seperti Alkhadra (2023) dan Amis (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan etis mendorong pelaksanaan program CSR yang lebih terarah dan berdampak luas. Pemimpin etis melihat CSR bukan hanya sebagai kewajiban hukum, tetapi sebagai bentuk

kontribusi nyata terhadap masyarakat dan lingkungan.

Dalam model mediasi yang diuji oleh Alkhadra (2023), ditemukan bahwa CSR dan budaya organisasi memainkan peran penting sebagai mediator antara kepemimpinan etis dan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan etis dapat menjadi lebih kuat ketika selaras dengan nilai-nilai kolektif dalam organisasi. Selain itu, menurut konteks bisnis kecil dan menengah (UKM), Amis (2023) menegaskan bahwa pemimpin etis memainkan peran penting dalam menjadikan CSR sebagai pilar keberlanjutan strategis yang membedakan mereka di pasar.

Kepemimpinan Etis dan Kinerja Keberlanjutan

Fuji Santoso dan Wahyudin (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis etika secara signifikan meningkatkan performa keberlanjutan pemasaran baik dari aspek ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Hal ini diperkuat oleh Hosseini et al. (2022), yang melalui SLR-nya menemukan bahwa kepemimpinan etis mendorong efisiensi penggunaan sumber daya, inovasi, dan pendekatan ramah lingkungan.

Penelitian oleh Alkhazraje (2023) yang dilakukan di lingkungan universitas menunjukkan bahwa etika kepemimpinan berdampak langsung pada keberlanjutan organisasi melalui keterlibatan karyawan dan inovasi yang konsisten.

Kepemimpinan Tidak Etis dan Dampaknya

Berbanding terbalik, kepemimpinan tidak etis (unethical leadership) justru mengarah pada konflik internal, *trust issues*, dan reputasi yang buruk (Hassan et al., 2020). Alkhazraje (2023) mencatat bahwa kepemimpinan yang tidak etis dapat menyebabkan penurunan motivasi karyawan, manipulasi, serta penggunaan kekuasaan yang merugikan tim dan stakeholder.

Selain itu, Wajong et al. (2023) menemukan bahwa persepsi negatif terhadap etika kepemimpinan dapat melemahkan keterlibatan dan kreativitas karyawan, meskipun perusahaan

memiliki program CSR aktif. Ini menunjukkan bahwa kredibilitas pemimpin tetap menjadi faktor utama dalam mendorong kinerja inovatif.

Bentuk-bentuk kepemimpinan tidak etis meliputi:

- a. *Pseudo-ethical leadership*: pemimpin tampak etis namun memiliki agenda tersembunyi.
- b. *Abusive supervision*: penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi.
- c. *Manipulative leadership*: menyesatkan informasi demi keuntungan pribadi.

Perbandingan Kepemimpinan Etis dan Tidak Etis

Aspek	Kepemimpinan Etis	Kepemimpinan Tidak Etis
Fokus Nilai	Kejujuran, keadilan, tanggung jawab	Manipulasi, kontrol berlebihan
Dampak ke Karyawan	Meningkatkan motivasi & loyalitas	Menurunkan moral & meningkatkan stres
Reputasi Organisasi	Positif, terpercaya	Negatif, rawan krisis
Kinerja Jangka Panjang	Berkelanjutan	Tidak Stabil

Studi: Eisenbeiss, 2012; Hassan et al., 2020; Mulyana et al., 2023

Kesenjangan Penelitian (*Research Gap*)

Berdasarkan tinjauan literatur yang telah dilakukan, mayoritas penelitian cenderung memfokuskan pada pengaruh kepemimpinan etis secara individual terhadap aspek-aspek tertentu seperti CSR, keterlibatan karyawan, atau reputasi organisasi. Namun, masih sedikit penelitian yang secara langsung membandingkan antara

kepemimpinan etis dan tidak etis secara sistematis dalam konteks keberlanjutan praktik bisnis. Selain itu, hubungan mediasi atau moderasi seperti budaya organisasi, kepercayaan (*trust*), dan CSR belum dieksplorasi secara menyeluruh dalam satu kerangka penelitian. Oleh karena itu, studi ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan pendekatan sistematis dan komprehensif.



Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar 1. PRISMA Study Flow Diagram

Kerangka ini menunjukkan hubungan antara etika kepemimpinan, *trust*, budaya organisasi, CSR, dan keberlanjutan bisnis, serta efek sebaliknya dari kepemimpinan tidak etis.

METHODOLOGY

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menelaah, menganalisis, dan mensintesis penelitian sebelumnya secara sistematis, transparan, dan replikatif. SLR dipilih karena

menyediakan kerangka terstruktur untuk mengidentifikasi, menilai, dan menafsirkan bukti terkait kepemimpinan etis dan tidak etis serta dampaknya terhadap keberlanjutan bisnis. Pendekatan ini memungkinkan peneliti membangun pemahaman konseptual yang kuat dan menemukan celah penelitian.

SLR diawali dengan penetapan fokus kajian, yaitu karakteristik dan dampak kedua jenis kepemimpinan dalam konteks keberlanjutan. Literatur dikumpulkan dari Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar dengan kata kunci relevan, lalu disaring berdasarkan bahasa, tahun terbit (2005–2025), relevansi, serta kualitas empiris atau teoritis. Data dari artikel terpilih mencakup jenis kepemimpinan, konteks organisasi, metode, dan dampak terhadap keberlanjutan (ekonomi, sosial,

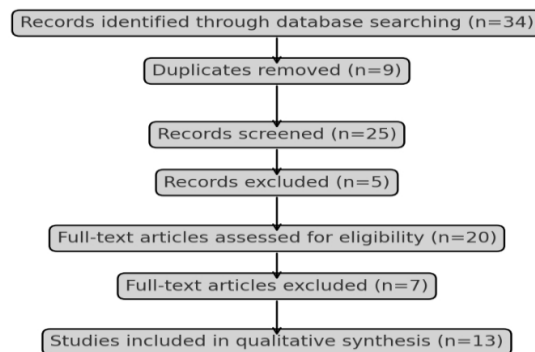
lingkungan). Analisis dilakukan secara tematik dan kualitatif untuk menemukan pola, perbedaan, dan hubungan antara gaya kepemimpinan dan praktik berkelanjutan.

Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis, serta membentuk kerangka konseptual yang dapat dijadikan referensi dalam studi manajemen, kepemimpinan, dan keberlanjutan.

Proses Seleksi Artikel

Proses seleksi diawali dengan peninjauan judul dan abstrak dari puluhan artikel. Artikel yang relevan dipilih berdasarkan kesesuaian tema dan

metode, kemudian dikaji secara menyeluruh. Hasil akhirnya adalah 13 Artikel yang digunakan dalam sintesis tematik.



Gambar 2. PRISMA Study Flow Diagram

DISCUSSION

Temuan Umum dari Literatur

Kepemimpinan etis menjadi kunci strategis yang sangat penting dalam mengarahkan usaha keberlanjutan suatu

organisasi, baik di bidang sosial, lingkungan, maupun ekonomi. Melalui analisis 13 penelitian, ditemukan bahwa banyak kajian sepakat bahwa prinsip-prinsip etika dalam kepemimpinan memberikan sumbangsih besar terhadap terciptanya budaya organisasi yang

positif, keterlibatan karyawan, reputasi perusahaan, serta pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan yang efektif. Sebagai contoh, Sarmawa dan rekannya (2020) menegaskan bahwa etika kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap terbentuknya kepercayaan di dalam organisasi, yang berfungsi sebagai perantara utama dalam upaya mencapai keberlanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa relasi antara kepemimpinan etis dan keberlanjutan adalah bersifat tidak langsung, tetapi sangat mendasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Hakim dan rekannya (2024) serta Mulyana dan rekannya (2023) juga menekankan signifikansi penggabungan nilai-nilai etika dalam strategi bisnis masa kini. Mereka menunjukkan bahwa etika lebih dari sekadar tanggung jawab moral, tetapi juga sebagai alat strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Di sisi lain, Santoso dan rekannya. (2022) menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif untuk menunjukkan bahwa kepemimpinan etis secara nyata mendukung praktik pemasaran yang berkelanjutan, mencakup dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan.

Dampak positif dari kepemimpinan etis juga terlihat dalam konteks usaha kecil. Amisano (2017) menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara kepemimpinan etis dengan keberlanjutan sosial dan lingkungan, meskipun tidak berdampak besar terhadap sisi finansial secara langsung. Dalam kajian yang lebih luas, Hosseini dan rekannya (2023) yang menelaah 95

artikel, menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya meningkatkan kredibilitas organisasi dan kepercayaan dari pemangku kepentingan, tetapi juga mendorong terbentuknya budaya kerja yang mendukung keberlanjutan, di mana transparansi dan akuntabilitas menjadi elemen penting.

Lebih lanjut, Alkhadra dan rekannya (2023) menemukan bahwa kepemimpinan etis memiliki dampak positif yang kuat terhadap pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan dan pembentukan budaya organisasi. Kedua elemen tersebut berperan sebagai perantara penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan studi Indrawan (2024), yang mengamati bahwa peningkatan nilai-nilai etis pada pemimpin berhubungan langsung dengan keterlibatan karyawan dan keberlanjutan organisasi.

Di level budaya, Febriantina dan rekannya (2025) mengungkapkan bahwa etika pemimpin berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang berintegritas. Hal ini dikukuhkan oleh Wajong dan rekannya. (2023) yang menunjukkan bahwa kombinasi antara etika dan tanggung jawab sosial perusahaan memicu peningkatan kreativitas karyawan, yang pada gilirannya memperkuat kemampuan inovatif organisasi.

Dalam ranah pendidikan tinggi, Alkhazraje (2023) menggunakan pendekatan eksploratif dan menemukan bahwa kepemimpinan etis secara langsung mempengaruhi motivasi kerja serta keberlanjutan institusi. Selain itu, Haribowo dan Winarno (2023) menekankan posisi etika sebagai pedoman moral strategis dalam kepemimpinan, yang tidak hanya membentuk karakter individu pemimpin, tetapi juga mengarahkan nilai-nilai kolektif dalam organisasi.

Sebaliknya, Hassan dan rekannya (2023) menggarisbawahi sisi negatif dari kurangnya etika dalam kepemimpinan. Dalam analisisnya, diuraikan bahwa kepemimpinan yang tidak etis menghasilkan budaya kerja yang disfungsi yang dipenuhi penyimpangan moral, serta mengancam keberlanjutan organisasi dari berbagai aspek – mulai dari menurunnya moral karyawan hingga dampak buruk terhadap reputasi perusahaan di mata publik. kkk

Table of Literature Review

No	Penulis & Tahun	Tujuan & Metode	Temuan Utama	Tipe Kepemimpinan	Dampak ke Keberlanjutan
1.	Sarmawa et al. (2020)	Menguji peran etika dalam kepemimpinan wirausaha terhadap trust & sustainability . Survei 93 LPD, analisis SmartPLS.	Etika berpengaruh signifikan ke trust, tapi tidak langsung signifikan ke keberlanjutan. Trust memediasi penuh hubungan antara etika & sustainability.	Etis (Entrepreneuri)	Tidak langsung signifikan (melalui trust)
2.	Hakim et al. (2024)	Kajian literatur. Mengeksplorasi integrasi	Etika dalam budaya & keputusan bisnis	Etis	Positif

		etika dalam bisnis modern & dampaknya ke keberlanjutan .	membangun kepercayaan, reputasi, & keunggulan kompetitif. Etika = strategi cerdas, bukan sekadar kewajiban moral.		
3.	Mulyana et al. (2023)	Studi literatur tentang proses dan validasi skala kepemimpinan etis.	Model kepemimpinan etis bisa diuji secara empiris. Perlu eksplorasi lebih jauh di level manajemen bawah & atas.	Etis	Implisit positif, butuh validasi lanjutan
4.	Santoso et al. (2022)	Kuantitatif & kualitatif. Survei & regresi untuk uji hubungan etika kepemimpinan dengan sustainability marketing.	Etika pemimpin mendorong praktik pemasaran berkelanjutan (ekonomi, sosial, lingkungan). Memberi nilai jangka panjang & reputasi positif.	Etis	Positif

5.	Hassan et al. (2023)	Review literatur tentang kepemimpinan tidak etis. Metode SLR.	Kepemimpinan tidak etis aktif menciptakan budaya tidak etis. Perlu pendekatan multilevel (makro-meso-mikro) untuk memahaminya .	Tidak Etis	Negatif – ancaman serius terhadap keberlanjutan
6.	Amisano (2017)	Meneliti hubungan antara perilaku kepemimpinan etis dan keberlanjutan (finansial, sosial, lingkungan) pada bisnis kecil. Metode: kuantitatif korelasional.	Kepemimpinan etis berhubungan signifikan dengan keberlanjutan sosial dan lingkungan, tetapi tidak signifikan terhadap keberlanjutan finansial.	Etis	Positif – sosial & lingkungan, netral untuk finansial
7.	Hosseini et al. (2023)	Menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap keberlanjutan perusahaan melalui SLR	Kepemimpinan etis meningkatkan kredibilitas organisasi, kepercayaan pemangku kepentingan, serta	Etis	Positif – Mendorong budaya berkelanjutan & kredibilitas organisasi

		terhadap 95 artikel.	mendorong budaya kerja berorientasi keberlanjutan. Transparansi dan akuntabilitas jadi kunci sukses.		
8.	Alkhadra, W.A. (2023).	Menguji hubungan kepemimpinan etis terhadap kinerja organisasi, dengan mediasi CSR & budaya organisasi. Metode kuantitatif SEM.	Kepemimpinan etis berdampak positif pada CSR dan budaya organisasi. CSR & budaya organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja organisasi.	Etis	Positif – CSR & budaya organisasi jadi penguat keberlanjutan

9.	Indrawan (2024)	Meneliti pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan & keberlanjutan organisasi. Metode: kuantitatif, regresi linear.	Kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan & keberlanjutan organisasi. Setiap peningkatan nilai etis berdampak langsung ke dua variabel tersebut.	Etis	Positif – meningkatkan engagement & sustainability
10.	Febriantina et al. (2025)	Menganalisis pengaruh etika pemimpin terhadap budaya organisasi. Metode studi deskriptif.	Etika membentuk budaya berintegritas	Etis	Positif
11.	Wajong et al. (2023)	Menguji hubungan CSR, etika pemimpin, dan kreativitas karyawan. Kuantitatif	Etika + CSR → kreativitas meningkat	Etis	Positif

12.	Alkhazraje, M. E. (2023).	Studi eksploratif di universitas, wawancara & kuesioner	Etika memengaruhi keberlanjutan & semangat kerja	Etis	Positif
13.	Haribowo & Winarno (2023)	Studi filosofis etika dalam kepemimpinan	Etika sebagai kompas moral strategis	Etis	Teoritis (penguatan nilai dasar)

CONCLUSION

Melalui analisis sistematis terhadap 13 karya ilmiah, penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang beretika memiliki peranan krusial dalam memfasilitasi praktik bisnis yang berkelanjutan. Pemimpin dengan etika yang baik dapat menciptakan budaya organisasi yang penuh integritas, memperkuat kepercayaan dari para pemangku kepentingan, dan meningkatkan efektivitas program tanggung jawab sosial perusahaan. Semua ini berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dari segi sosial, ekonomi, dan lingkungan. Di sisi lain, kepemimpinan yang tidak etis terbukti merugikan moral para pegawai, merendahkan reputasi perusahaan, dan menghalangi keberlanjutan dalam jangka panjang. Tipe-tipe kepemimpinan seperti kepemimpinan yang tampaknya etis, pengawasan yang kasar, dan kepemimpinan yang manipulatif menyebabkan terjadinya

konflik internal, serta mengurangi tingkat loyalitas dan kreativitas pegawai, bahkan ketika perusahaan menerapkan CSR. Selain itu, peran variabel mediasi seperti budaya organisasi dan CSR terbukti memperkuat efek kepemimpinan etis terhadap keberlanjutan bisnis. Namun, terdapat kekurangan dalam literatur yang membahas perbandingan langsung antara kepemimpinan etis dan yang tidak etis, serta hubungan antar variabel organisasi lainnya.

Berdasarkan hasil temuan:

1. Untuk organisasi:
Terapkan nilai etika secara eksplisit dalam kebijakan, pelatihan, dan budaya organisasi. Kepemimpinan etis bukan hanya etika individu, tetapi strategi bisnis jangka

- panjang.
2. Untuk pemimpin:
Jadilah role model dalam integritas dan tanggung jawab sosial. Pemimpin harus membangun kepercayaan melalui keputusan etis yang konsisten.
 3. Untuk peneliti berikutnya:
Lakukan eksplorasi lanjutan terhadap peran moderasi seperti tekanan organisasi, lingkungan industri, atau budaya nasional dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh kepemimpinan etis.

REFERENCE

- Alkhadra, W. A. (2023). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: A test of two mediation models. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(1), 88–102.
- Alkhazraje, M. E. (2023). Ethical leadership and its impact on sustainable performance: An exploratory study of the opinions of employees at Al-Mustaqbal University. *Iraqi Journal of Administration Sciences*, 19(2), 110–122.
- Amis, D. (2023). The relationship between ethical leadership and sustainability in small businesses. *Journal of Business Ethics and Sustainability*, 10(1), 65–79.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1020-1>
- Febriantina, S., Sanjaya, J. M., Azzahra, N., Salsabila, T., & Nurhafiza, V. I. (2025). Etika kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang berintegritas. *Jurnal Kepemimpinan dan Etika Bisnis*, 8(1), 33–44.
- Haribowo, S. F., & Winarno, A. (2023). Kebenaran dan tanggung jawab dalam praktik kepemimpinan: Studi filosofis tentang etika di perusahaan. *Jurnal Filsafat dan Etika Bisnis*, 11(2), 101–112.
- Hassan, S., Kaur, P., Muchiri, M., Ogbonnaya, C., & Dhir, A. (2020). Unethical leadership: Review, synthesis and directions for future research. *Journal of Business Research*, 111, 336–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.027>
- Hosseini Tabaghdehi, S. A., Ayaz, O., & Tatoglu, E. (2022). Ethical leadership and corporate sustainability: Implications for workforce strategy – A systematic literature review. *Sustainability*, 14(15), 9017. <https://doi.org/10.3390/su14159017>
- Indrawan, K. K. (2023). Pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan dan keberlanjutan organisasi dalam profesi akuntansi terhadap perusahaan aktif Indonesia. *Jurnal Etika dan Profesi Akuntansi*, 5(2), 59–71.
- Mulyana, A. R., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). Literatur review kepemimpinan etis. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Kepemimpinan*, 7(1), 20–35.
- Sarmawa, I. W. G., Widayani, A. A. D., Sugianingrat, I. A. P. W., & Martini, I. A. O. (2020). Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(1), 41–49. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n1.823>
- Santoso, F., & Wahyudin, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan berbasis etika terhadap kinerja keberlanjutan pemasaran: Perspektif bisnis bertanggung jawab. *Jurnal Bisnis Berkelanjutan Indonesia*, 4(2), 23–36.
- Wajong, B. E. R., Irawan, D., & Wylen. (2023). Persepsi karyawan pada CSR, keterlibatan karyawan, dan kepemimpinan etis: Pengaruhnya terhadap kreativitas karyawan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Indonesia*, 6(1), 15–26.