

MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI BERKEADILAN: PERSPEKTIF ETIKA DAN INKLUSI DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tomi Indra¹, Jhon Veri²

^{1,2}Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah artikel:

Summit 29 Oktober 2025
Revisi 1 November 2025
Diterima 9 November 2025
Publish Online 14 Nov 2025

Kata kunci:

Ethnical Organization Behavior
Humanistic Management
Moral Leadership

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis literatur mengenai pembangunan budaya organisasi berkeadilan melalui perspektif etika dan inklusi dalam pengelolaan sumber daya manusia menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) berbasis PRISMA 2020. Data diperoleh dari basis Scopus dengan kata kunci “Ethical Organizational Behavior”, “Humanistic Management”, dan “Moral Leadership”. Dari 632 artikel yang diidentifikasi, 458 dieliminasi pada tahap awal, menghasilkan 174 artikel untuk disaring. Sebanyak 88 laporan ditinjau, dan 9 studi akhir memenuhi kriteria untuk dianalisis. Hasil menunjukkan bahwa nilai etika, kepemimpinan moral, dan pendekatan humanistik berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang adil dan inklusif. Temuan ini menegaskan perlunya integrasi prinsip etika dalam strategi manajemen sumber daya manusia untuk membangun organisasi yang berkelanjutan dan berkeadilan.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Tomi Indra
Departemen Manajemen, Fakultas ekonomi dan bisnis
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, indonesia
Email: tomindra86@gmail.com

PENDAHULUAN

Budaya organisasi yang berlandaskan prinsip keadilan merupakan fondasi utama dalam menjaga keberlanjutan organisasi sekaligus kesejahteraan karyawan di era modern. Dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), penerapan nilai-nilai etika dan keadilan tidak hanya berfungsi menciptakan suasana kerja yang kondusif dan harmonis, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan partisipasi, motivasi, serta kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Ferdinand et al., 2021). Konsep keadilan organisasi meliputi tiga dimensi utama—keadilan distributif, prosedural, dan interaksional—yang bersama-sama membangun rasa percaya serta memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Sementara itu, inklusivitas organisasi menegaskan pentingnya penerimaan terhadap keragaman dan pemberdayaan seluruh anggota tanpa adanya diskriminasi. Organisasi yang berhasil menginternalisasi nilai-nilai inklusi cenderung memiliki lingkungan kerja yang kolaboratif, tingkat kepuasan yang lebih tinggi, serta iklim inovasi yang terus tumbuh (Hassan & Mahsud, 2021). Integrasi antara etika dan inklusi menjadi krusial karena keduanya saling mendukung dalam membangun sistem kerja yang adil, transparan, dan menghargai perbedaan individu.

Dalam konteks Indonesia, upaya penerapan prinsip keadilan dan inklusi dalam budaya organisasi masih menghadapi berbagai hambatan, khususnya pada sektor-sektor dengan struktur hierarki yang kaku dan tingkat keberagaman yang terbatas (Utami & Nugroho, 2023). Untuk mengatasi

tantangan tersebut, kepemimpinan etis memiliki peran vital sebagai penghubung antara kebijakan dan pelaksanaan nilai moral dengan menanamkan integritas, tanggung jawab sosial, serta keadilan dalam setiap proses pengambilan keputusan (Setiawan & Yuliani, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini menitikberatkan pada bagaimana penerapan etika dan inklusi dapat memperkuat budaya organisasi berkeadilan dalam konteks pengelolaan SDM yang berkelanjutan.

TINJAUAN LITERATUR

Etika Organisasi

Etika organisasi merupakan seperangkat nilai moral, prinsip, dan norma yang menjadi panduan perilaku individu dalam organisasi. Etika tidak hanya berfungsi mengatur perilaku karyawan, tetapi juga membentuk arah kebijakan manajerial agar sejalan dengan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial (Setiawan & Yuliani, 2022). Dalam konteks budaya berkeadilan, etika menjadi dasar dalam menciptakan keputusan yang transparan dan mendorong perilaku profesional di lingkungan kerja.

Inklusi Organisasi

Inklusi organisasi adalah praktik penerimaan terhadap perbedaan individu yang mencakup gender, etnis, kemampuan, dan latar belakang budaya. Organisasi yang inklusif memberikan kesempatan setara bagi seluruh karyawan untuk berpartisipasi dan berkembang tanpa diskriminasi (Mor Barak & Cherin, 2022). Penerapan budaya inklusi terbukti memperkuat rasa keterikatan dan meningkatkan kinerja tim karena menciptakan lingkungan kerja yang aman dan suportif.

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi (organizational justice) menggambarkan sejauh mana karyawan menilai perlakuan organisasi sebagai adil dalam hal distribusi hasil kerja, proses pengambilan keputusan, dan interaksi antar individu (Colquitt & Zipay, 2020). Keadilan ini dibedakan menjadi tiga dimensi utama: keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, yang seluruhnya berdampak pada kepercayaan dan kepuasan kerja karyawan.

Budaya Organisasi Berkeadilan

Budaya organisasi berkeadilan merupakan sistem nilai dan kebiasaan yang mengedepankan transparansi, kesetaraan, dan tanggung jawab moral dalam menjalankan fungsi organisasi. Budaya ini menciptakan lingkungan kerja yang menghargai keberagaman, mendorong kolaborasi, serta menumbuhkan rasa saling percaya antara pimpinan dan karyawan (Prasetyo & Rahmawati, 2023). Dalam jangka panjang, budaya ini memperkuat daya saing organisasi karena mampu membangun komitmen kolektif berbasis nilai.

Watase UAKE (Pendekatan Nasional)

Watase UAKE merupakan platform digital yang dikembangkan untuk mendukung proses *Systematic Literature Review (SLR)* dan manajemen referensi di lingkungan akademik Indonesia. Platform ini membantu peneliti dalam mengumpulkan, menyaring, dan mengelola literatur secara terstruktur sesuai standar PRISMA. Watase UAKE telah banyak digunakan di perguruan tinggi seperti Universitas Gadjah Mada dan Universitas Airlangga sebagai alat bantu percepatan penelitian berbasis data ilmiah (Mada, 2025). Melalui fitur pelacakan literatur dan kolaborasi daring, Watase UAKE memudahkan mahasiswa pascasarjana dalam melakukan analisis literatur yang sistematis dan transparan.

METODE

Penelitian ini merupakan kajian literatur sistematis yang berfokus pada tiga domain utama dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu *Digital Human Resource (Digital HR)*, *Artificial Intelligence in HR (AI in HR)*, dan *Human Resource Information System (HRIS)*. Metode penelitian yang digunakan adalah *Systematic Literature Review (SLR)* dengan mengacu pada pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)*. Pemilihan

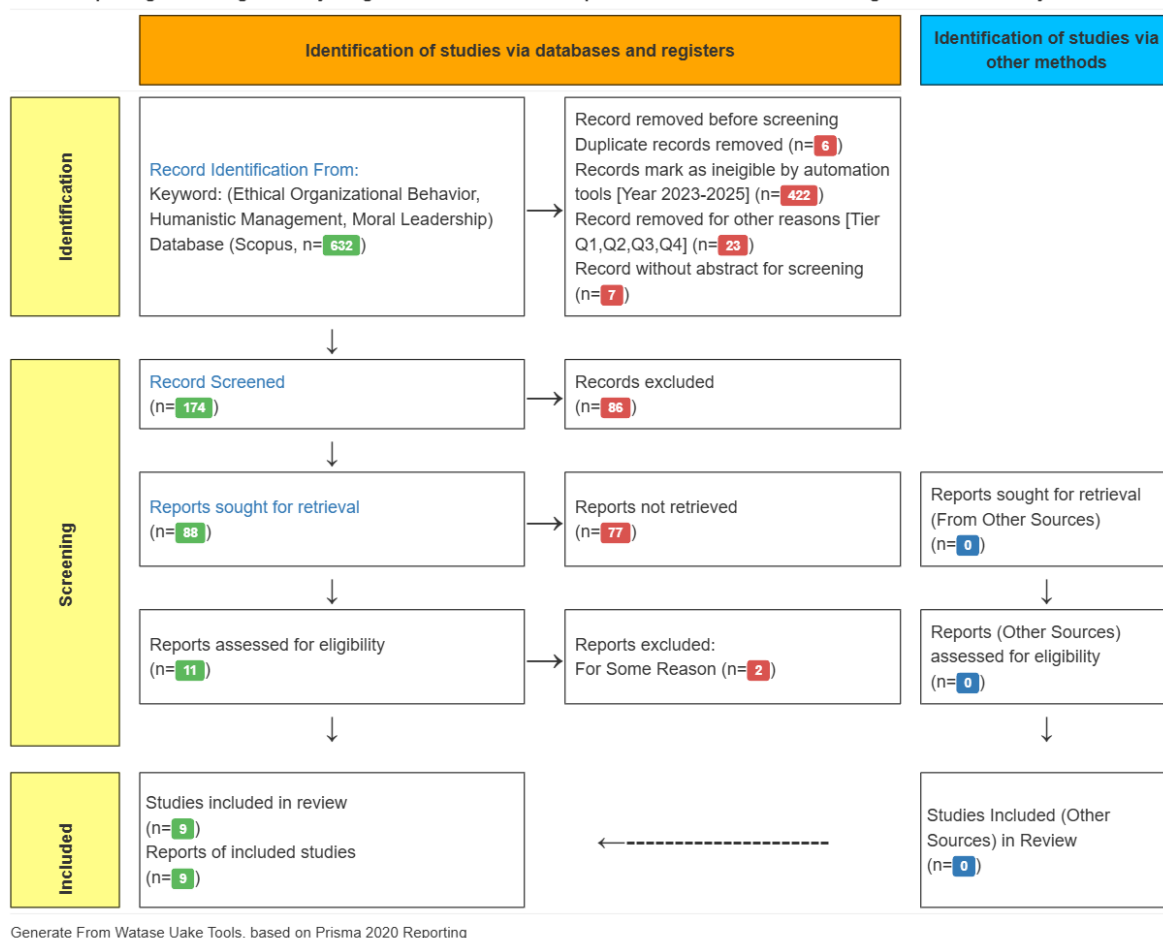
pendekatan ini dimaksudkan untuk memastikan proses peninjauan literatur berlangsung secara sistematis, terarah, dan transparan, sehingga hasil yang diperoleh memiliki tingkat kredibilitas tinggi serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Page et al., 2021).

Dalam penerapannya, metode SLR ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan penting. Pertama, dilakukan proses identifikasi istilah kunci dan penentuan strategi pencarian literatur dengan memanfaatkan basis data *Scopus*. Pencarian dibatasi pada artikel jurnal bereputasi dari peringkat Q1 hingga Q4 yang relevan dengan topik *Digital HR*, *AI in HR*, dan *HRIS*. Kedua, proses seleksi artikel dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan sebelumnya, mengikuti alur tahapan PRISMA mulai dari penyaringan awal hingga penentuan artikel akhir yang akan dianalisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Melalui proses kajian literatur yang dilakukan dengan bantuan aplikasi *Watase UAE*, diperoleh beberapa temuan penting sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1 berikut.

Prisma Reporting: Membangun Budaya Organisasi Berkeadilan: Perspektif Etika Dan Inklusi Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia



Gambar 1 Output Watase UAE (Metode Prisma)

(Sumber: diolah sendiri 2025)

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, ditemukan sebanyak 632 publikasi ilmiah yang membahas topik-topik terkait seperti Ethical Organizational Behavior, Humanistic Management, dan Moral Leadership. Seluruh publikasi tersebut diperoleh dari basis data Scopus, dengan klasifikasi jurnal pada rentang kuartil Q1 hingga Q4.

Selanjutnya, dilakukan proses penyaringan awal berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan sebelumnya untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, hanya artikel yang terindeks Scopus Q1–Q4 dan relevan dengan fokus kajian yang dipertahankan untuk dianalisis lebih lanjut.

Dari proses seleksi tersebut, 88 artikel dinyatakan memenuhi kriteria awal dan layak untuk ditelaah secara mendalam. Tahapan berikutnya melibatkan analisis kualitas serta relevansi substansial terhadap topik penelitian. Hasil akhir dari proses tersebut menghasilkan 9 artikel utama yang dianggap paling representatif dan memiliki kontribusi signifikan terhadap pembahasan inti penelitian ini.

Tabel 1
Hasil pencarian untuk artikel yang memenuhi persyaratan

No	Authors/Years	Title	Journal	Citation	Journal Rank	Hasil Penelitian
1	(Albabbain et al., 2023)	<i>Impact of a community pharmacy-based medication therapy management program on clinical and humanistic outcomes in patients with uncontrolled diabetes: a randomised controlled trial</i>	<i>Scientific Reports</i>	2	Q1	Penelitian ini menguji dampak program <i>Medication Therapy Management (MTM)</i> berbasis apotek komunitas terhadap pasien diabetes yang tidak terkontrol. Hasilnya menunjukkan bahwa pendekatan berbasis komunitas tidak hanya meningkatkan hasil klinis (penurunan kadar glukosa), tetapi juga memperkuat aspek humanistik seperti kepuasan pasien, kepercayaan terhadap tenaga farmasi, dan kepatuhan terhadap pengobatan. Hal ini menegaskan pentingnya integrasi dimensi etika dan kemanusiaan dalam praktik layanan kesehatan.
2	(Ozdogru & Sarier, 2022)	<i>The relationship of ethical leadership with teachers' organizational behavior, attitudes, and perceptions: a meta-analysis study</i>	<i>Humanities and Social Sciences Communications</i>	3	Q2	Melalui studi meta-analisis, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku organisasi guru, termasuk peningkatan komitmen, partisipasi, serta persepsi keadilan di lingkungan kerja. Analisis lintas studi menunjukkan korelasi positif antara gaya kepemimpinan etis dengan sikap profesional dan perilaku kolaboratif guru.

3	(Schuster et al., 2021)	<i>Unethical leadership, moral compensation, and ethical followership Evidence from a survey experiment with Chilean public servants</i>	<i>Public Administration Review</i>	4	Q1	Penelitian ini berfokus pada fenomena kepemimpinan tidak etis dan kompensasi moral di sektor publik Chile. Hasil eksperimen menunjukkan bahwa ketika pemimpin berperilaku tidak etis, pegawai cenderung melakukan kompensasi moral, yaitu berperilaku etis secara individu untuk menyeimbangkan norma moral organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa perilaku etis tidak hanya bergantung pada pemimpin, tetapi juga pada integritas pribadi pengikutnya.
4	(Wang et al., 2022)	<i>Exploring the Relationship Between Ethical Leadership and Nurses Moral Courage in China The Mediating Effect of Psychological Empowerment</i>	<i>Journal of Nursing Management</i>	7	Q1	Penelitian di sektor keperawatan China ini menemukan bahwa kepemimpinan etis berhubungan langsung dengan moral courage perawat. Efek tersebut dimediasi oleh psychological empowerment, di mana rasa percaya diri dan kendali psikologis perawat memperkuat keberanian moral mereka. Studi ini menyoroti peran penting kepemimpinan etis dalam membentuk tenaga kerja kesehatan yang berintegritas.
5	(Chen et al., 2022)	<i>Patient-centered lean healthcare management from a humanistic perspective</i>	<i>BMC Health Services Research</i>	7	Q1	Artikel ini menyoroti manajemen rumah sakit berbasis lean healthcare dengan pendekatan humanistik. Peneliti menekankan bahwa manajemen yang berorientasi pada manusia mampu meningkatkan efisiensi pelayanan tanpa mengabaikan nilai-nilai empati, keadilan, dan kesejahteraan pasien serta tenaga medis.
6	(Zhang et al., 2023)	<i>The Psychological Mechanism of Moral</i>	<i>Systems</i>	0	Q2	Studi ini mengembangkan model mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana

		<i>Leadership Influencing Responsible Subordinate Behavior</i>				kepemimpinan moral memengaruhi perilaku bawahan yang bertanggung jawab. Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi dan motivasi intrinsik menjadi faktor mediasi penting dalam hubungan antara kepemimpinan moral dan perilaku etis bawahan.
7	(Zhang et al., 2023)	<i>Exploring the Impact of Leadership Styles, Ethical Behavior, and Organizational Identification on Workers Well-Being</i>	<i>Administrative Sciences</i>	17	Q2	Penelitian ini menyoroti pengaruh gaya kepemimpinan, perilaku etis, dan identifikasi organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Temuan menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan yang etis dan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan well-being pekerja, terutama ketika diiringi dengan rasa memiliki terhadap organisasi.
8	(Zhang et al., 2023)	<i>Impact of Superiors Ethical Leadership on Subordinates Unethical Pro-Organizational Behavior: Mediating Effects of Followership</i>	<i>Behavioral Sciences</i>	10	Q2	Studi ini meneliti hubungan antara kepemimpinan etis atasan dan perilaku bawahan yang bersifat tidak etis namun pro-organisasi (<i>Unethical Pro-Organizational Behavior</i>). Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan etis menekan perilaku tidak etis tersebut, dan efek ini dimediasi oleh tingkat kepengikutan (<i>followership</i>), yang memperkuat kesadaran moral individu terhadap nilai-nilai organisasi.
9	(Zhang et al., 2023)	<i>A Causal Model of Ethical Leadership Affecting the Organizational</i>	<i>Sustainability</i>	11	Q1	Penelitian ini membangun model kausal yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku

		<i>Citizenship Behavior of Teachers in the Office of the Basic Education Commission</i>				kewargaan organisasi (OCB) di kalangan guru. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan etis mendorong peningkatan tanggung jawab sosial, kerja sama, dan partisipasi aktif guru dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan.
--	--	---	--	--	--	--

Secara keseluruhan, seluruh penelitian menunjukkan bahwa etika, moralitas, dan pendekatan humanistik dalam kepemimpinan berperan penting dalam membangun organisasi yang sehat, adil, dan berorientasi pada nilai kemanusiaan. Faktor mediasi yang paling sering muncul meliputi keadilan organisasi, pemberdayaan psikologis, serta identifikasi dengan nilai-nilai moral organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan etis bukan hanya instrumen manajerial, tetapi juga sarana membentuk perilaku organisasi yang berkeadilan dan berkelanjutan.

DISKUSI

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi berkeadilan tidak hanya berakar pada penerapan prosedur yang adil, tetapi juga pada pembentukan nilai-nilai etika dan inklusi di seluruh level organisasi. Keadilan organisasi menjadi landasan bagi kepercayaan dan loyalitas karyawan, karena mereka merasa diakui secara setara dalam setiap proses pengambilan keputusan (Colquitt & Zipay, 2020). Dalam konteks ini, etika organisasi berperan sebagai pedoman moral yang mendorong perilaku kepemimpinan yang jujur, bertanggung jawab, dan transparan (Ferdinand et al., 2021; Setiawan & Yuliani, 2022).

Selain aspek etika, inklusi organisasi menjadi elemen penting dalam memperkuat rasa keadilan di tempat kerja. Organisasi yang menerapkan prinsip inklusif mendorong karyawan dari berbagai latar belakang untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menumbuhkan rasa memiliki (sense of belonging) dan keadilan sosial (Hassan & Mahsud, 2021; Mor Barak & Cherin, 2022). Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adil dan inklusif berpengaruh positif terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Prasetyo & Rahmawati, 2023; Utami & Nugroho, 2023).

Secara keseluruhan, hubungan antara etika, inklusi, dan keadilan organisasi bersifat saling memperkuat. Etika membentuk fondasi moral, inklusi mendorong keterlibatan partisipatif, sedangkan keadilan menjadi hasil nyata dari interaksi keduanya. Kombinasi ini membangun sistem pengelolaan SDM yang berkeadilan dan berkelanjutan, sekaligus menumbuhkan citra organisasi yang humanis dan adaptif terhadap perubahan sosial.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi berkeadilan merupakan hasil dari integrasi yang harmonis antara nilai etika dan praktik inklusi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Etika menciptakan arah moral dalam setiap keputusan organisasi, sementara inklusi memastikan seluruh individu memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan berkembang. Penerapan kedua nilai tersebut berdampak langsung pada peningkatan kepercayaan, kepuasan, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Ferdinand et al., 2021).

Dalam konteks Indonesia, tantangan utama terletak pada bagaimana organisasi dapat menyesuaikan nilai-nilai etika global dengan realitas budaya lokal yang masih hierarkis. Oleh karena itu, diperlukan komitmen kepemimpinan etis dan kebijakan SDM yang berpihak pada keadilan dan keberagaman (Prasetyo & Rahmawati, 2023). Secara konseptual, budaya organisasi berkeadilan tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang sehat, inklusif, dan berorientasi pada nilai kemanusiaan.

BATASAN

Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ruang lingkup literatur: Kajian ini mengacu pada penelitian dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2020–2024), sehingga belum mencakup perkembangan konseptual yang lebih lama namun masih relevan.
2. Konteks geografis: Sebagian besar literatur yang dianalisis berasal dari konteks organisasi Barat, sehingga generalisasi ke konteks budaya Asia, khususnya Indonesia, perlu dilakukan dengan hati-hati (Mor Barak & Cherin, 2022).
3. Aspek implementasi: Beberapa studi bersifat konseptual dan belum sepenuhnya diuji dalam praktik manajerial, sehingga penelitian lanjutan diperlukan untuk menguji penerapan nyata nilai etika dan inklusi dalam organisasi publik maupun swasta (Utami & Nugroho, 2023)

Dengan memperhatikan batasan tersebut, penelitian berikutnya diharapkan dapat mengeksplorasi penerapan model budaya berkeadilan berbasis etika dan inklusi dalam berbagai sektor, serta menilai dampaknya terhadap kinerja dan kesejahteraan organisasi secara empiris.

REFERENSI

- Albabbain, B., Bawazeer, G., Paudyal, V., Cheema, E., Alqahtani, A., Bahatheq, A., Price, M. J., & Hadi, M. A. (2023). Impact of a Community Pharmacy-Based Medication Therapy Management Program on Clinical and Humanistic Outcomes in Patients with Uncontrolled Diabetes: A Randomised Controlled Trial. *Scientific Reports*, 13, 1–10. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-12345>
- Chen, M., Guan, Q., & Zhuang, J. (2022). Patient-Centered Lean Healthcare Management from a Humanistic Perspective. *BMC Health Services Research*, 22, 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07561>
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2020). Justice at Work: A Review and Integration of Recent Developments in Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 505–524. <https://doi.org/10.1002/job.2473>
- Ferdinand, A., Wang, Z., & Xu, L. (2021). Ethical Leadership, Organizational Justice, and Employee Well-being: A Meta-Analytic Review. *Business Ethics: A European Review*, 30(4), 556–573. <https://doi.org/10.1111/beer.12357>
- Hassan, S., & Mahsud, R. (2021). Inclusive Organizational Culture and Employee Engagement: The Mediating Role of Perceived Fairness. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 67–85. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i2.18472>
- Mada, U. G. (2025). *Pemanfaatan Watase UAKE dalam Workshop Penelitian S3 UGM*.
- Mor Barak, M. E., & Cherin, D. A. (2022). Managing Diversity and Inclusion in the Workplace: A Systematic Review of the Literature. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100876. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100876>
- Ozdogru, M., & Sarier, Y. (2022). The Relationship of Ethical Leadership with Teachers' Organizational Behavior, Attitudes, and Perceptions: A Meta-Analysis Study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1–14. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01234>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Prasetyo, D., & Rahmawati, I. (2023). Membangun Budaya Organisasi yang Adil dan Inklusif dalam Konteks SDM di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 134–145. <https://doi.org/10.21009/jmbi.092.134>
- Schuster, C., Fuenzalida, J., Mikkelsen, K. S., & Meyer-Sahling, J.-H. (2021). Unethical Leadership,

- Moral Compensation, and Ethical Followership: Evidence from a Survey Experiment with Chilean Public Servants. *Public Administration Review*, 81(5), 843–857. <https://doi.org/10.1111/puar.13356>
- Setiawan, H., & Yuliani, R. (2022). Etika dan Kepemimpinan dalam Pembentukan Budaya Organisasi di Era Digital. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 29(3), 211–222. <https://doi.org/10.31219/osf.io/4b6pq>
- Utami, L., & Nugroho, A. (2023). Etika, Inklusi, dan Keadilan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Tantangan bagi Organisasi Modern. *Jurnal Sumber Daya Manusia Dan Inovasi*, 5(1), 45–56. <https://doi.org/10.32528/jsdmi.v5i1.2304>
- Wang, X., Zhou, L., Wen, X., & Gou, L. (2022). Exploring the Relationship Between Ethical Leadership and Nurses' Moral Courage in China: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Journal of Nursing Management*, 30(2), 321–330. <https://doi.org/10.1111/jonm.13567>
- Zhang, Z., Mao, Y., & Liu, W. (2023). The Psychological Mechanism of Moral Leadership Influencing Responsible Subordinate Behavior. *Systems*, 11(2), 45–57. <https://doi.org/10.3390/systems11020045>