

Kepemimpinan Etis Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Studi Literatur

Aliffia Lusyawati¹, Anisah Zakiyatun Almaas², Zulfatun Annisa³, Raihan Gusni Ramadhani⁴, Catur Wahyudi⁵

^{1,2,3,4,5}Manajemen, Universitas Pancasakti Tegal, Indonesia

Email: ¹lusyawati29@gmail.com, ²anisahzakiyatun@gmail.com, ³zulfatunannisa871@gmail.com,

⁴raihangusni16@gmail.com, ⁵caturwahyudi@upstegal.ac.id

Email Penulis Korespondensi: lusyawati29@gmail.com

Abstrak– Kepemimpinan etis adalah cara memimpin yang menekankan nilai-nilai baik, jujur, adil, bertanggung jawab, dan integritas dalam mengelola sebuah organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari bagaimana kepemimpinan yang baik berpengaruh terhadap kemampuan dan hasil kerja karyawan, berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian yang sudah diterbitkan. Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan dengan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan adalah data sekunder yang didapat dari jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku, serta sumber akademik lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan mencari informasi dari berbagai sumber literatur yang tersedia di basis data ilmiah, sedangkan cara menganalisis data menggunakan metode content analysis untuk menemukan, mengelompokkan, dan memahami hasil penelitian sebelumnya. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik berdampak positif terhadap kemampuan dan hasil kerja karyawan. Pemimpin yang menjalankan prinsip etika dapat meningkatkan hasil kerja, kesetiaan terhadap organisasi, partisipasi dalam pekerjaan, serta tindakan positif yang dilakukan karyawan. Selain itu, dampak dari kepemimpinan yang baik terhadap kinerja karyawan juga didukung oleh beberapa faktor perantara, seperti rasa percaya terhadap pemimpin, sikap kerja yang baik, semangat bekerja, budaya perusahaan, kesetiaan terhadap perusahaan, serta berbagi ilmu pengetahuan. Penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan dalam menerapkan kepemimpinan yang baik tidak hanya bergantung pada sifat pemimpin itu sendiri, tetapi juga pada dukungan dari sistem organisasi yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai kejujuran dan etika ke dalam budaya serta cara kerja perusahaan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik bisa menjadi cara penting bagi suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan sekaligus membentuk lingkungan kerja yang sehat, efisien, dan bisa berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Etis, Kinerja SDM, Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi, Studi Kepustakaan

Abstract– Ethical leadership is a leadership approach that emphasizes integrity, honesty, fairness, responsibility, and ethical conduct in organizational management. This study aims to examine the influence of ethical leadership on human resource performance through a systematic review of previous empirical studies. A qualitative literature review approach was employed by analyzing secondary data obtained from national and international scientific journals, books, and other relevant academic publications. The literature was collected through searches in reputable scientific databases, while the data were analyzed using qualitative content analysis to identify, evaluate, and synthesize findings from previous research. The results indicate that ethical leadership has a significant positive effect on employee performance by fostering trust, organizational commitment, work engagement, and positive employee behavior. Furthermore, the relationship between ethical leadership and employee performance is strengthened by several mediating factors, including trust in leadership, organizational culture, work ethics, organizational commitment, and knowledge sharing. The findings also suggest that the effectiveness of ethical leadership depends not only on the ethical characteristics of leaders but also on the organization's ability to institutionalize ethical values through its culture, human resource management practices, and organizational policies. Therefore, ethical leadership serves as a strategic managerial approach for enhancing employee performance while promoting an ethical, productive, and sustainable organizational environment.

Keywords: Ethical Leadership, HR Performance, Human Resources, Organizational Culture, Literature Study

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah salah satu hal penting yang mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam dunia persaingan global yang semakin rumit, perusahaan tidak hanya harus mencapai target pekerjaan, tetapi juga melakukan bisnis dengan cara yang baik dan menjaga tanggung jawab. Konsep kepemimpinan etis muncul sebagai cara memimpin yang berfokus pada nilai-nilai moral, integritas, kejujuran, serta keadilan dalam setiap langkah mengambil keputusan. Kepemimpinan yang baik dianggap mampu membuat suasana kerja yang nyaman, memperkuat kepercayaan karyawan, dan mendorong tindakan kerja yang positif. Kajian yang dilakukan secara sistematis oleh peneliti menunjukkan bahwa kepemimpinan yang etis memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta efektivitas organisasi. Hal ini dicapai melalui pembentukan budaya kerja yang mengutamakan nilai-nilai etika[1].

Sumber daya manusia adalah aset penting yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan perkembangan sebuah organisasi. Kinerja tenaga kerja yang baik menunjukkan kemampuan organisasi dalam

memanfaatkan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, berbagai masalah seperti semangat kerja yang rendah, komitmen terhadap organisasi yang berkurang, dan tindakan kerja yang tidak efektif masih sering ditemukan di berbagai organisasi modern. Oleh karena itu, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan rasa percaya dan menjadi contoh yang baik bagi para karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik mendorong para karyawan untuk lebih aktif berbagi pengetahuan, karena meningkatkan rasa percaya diri mereka. Perilaku itu membantu meningkatkan kerja yang lebih efektif, kerja sama tim yang lebih baik, serta mencapai hasil kerja yang lebih baik dalam perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan nilai jujur, adil, dan bertanggung jawab dapat menciptakan suasana kerja yang baik, sehingga meningkatkan hasil kerja dan kinerja karyawan yang berkualitas[2].

Dalam teori pembelajaran sosial, seorang pemimpin bertindak sebagai contoh perilaku yang diikuti oleh para bawahan. Jika seorang pemimpin berperilaku adil, jujur, dan bertanggung jawab, karyawan biasanya akan menunjukkan sikap kerja yang baik. Perilaku pemimpin yang tidak baik bisa membuat semangat dan kinerja karyawan menurun. Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik sangat penting karena dapat membentuk ketentuan tentang cara berperilaku yang jelas dan membantu menciptakan hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan karyawan. Penelitian oleh Tanoto dan Tangkawarow (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik secara etis dapat meningkatkan hasil kerja karyawan. Ini terjadi karena adanya dampak dari perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan motivasi dari dalam diri karyawan[3].

Selain mengartikan cara orang berperilaku, kepemimpinan yang baik juga membantu menciptakan suasana kerja yang positif di dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang menjalankan prinsip etika akan mewujudkan suasana kerja yang jujur, bertanggung jawab, dan menghargai satu sama lain. Budaya organisasi seperti itu bisa membuat karyawan lebih tertarik dan bersemangat bekerja, serta mengurangi masalah konflik yang bisa mengganggu hasil kerja. Penelitian oleh Baluntara et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik secara etis memiliki dampak positif terhadap kinerja pekerja. Dukungan dari keterlibatan karyawan dan perilaku kebajikan organisasi berperan sebagai faktor penghubung yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja pekerja[4].

Di sisi lain, beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan yang baik dan kinerja karyawan tidak selalu terjadi secara langsung. Ada beberapa faktor yang memengaruhi tingkat hubungan tersebut, misalnya kepuasan dalam bekerja, kesetiaan terhadap organisasi, nilai-nilai atau budaya organisasi, serta situasi lingkungan kerja. Penelitian Djaya dan timnya tahun 2024 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan jujur dapat meningkatkan hasil kerja karyawan. Hal ini terjadi karena kepuasan kerja para karyawan meningkat, dan kepuasan kerja ini berperan sebagai faktor yang menghubungkan antara kepemimpinan etis dan peningkatan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk menerapkan kepemimpinan yang baik, perlu ada lingkungan kerja yang mendukung karyawan merasa adil dan dihargai atas usaha mereka[5].

Penelitian tentang kepemimpinan yang baik juga menemukan berbagai hasil yang berbeda-beda. Beberapa penelitian menunjukkan dampak positif yang besar terhadap kemampuan kerja karyawan, namun ada juga penelitian lain yang hasilnya berbeda. Misalnya, penelitian Sari dan tim (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak memberikan dampak besar terhadap hasil kerja karyawan, jika dibandingkan dengan unsur seperti gaji dan iklim kerja perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa cara memimpin secara baik bisa tergantung pada ciri-ciri organisasi, cara memberi penghargaan, serta hal-hal lain di sekitar lingkungan kerja[6].

Dalam lingkungan organisasi modern yang semakin menekankan penerapan *good corporate governance*, kepemimpinan etis menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada bagaimana proses pencapaian tujuan tersebut dilakukan secara jujur, adil, bertanggung jawab, dan sesuai dengan prinsip-prinsip etika. Penerapan kepemimpinan yang beretika mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa saling percaya antaranggota organisasi, serta mendorong kolaborasi yang lebih efektif dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan. Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu menunjukkan kejujuran, keadilan, dan kepedulian akan mendorong karyawan bekerja melampaui tuntutan pekerjaan formal sehingga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan[7].

Selain berperan dalam meningkatkan kinerja, kepemimpinan etis juga berkontribusi dalam membangun lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja, perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*), serta kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin yang menerapkan prinsip kejujuran, keadilan, empati, dan tanggung jawab cenderung mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih produktif dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Li (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan

etis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan OCB, sedangkan empati pemimpin memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis karyawan, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dalam membangun hubungan kerja yang etis, suportif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan[8].

Meskipun sebagian besar penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan etis dan kinerja sumber daya manusia, masih terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai besarnya pengaruh tersebut. Beberapa penelitian melaporkan pengaruh yang sangat signifikan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa hubungan tersebut menjadi lebih lemah ketika dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, kepercayaan kepada pemimpin, kepuasan kerja, maupun Organizational Citizenship Behavior (OCB). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja SDM belum sepenuhnya konsisten sehingga memerlukan sintesis yang lebih komprehensif untuk menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan variasi temuan tersebut. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan melalui *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengintegrasikan berbagai hasil penelitian sebelumnya sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi bentuk pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja SDM, mengkaji faktor-faktor yang memediasi maupun memoderasi hubungan tersebut, serta merumuskan implikasi manajerial yang dapat diterapkan organisasi dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kinerja karyawan[9].

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan kualitatif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis berbagai penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja sumber daya manusia. Pendekatan SLR dipilih karena mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai perkembangan penelitian, menemukan kesenjangan penelitian, serta menghasilkan sintesis ilmiah yang lebih objektif dibandingkan studi kepustakaan konvensional[10].

Proses penelusuran literatur mengacu pada tahapan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA 2020) yang meliputi identifikasi (*identification*), penyaringan (*screening*), penilaian kelayakan (*eligibility*), dan penetapan artikel yang memenuhi kriteria (*included studies*). Tahapan tersebut bertujuan untuk meningkatkan transparansi proses seleksi literatur sehingga penelitian dapat direplikasi oleh peneliti lain. Sumber data penelitian berupa data sekunder yang diperoleh dari artikel ilmiah nasional maupun internasional, buku akademik, prosiding, serta dokumen ilmiah lain yang relevan dengan topik kepemimpinan etis dan kinerja sumber daya manusia. Pemilihan literatur dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan relevansi topik, kualitas publikasi, serta kontribusi penelitian terhadap pengembangan teori maupun praktik manajemen sumber daya manusia. Menurut Mseti, Lameck, dan Kinemo (2024), kajian literatur yang dilakukan secara sistematis mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perkembangan penelitian, menemukan kesenjangan penelitian, serta menjadi dasar dalam penyusunan agenda penelitian selanjutnya[11].

PRISMA FLOWCHART



Sumber: Diadaptasi dari Page et al. (2021) dan diolah oleh penulis (2026)

Berdasarkan tahapan seleksi literatur yang mengacu pada pedoman PRISMA, penelitian ini berhasil memperoleh 18 artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis lebih lanjut. Seluruh artikel tersebut berasal dari jurnal ilmiah nasional maupun internasional yang mengkaji hubungan antara ethical leadership dan employee performance.

Tabel 1 Sintesis Literatur Penelitian tentang Pengaruh Ethical Leadership terhadap Employee Performance

No.	Judul	Peneliti dan Tahun	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Ethical Leadership and Employee Performance: A Systematic Literature Review of HRM Perspectives	Pasagi & Hidayat (2024)	Systematic Literature Review	Ethical Leadership, HR Performance	Kepemimpinan etis meningkatkan kinerja SDM melalui peningkatan budaya organisasi, komitmen, dan perilaku kerja positif.
2.	Ethical Leadership and Knowledge Sharing: A Social Cognitive Approach Investigating The Role of Self-Efficacy as A Key Mechanism	Sun et al. (2024)	Kuantitatif	Ethical Leadership, Knowledge Sharing, Self-Efficacy	Self-efficacy memediasi pengaruh ethical leadership terhadap knowledge sharing.
3.	The Influence of Ethical Leadership on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior and Intrinsic Motivation	Tangkawarow & Tanoto (2023)	Kuantitatif (SEM)	Ethical Leadership, OCB, Intrinsic Motivation, Employee Performance	OCB dan motivasi intrinsik memediasi pengaruh ethical leadership terhadap kinerja karyawan.
4.	The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Interprofessional Team Collaboration As Moderating Variables In The Upt Samsat North Aceh Office	Baluntara et al. (2025)	Kuantitatif	Ethical Leadership, Employee Engagement, OCB, Team Collaboration	Employee engagement dan OCB meningkatkan pengaruh ethical leadership terhadap employee performance.
5.	Effect of Ethical Leadership on Employee Performance: Mediating Role of Job Satisfaction	Djaya et al. (2024)	Kuantitatif	Ethical Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance	Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja karyawan.
6.	The Influence of Ethical Leadership, Compensation, and Culture on Employee Performance	Sari, Muhammad, & Aliansyah (2022)	Kuantitatif	Ethical Leadership, Compensation, Organizational Culture, Employee Performance	Kepemimpinan etis bersama kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
7.	The Influence of Ethical Leadership on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variable	Pudjiantoro, Sudiarditha, & Eryanto (2022)	Kuantitatif	Ethical Leadership, OCB, Employee Performance	OCB memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan <i>employee performance</i> .

8.	Ethical Leadership, Internal Job Satisfaction and OCB: The Moderating Role of Leader Empathy In Emerging Industries	Li (2024)	Kuantitatif	Ethical Leadership, Job Satisfaction, OCB, Leader Empathy	Empati pemimpin memperkuat hubungan <i>ethical leadership</i> dengan kepuasan kerja dan OCB.
9.	An Evaluation of the Relationship Between Ethical Leadership and Employee Performance	Mpye (2025)	Kuantitatif	Ethical Leadership, Employee Performance	Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.
10.	How to Conduct Systematic Literature Reviews In Management Research: A Guide In 6 Steps and 14 Decisions	Sauer & Seuring (2023)	Metodologi SLR	Systematic Literature Review	Menjelaskan langkah-langkah sistematis dalam melakukan kajian literatur manajemen.
11.	State-of-The-Art Literature Review Methodology: A Six-Step Approach for Knowledge Synthesis	Mseti, Lameck, & Kinemo (2024)	Systematic Review	Ethical Leadership, Employee Performance	Sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh positif <i>ethical leadership</i> terhadap kinerja pegawai.
12.	State-of-the-art literature review methodology: A six-step approach for knowledge synthesis	Barry, Merkebu, & Varpio (2022)	Metodologi	Literature Review Methodology	Menjelaskan tahapan penyusunan <i>literature review</i> secara sistematis dan transparan.
13.	Directed qualitative content analysis: the description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process	Assarroudi et al. (2018)	Metodologi	Qualitative Content Analysis	Menjelaskan prosedur <i>content analysis</i> sebagai teknik analisis data kualitatif.
14.	The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews	Page et al. (2021)	Pedoman Sistematis	PRISMA 2020	Menyediakan pedoman pelaporan <i>Systematic Literature Review</i> menggunakan PRISMA 2020.
15.	Effectiveness of Ethical Leadership on Employee Performance: Systematic Literature Review	Alshawabkeh (2023)	Systematic Literature Review	Ethical Leadership, Employee Performance	Kepemimpinan etis meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan, komitmen, dan kinerja karyawan.
16.	Ethical Leadership and Employee Voice Behavior: Mediation of Cognitive and Affect Based Trusts	Mahmood, Qurat-ul-Ain, & Khan (2024)	Kuantitatif	Ethical Leadership, Cognitive Trust, Affective Trust, Employee Voice	Kepercayaan kognitif dan afektif memediasi pengaruh <i>ethical leadership</i> terhadap perilaku suara karyawan.
17.	The Influence of Ethical Leadership and Knowledge Sharing on Employee Performance Mediated with Higher	Harjono et al. (2024)	Kuantitatif	Ethical Leadership, Knowledge Sharing, Organizational	<i>Knowledge sharing</i> dan komitmen organisasi meningkatkan pengaruh <i>ethical leadership</i> terhadap kinerja.

	College Commitment			Commitment, Employee Performance	
18.	The Effect of Ethical Leadership On Job Performance: The Mediating Role of Public Service Motivation and Normative Commitment	Syahrani, Hernawaty, & Winarno (2022)	Kuantitatif	Ethical Leadership, Public Service Motivation, Normative Commitment, Job Performance	Motivasi pelayanan publik dan komitmen normatif menjadi mediator hubungan <i>ethical leadership</i> dengan kinerja.

Berdasarkan Tabel 1, sebagian besar penelitian yang dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antara *ethical leadership* dan *employee performance*. Hasil sintesis menunjukkan bahwa variabel mediasi yang paling sering digunakan meliputi Organizational Citizenship Behavior (OCB), job satisfaction, organizational commitment, trust, knowledge sharing, dan employee engagement. Secara umum, seluruh penelitian mengindikasikan bahwa ethical leadership memberikan pengaruh positif terhadap employee performance, baik secara langsung maupun melalui berbagai variabel mediasi tersebut.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur pada berbagai basis data ilmiah, yaitu Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, dan Garuda. Proses pencarian menggunakan beberapa kata kunci utama, yaitu *ethical leadership*, *employee performance*, *human resource performance*, *ethical behavior*, dan *organizational performance*. Kata kunci tersebut dikombinasikan menggunakan operator Boolean (AND dan OR) untuk memperoleh artikel yang relevan dengan fokus penelitian. Seluruh proses pencarian dilakukan secara sistematis agar literatur yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian. Pendekatan ini sejalan dengan pendapat Erin S. Barry yang menyatakan bahwa proses pencarian, seleksi, dan sintesis informasi harus dilakukan secara terstruktur, transparan, dan terdokumentasi sehingga mampu meningkatkan kualitas serta kredibilitas hasil penelitian[12].

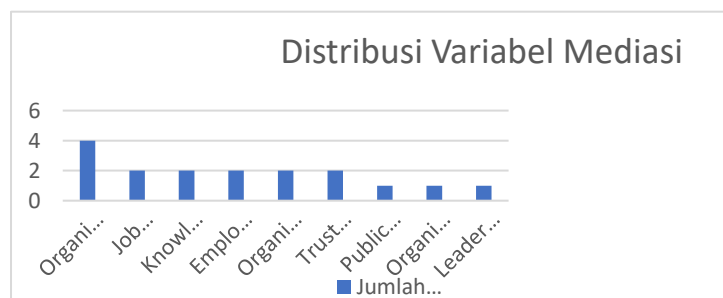
Data dianalisis menggunakan metode *qualitative content analysis*. Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu mengidentifikasi karakteristik setiap penelitian, mengelompokkan artikel berdasarkan tema penelitian, membandingkan hasil antarpelitian, serta mensintesis temuan-temuan yang memiliki keterkaitan. Melalui proses tersebut, penelitian ini mampu mengidentifikasi pola hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja sumber daya manusia, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepercayaan kepada pemimpin, komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior*[13].

Untuk meningkatkan keandalan hasil penelitian, setiap artikel yang lolos proses seleksi dievaluasi berdasarkan kualitas jurnal, kejelasan metodologi penelitian, relevansi dengan topik penelitian, serta kontribusinya terhadap pengembangan teori maupun praktik kepemimpinan etis. Selanjutnya dilakukan sintesis terhadap seluruh temuan penelitian untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, serta kesenjangan penelitian (*research gap*) yang masih memerlukan kajian lebih lanjut. Hasil sintesis kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif dan tabel sintesis literatur sehingga memudahkan pembaca memahami perkembangan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja sumber daya manusia. Pendekatan ini sesuai dengan rekomendasi Page et al. (2021) yang menegaskan bahwa *systematic literature review* harus dilaksanakan melalui tahapan identifikasi, seleksi, penilaian kualitas, dan sintesis literatur secara transparan agar menghasilkan kesimpulan yang valid dan dapat direplikasi[14].

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

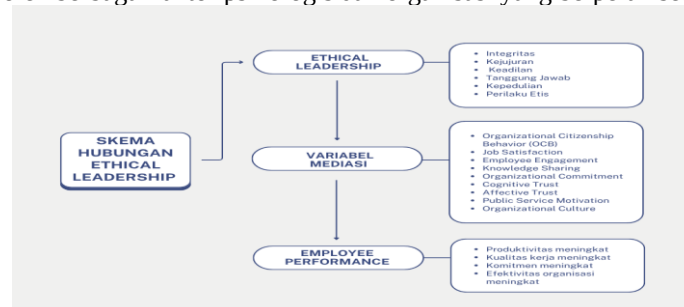
3.1 Hasil Penelitian

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, baik secara langsung maupun melalui berbagai variabel mediasi. Berdasarkan sintesis artikel yang dianalisis, mayoritas penelitian melaporkan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip integritas, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan kepedulian terhadap bawahan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga meningkatkan motivasi, komitmen, kepuasan kerja, serta produktivitas karyawan.



Gambar 2. Distribusi Variabel Mediasi

Berdasarkan tabel distribusi variabel mediasi yang paling sering digunakan dalam penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja sumber daya manusia. Selain OCB, variabel *job satisfaction*, *employee engagement*, *knowledge sharing*, *organizational commitment*, dan *trust* juga banyak digunakan sebagai mekanisme yang memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan etis tidak hanya ditentukan oleh perilaku pemimpin, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan organisasi yang berperan sebagai variabel mediasi.



Gambar 3. Skema

Gambar skema hubungan *ethical leadership* menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berperan sebagai faktor utama yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia, baik secara langsung maupun melalui berbagai variabel mediasi. Penerapan nilai-nilai integritas, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan kepedulian oleh pemimpin mampu membangun kondisi organisasi yang mendukung peningkatan kepercayaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi (OCB), *employee engagement*, dan *knowledge sharing*. Peningkatan berbagai aspek tersebut pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas, kualitas kerja, komitmen karyawan, serta efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

Temuan Alshawabkeh (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penerapan nilai-nilai etika dalam proses pengambilan keputusan mampu meningkatkan kepercayaan karyawan kepada pemimpin, memperkuat keterlibatan (*employee engagement*), serta mendorong terbentuknya perilaku kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi secara berkelanjutan[15].

Selain memberikan pengaruh secara langsung, hasil sintesis literatur juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh beberapa variabel mediasi. Mahmood, Qurat-ul-Ain, dan Khan (2024) menemukan bahwa kepercayaan kognitif dan kepercayaan afektif menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan etis mampu meningkatkan perilaku proaktif karyawan (*employee voice behavior*). Ketika karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin, mereka cenderung lebih berani menyampaikan gagasan, memberikan masukan, serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja[16].

3.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa perilaku pemimpin yang menjunjung tinggi integritas, keadilan, tanggung jawab, dan kepedulian mampu membentuk lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa percaya karyawan, serta memperkuat komitmen terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas individu maupun efektivitas organisasi. Temuan ini sejalan dengan *Social Learning Theory* yang dikemukakan oleh

Bandura, yang menjelaskan bahwa individu mempelajari perilaku melalui proses observasi dan peniruan terhadap figur yang dianggap memiliki kredibilitas serta otoritas. Dalam konteks organisasi, pemimpin berperan sebagai *role model* yang menjadi acuan bagi karyawan dalam membangun perilaku kerja yang etis. Ketika pemimpin secara konsisten menunjukkan perilaku yang adil, jujur, dan bertanggung jawab, karyawan akan terdorong untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari. Hasil penelitian Harjono et al. (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh terhadap peningkatan kinerja melalui penguatan identifikasi organisasi dan praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)[17].

Di sisi lain, hasil sintesis juga mengungkapkan bahwa pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja sumber daya manusia tidak selalu berlangsung secara langsung. Berbagai penelitian menunjukkan adanya variabel mediasi, seperti kepercayaan kepada pemimpin, komitmen organisasi, budaya organisasi, motivasi kerja, serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang memperkuat hubungan tersebut. Perbedaan temuan antarpelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan etis sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan kondisi psikologis karyawan. Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja sumber daya manusia bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual. Temuan tersebut sekaligus menjawab kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi pada bagian pendahuluan. Meskipun sebagian besar penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut masih bervariasi. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan berbagai hasil penelitian sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran variabel mediasi dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja sumber daya manusia. Hasil ini sejalan dengan penelitian Syahrani, Hernawaty, dan Winarno yang menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik dan komitmen normatif berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan[18].

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap 18 artikel ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis (*ethical leadership*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai integritas, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan kepedulian mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendorong peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta perilaku kerja positif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hasil sintesis literatur juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja sumber daya manusia tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi diperkuat oleh berbagai variabel mediasi, seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *job satisfaction*, *employee engagement*, *organizational commitment*, *knowledge sharing*, *trust*, *public service motivation*, serta budaya organisasi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan etis sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun sistem kerja, budaya organisasi, dan praktik manajemen sumber daya manusia yang mendukung penerapan nilai-nilai etika secara berkelanjutan.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan, beberapa studi mengungkapkan bahwa besarnya pengaruh tersebut dapat berbeda bergantung pada karakteristik organisasi, sistem kompensasi, budaya kerja, serta faktor kontekstual lainnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian empiris dengan melibatkan berbagai sektor organisasi, karakteristik responden, maupun variabel mediasi dan moderasi lainnya agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, kepemimpinan etis dapat dipandang sebagai salah satu strategi manajerial yang efektif dalam meningkatkan kinerja individu sekaligus memperkuat keberlanjutan organisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan anugerah-Nya, yang membuat penelitian dan penulisan artikel jurnal berjudul "Kepemimpinan Etis dan Dampaknya Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia: Studi Literatur" ini dapat diselesaikan dengan baik. Kami tahu bahwa keberhasilan penelitian ini tidak terlepas dari bantuan, arahan, dan dukungan dari banyak orang. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tulus kepada Bapak Catur Wahyudi, S.E.I., M.Si., selaku dosen pengampu mata kuliah Etika Bisnis, yang telah memberikan bimbingan, arahan, ilmu, serta motivasi yang sangat berharga mulai dari proses perumusan konsep hingga penyelesaian penulisan jurnal ini.

Kami juga menyampaikan terima kasih kepada teman-teman yang telah memberikan dukungan dan semangat selama proses penelitian berlangsung.

REFERENCES

- [1] Y. Pasagi and M. Hidayat, "Ethical Leadership and Employee Performance: A Systematic Literature Review of HRM Perspectives," vol. 1, no. 7, pp. 1045–1057, 2024.
- [2] U. Y. Sun, H. Xu, D. H. Kluemper, B. D. McLarty, and S. Yun, "Ethical leadership and knowledge sharing: A social cognitive approach investigating the role of self-efficacy as a key mechanism," *J. Bus. Res.*, vol. 174, no. January, p. 114531, 2024, doi: 10.1016/j.jbusres.2024.114531.
- [3] G. E. Tangkawarow and S. R. Tanoto, "The Influence of Ethical Leadership on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior and Intrinsic Motivation," *Petra Int. J. Bus. Stud.*, vol. 6, no. 2, pp. 122–132, 2023, doi: 10.9744/petraijbs.6.2.122-132.
- [4] S. Baluntara, S. Musnadi, and T. M. Kesuma, "The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Interprofessional Team Collaboration As Moderating Variables In The Upt Samsat North Aceh Office," *Int. J. Sci. Res. Manag.*, vol. 13, no. 07, pp. 9454–9463, 2025, doi: 10.18535/ijssrm/v13i07.em17.
- [5] E. Djaya, Y. A., Dewanata, M. F. P., Maharani, R., & Lataruva, "Effect of Ethical Leadership on Employee Performance: Mediating Role of Job Satisfaction," *J. Manaj. Univ. Bung Hatta*, vol. 19, no. 02, pp. 153–165, 2024.
- [6] N. P. Sari, H. Muhammad, and E. S. Aliansyah, "The Influence of Ethical Leadership, Compensation, and Culture on Employee Performance," *JBMP (Jurnal Bisnis, Manaj. dan Perbankan)*, vol. 8, no. 2, pp. 100–111, 2022, doi: 10.21070/jbmp.v8i2.1617.
- [7] H. Pudjiantoro, I. K. R. Sudiarditha, and H. Eryanto, "The Influence of Ethical Leadership on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variable," *Oblik i Finans.*, vol. 4, no. 4(98), pp. 114–120, 2022, doi: 10.33146/2307-9878-2022-4(98)-114-120.
- [8] Q. Li, "Ethical leadership, internal job satisfaction and OCB: the moderating role of leader empathy in emerging industries," *Humanit. Soc. Sci. Commun.*, vol. 11, no. 1, pp. 1–9, 2024, doi: 10.1057/s41599-024-03367-w.
- [9] P. M. Mpye, "An Evaluation of the Relationship Between Ethical Leadership and Employee Performance," vol. 08, no. 04, pp. 583–587, 2025.
- [10] P. C. Sauer and S. Seuring, *How to conduct systematic literature reviews in management research: a guide in 6 steps and 14 decisions*, vol. 17, no. 5. Springer Berlin Heidelberg, 2023. doi: 10.1007/s11846-023-00668-3.
- [11] E. Mseti, W. Lameck, and S. Kinemo, "Ethical Leadership and Employees' Performance: A Systematic Review," *EAST AFRICAN J. Educ. Soc. Sci.*, vol. 4, pp. 1–6, Jun. 2024, doi: 10.46606/eajess2023v04i06.0328.
- [12] E. S. Barry, J. Merkebu, and L. Varpio, "State-of-the-art literature review methodology: A six-step approach for knowledge synthesis," *Perspect. Med. Educ.*, vol. 11, no. 5, pp. 281–288, 2022, doi: 10.1007/s40037-022-00725-9.
- [13] A. Assarroudi, F. Heshmati Nabavi, M. R. Armat, A. Ebadi, and M. Vaismoradi, "Directed qualitative content analysis: the description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process," *J. Res. Nurs.*, vol. 23, no. 1, pp. 42–55, 2018, doi: 10.1177/1744987117741667.
- [14] M. J. Page *et al.*, "The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews," *Bmj*, vol. 372, 2021, doi: 10.1136/bmj.n71.
- [15] M. H. F. Alshawabkeh, "Effectiveness of Ethical Leadership on Employee Performance: Systematic Literature Review," *Különleges Bánásmód - Interdiszciplináris folyóirat*, vol. 9, no. 1, pp. 101–112, 2023, doi: 10.18458/kb.2023.1.101.
- [16] Y. Mahmood, Q.-A. Qurat-ul-Ain, and M. Ishtiaq Khan, "Ethical Leadership and Employee Voice Behavior: Mediation of Cognitive and Affect Based Trusts," *Educ. Adm. Theory Pract.*, vol. 30, no. 3, pp. 3042–3053, 2024, doi: 10.53555/kuey.v30i3.8946.
- [17] L. Harjono, L. Nurcholis, I. Khajar, and M. Mulyana, "The Influence of Ethical Leadership and Knowledge Sharing on Employee Performance Mediated with Higher College Commitment," *Int. J. Manag. Sci. Inf. Technol.*, vol. 4, no. 1, pp. 89–98, 2024, doi: 10.35870/ijmsit.v4i1.2521.
- [18] M. Syahrani, H. Hernawaty, and A. Winarno, "The Effect of Ethical Leadership On Job Performance: The Mediating Role of Public Service Motivation and Normative Commitment," *J. Leadersh. Organ.*, vol. 4, no. 1, 2022, doi: 10.22146/jlo.70614.