

Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Adaptif Pegawai: Peran Mediasi Etos Kerja pada Kantor Kecamatan Kairatu Kabupaten Seram Bagian Barat

The Effect of Ethical Leadership on Employees' Adaptive Performance: The Mediating Role of Work Ethic at the Kairatu District Office, West Seram Regency

Marcoroy Lekawael*, Hendry Selanno, Hengky Virgo Richardo Pattimukay

Magister Administrasi Publik, Universitas Pattimura, Indonesia

* marcoroylekawael@gmail.com (Primary Contact)

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of ethical leadership on employees' adaptive performance with work ethic as a mediating variable in the Kairatu District Office, West Seram Regency. The research approach used is quantitative, associative with survey data collection with cross-section data types. The population used in this study were all employees of the Kairatu District Office, West Seram Regency, totaling 46 people. The sample is part of the number and characteristics possessed by the population. The sampling method is full sampling. Data were analyzed by path analysis. The results of the study concluded that ethical leadership was proven to have a positive and significant influence on the adaptive performance of employees in the Kairatu District Office, West Seram Regency, both directly and through work ethic as a mediating variable. In addition, ethical leadership also has a positive and significant effect on employee work ethic, which in turn directly improves their adaptive performance. This shows that ethical leadership not only encourages a high work ethic but also strengthens employees' adaptability in facing changes and challenges in the workplace.

Keywords

work ethic, ethical leadership, adaptive performance

Article History

Received: 2026-02-22

Accepted: 2026-03-11

Copyright © 2026, Lekawael et al.

Published by MAN 4 Kota Pekanbaru

DOI: [10.56113/takuana.v4i4.429](https://doi.org/10.56113/takuana.v4i4.429)

1. PENDAHULUAN

Kinerja adaptif aparatur di lembaga pemerintahan merujuk pada kapasitas pegawai untuk menyesuaikan diri secara luwes terhadap transformasi lingkungan kerja, inovasi kebijakan, perkembangan teknologi, serta tuntutan tugas yang senantiasa berubah. Pegawai yang menunjukkan kinerja adaptif tinggi mampu menanggapi tantangan baru, menguasai keterampilan tambahan, dan merespons perubahan dengan strategi efektif. Kemampuan ini

menjadi krusial mengingat dinamika birokrasi yang kerap dipengaruhi oleh regulasi yang bergeser dan kebutuhan publik yang variatif. Kinerja adaptif yang optimal memungkinkan pegawai mempertahankan efisiensi serta efektivitas operasional instansi pemerintah.

Selain itu, adaptivitas pegawai turut mendorong lahirnya inovasi, meningkatkan mutu layanan publik, dan memperkuat ketahanan institusi pemerintah. Aparatur yang adaptif cenderung terbuka terhadap gagasan baru, efektif dalam bekerja dalam tim heterogen, serta lebih siap menghadapi krisis atau situasi darurat. Mereka juga menunjukkan produktivitas tinggi, fleksibilitas dalam pemanfaatan sumber daya, dan kemampuan bekerja di bawah tekanan. Secara keseluruhan, kinerja adaptif menumbuhkan budaya kerja yang dinamis, inklusif, dan kolaboratif, yang pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja serta loyalitas pegawai (Jannah & Andriani, 2022; Muhammad, 2022; Putra et al, 2024; Safiri, 2023).

Kecamatan Kairatu Kabupaten Seram Bagian Barat berfungsi sebagai unit teknis pelaksana pemerintahan di tingkat kecamatan, yang melaksanakan urusan pemerintah daerah otonom, tugas pembantuan, serta kewajiban pemerintahan yang diatur perundang-undangan. Secara umum, tugas pokoknya mencakup koordinasi, pengelolaan administrasi, dan pelayanan publik. Tugas khusus mencakup administrasi kependudukan, layanan administrasi umum, pengurusan perizinan, pembinaan administrasi desa, serta koordinasi dengan instansi terkait untuk implementasi program dan kegiatan pembangunan di wilayah kecamatan. Kecamatan Kairatu juga berperan sebagai perpanjangan tangan Pemerintah Kabupaten dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik di tingkat kecamatan. Kantor Kecamatan dipimpin oleh seorang camat yang mempraktikkan kepemimpinan beretika dengan menampilkan integritas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan. Camat juga menegakkan empati dan keadilan dalam berinteraksi dengan masyarakat, menciptakan lingkungan kerja yang bermartabat dan harmonis. Kepemimpinan etis ini membangun kepercayaan dan dukungan masyarakat dalam pelaksanaan tugas (Koesworo et al, 2022).

Hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja adaptif pegawai sangat erat, karena kepemimpinan berintegritas membentuk budaya organisasi dan pola perilaku adaptif. Pemimpin yang jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas memberikan teladan bagi pegawai untuk meningkatkan adaptabilitas mereka (Napitupulu et al, 2021). Kepemimpinan etis juga menumbuhkan lingkungan kerja yang inklusif dan berlandaskan prinsip moral, mendorong pegawai mengambil inisiatif, beradaptasi dengan perubahan, dan berkontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan etis memengaruhi perilaku individu pegawai (Na'im, 2022), membentuk struktur organisasi yang mendukung adaptabilitas, memperkuat resiliensi, serta meningkatkan efektivitas instansi dalam menghadapi dinamika yang terus berubah (Domiyandra & Rivai, 2019; Mulyadi, 2021; Rizal, Rahmat, & Heri, 2022).

Etos kerja yang kuat di lingkungan pemerintahan menjadi faktor penting dalam membangun kinerja adaptif pegawai (Ali, 2020; Adawiyah et al, 2021). Pegawai dengan etos kerja tinggi termotivasi untuk memberikan performa terbaik di setiap tugas. Etos kerja yang positif mendorong pembelajaran berkelanjutan, pengembangan diri, serta penyesuaian cepat terhadap perubahan lingkungan kerja. Mereka menjadi fleksibel menghadapi tantangan baru dan mampu menyesuaikan diri dengan kebijakan, regulasi, dan tuntutan pemerintahan yang terus bergeser. Dengan demikian, etos kerja yang kuat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kinerja adaptif aparatur, sehingga mereka mampu memberikan

kontribusi optimal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan mencapai target organisasi (Rachmawati et al, 2018; Safiri, 2023; Barsah & Ridwan, 2020; Muhammad, 2022; Saputro & Fathoni, 2017; Tardin & Hasanuddin, 2021).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja pegawai, sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada sektor swasta maupun organisasi bisnis. Penelitian yang secara khusus menganalisis hubungan antara kepemimpinan etis, etos kerja, dan kinerja adaptif dalam konteks organisasi pemerintahan daerah masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji peran etos kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja adaptif pegawai pada Kantor Kecamatan Kairatu Kabupaten Seram Bagian Barat.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja Adaptif Pegawai	Kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan situasi kerja yang berubah dengan cepat yang dapat mengarah pada peningkatan kinerja pekerjaan dan kesuksesan karier	<ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Mempunyai jiwa untuk melayani serta membantu masyarakat (Safiri, 2023)
Etos Kerja	Sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu yang mendasar terhadap diri untuk meraih hasil atau prestasi hidup yang lebih baik dari keadaan sebelumnya	<ul style="list-style-type: none"> - Ketepatan waktu - Inisiatif untuk mengambil langkah tambahan dalam menyelesaikan tugas - kerja sama yang baik dengan rekan kerja - Komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan - Kreativitas dalam mencari solusi- - Konsistensi dalam kinerja - Dorongan untuk terus belajar dan berkembang - Tanggung jawab atas tindakan - Ketangguhan dalam menghadapi tantangan dan perubahan dalam lingkungan kerja (Barsah & Ridwan, 2020)
Kepemimpinan Etis	Gaya kepemimpinan yang menunjukkan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> - Jujur - Dapat dipercaya - Peduli - Terbuka terhadap masukan - Berprinsip- Menghormati orang lain (Lubis & Abadi, 2022)

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara kepemimpinan etis, etos kerja, dan kinerja adaptif pegawai. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Kantor Kecamatan Kairatu Kabupaten Seram Bagian Barat sebanyak 46 orang. Sampel penelitian merupakan representasi dari jumlah dan karakteristik populasi, dan pemilihan sampel dilakukan secara *full sampling*. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah responden yang relatif kecil, yaitu hanya 46 pegawai, sehingga hasil penelitian ini lebih merepresentasikan kondisi pada Kantor Kecamatan Kairatu dan belum dapat digeneralisasi secara luas pada organisasi pemerintahan lainnya.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengidentifikasi pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel *intervening*. Variabel *intervening* berperan sebagai variabel penghubung atau mediasi yang memfasilitasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Untuk memperjelas konsep variabel yang diteliti, Tabel 1 merangkum definisi operasional masing-masing variabel.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

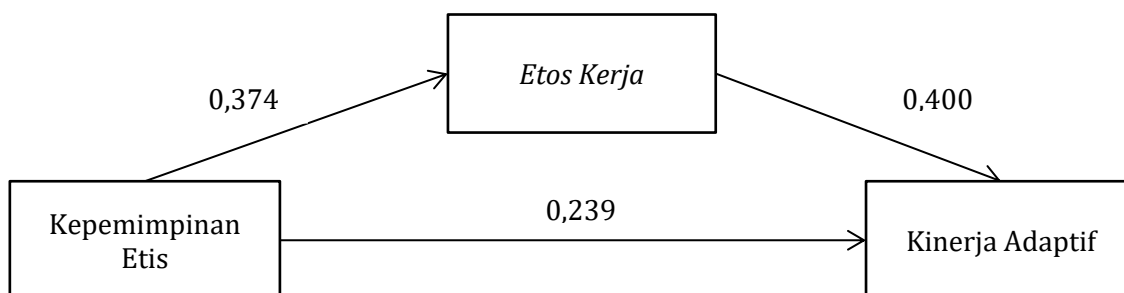
3.1. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi sejauh mana kepemimpinan etis (X) memengaruhi kinerja adaptif (Y) dengan etos kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Analisis dilakukan menggunakan *path analysis* untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil koefisien jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Statistik Path Analisis

Struktur Parameter	Koef. Jalur (β)	t hitung	t tabel	Sig.	Keputusan
X \rightarrow Z (pZ.X)	0,374	3,644	2,028	0,001	Terima Ha
Z \rightarrow Y (pY.Z)	0,400	5,077	2,028	0,000	Terima Ha
X \rightarrow Y (pY.X1)	0,239	2,671	2,028	0,010	Terima Ha
R ² (X,Z \rightarrow Y)	0,927	F hitung	27,148	-	-
R ² (X \rightarrow Z)	0,728	F hitung	13,282	-	-

Hasil uji statistik pada Tabel 2 menunjukkan bahwa secara simultan maupun individual, jalur antar variabel signifikan, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Jalur pertama (X \rightarrow Z) dan jalur kedua (X, Z \rightarrow Y) keduanya signifikan.



Gambar 2. Struktur Hubungan X \rightarrow Z \rightarrow Y

Berdasarkan koefisien jalur, pengaruh langsung dan tidak langsung dijelaskan pada Tabel 3.

Tabel 3. Pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan etis terhadap etos kerja dan kinerja adaptif

Jenis Pengaruh	Nilai Koefisien
Pengaruh langsung Kepemimpinan Etis terhadap Etos Kerja (X \rightarrow Z)	0,374
Pengaruh langsung Etos Kerja terhadap Kinerja Adaptif (Z \rightarrow Y)	0,400
Pengaruh langsung Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Adaptif (X \rightarrow Y)	0,239
Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Adaptif melalui Etos Kerja (X \rightarrow Z \rightarrow Y)	0,149
Total pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Adaptif	0,388

Interpretasi:

1. Kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif terhadap etos kerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,374, yang menunjukkan bahwa semakin baik praktik kepemimpinan etis yang diterapkan pimpinan, maka semakin kuat pula etos kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
2. Etos kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja adaptif pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,400, yang berarti bahwa pegawai yang memiliki etos kerja tinggi cenderung menunjukkan kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan kerja.
3. Kepemimpinan etis juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja adaptif dengan koefisien jalur sebesar 0,239, yang menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berintegritas, jujur, dan adil dapat secara langsung meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai dalam menghadapi dinamika pekerjaan.
4. Selain pengaruh langsung, kepemimpinan etis juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja adaptif melalui etos kerja sebesar 0,149. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja adaptif terjadi melalui peningkatan etos kerja pegawai.
5. Total pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja adaptif adalah sebesar 0,388, yang merupakan kombinasi antara pengaruh langsung dan tidak langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa etos kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja adaptif pegawai.

Untuk menguji signifikansi peran mediasi etos kerja, dilakukan uji Sobel. Hasil pengujian menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,001 ($< 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa etos kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja adaptif pegawai.

Tabel 4. Hasil Uji Sobel

Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Mediasi	Nilai P Value	Keterangan
Kepemimpinan Etis	Kinerja Adaptif	Etos Kerja	0,001	Signifikan

Hasil uji Sobel menunjukkan nilai $p = 0,001 < 0,05$, sehingga etos kerja signifikan memoderasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja adaptif. Artinya, kinerja adaptif pegawai meningkat ketika kepemimpinan etis didukung oleh etos kerja yang tinggi.

3.2. Pembahasan

Kepemimpinan etis terbukti berpengaruh langsung terhadap etos kerja dengan koefisien 0,139 atau 13,9%, di mana nilai *t* hitung (3,644) lebih besar dari *t* tabel (2,028) dan signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima dan menegaskan bahwa praktik kepemimpinan yang berlandaskan integritas, keadilan, dan transparansi mampu memperkuat sikap kerja pegawai. Ketika pemimpin bertindak jujur, konsisten, dan akuntabel, pegawai merasakan adanya kepastian moral dalam organisasi. Kondisi tersebut menumbuhkan rasa percaya, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat komitmen terhadap tugas. Kepemimpinan etis juga menciptakan

lingkungan kerja yang harmonis karena keputusan diambil secara adil dan terbuka, sehingga meminimalkan konflik internal. Pegawai menjadi lebih disiplin, bertanggung jawab, dan memiliki dorongan untuk memberikan kinerja terbaik. Dengan kata lain, etos kerja tidak tumbuh secara spontan, tetapi terbentuk melalui keteladanan pemimpin. Semakin kuat nilai etika yang dipraktikkan pimpinan, semakin tinggi pula semangat kerja, dedikasi, dan kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan organisasi pemerintahan.

Etos kerja juga terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja adaptif dengan koefisien 0,057 atau 5,71%, di mana nilai t hitung (2,671) lebih besar dari t tabel (2,028) serta signifikansi 0,010 lebih kecil dari 0,05. Artinya, hipotesis kedua diterima dan etos kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai. Pegawai dengan etos kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku disiplin, kerja keras, tanggung jawab, dan kemauan untuk bekerja sama. Sikap tersebut membuat mereka lebih siap menghadapi perubahan kebijakan, dinamika tugas, maupun tuntutan pelayanan publik yang terus berkembang. Etos kerja yang kuat juga membentuk orientasi pada kualitas dan hasil, sehingga pegawai tidak bekerja secara asal-asalan. Mereka terdorong untuk terus belajar, memperbaiki diri, dan mencari solusi atas permasalahan kerja. Dalam konteks organisasi pemerintahan, kemampuan beradaptasi sangat dibutuhkan karena perubahan regulasi dan kebutuhan masyarakat terjadi secara cepat. Oleh sebab itu, etos kerja dapat dipahami sebagai fondasi internal yang memperkuat kesiapan pegawai dalam merespons perubahan secara efektif dan produktif.

Selain melalui etos kerja, kepemimpinan etis juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja adaptif sebesar 0,160 atau 16%, dengan nilai t hitung (5,077) lebih besar dari t tabel (2,028) dan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima dan kepemimpinan etis secara langsung meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai. Pemimpin yang berintegritas mampu memberikan arah yang jelas, membangun visi bersama, serta menanamkan nilai tanggung jawab dalam setiap pelaksanaan tugas. Keteladanan etis mendorong pegawai untuk bekerja secara profesional dan terbuka terhadap perubahan. Dalam lingkungan kerja yang dipimpin secara etis, pegawai merasa aman untuk menyampaikan gagasan, berinovasi, dan mengambil inisiatif tanpa takut diperlakukan tidak adil. Situasi ini memperkuat keberanian menghadapi tantangan dan meningkatkan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, kepemimpinan etis bukan hanya menciptakan suasana kerja yang sehat, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam membangun kinerja adaptif yang berkelanjutan di lingkungan organisasi.

Lebih lanjut, kepemimpinan etis juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja adaptif melalui etos kerja sebesar 0,356 atau 35,6%, dengan nilai uji Sobel 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menegaskan bahwa etos kerja berperan signifikan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja adaptif. Artinya, dampak kepemimpinan etis akan semakin besar ketika pegawai memiliki semangat kerja, komitmen, dan tanggung jawab yang tinggi. Tanpa etos kerja yang kuat, pengaruh kepemimpinan etis tidak akan optimal. Etos kerja menjadi jembatan yang menghubungkan nilai-nilai moral pemimpin dengan perilaku adaptif pegawai dalam menghadapi perubahan. Kombinasi antara kepemimpinan yang berintegritas dan etos kerja yang tinggi menciptakan sinergi positif dalam organisasi. Sinergi ini memungkinkan pegawai merespons perubahan secara lebih cepat, efektif, dan profesional. Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan tidak hanya

ditentukan oleh kualitas pemimpin, tetapi juga oleh kualitas sikap kerja pegawai yang mendukung terciptanya kinerja adaptif secara berkelanjutan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Napitupulu et al. (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis mampu meningkatkan perilaku kerja positif pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung temuan Safiri (2023) yang menunjukkan bahwa etos kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja adaptif aparatur pemerintah.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif pegawai di Kantor Kecamatan Kairatu Kabupaten Seram Bagian Barat. Selain itu, kepemimpinan etis juga berpengaruh positif terhadap etos kerja pegawai. Etos kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja adaptif. Hasil ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan yang berintegritas tidak hanya meningkatkan sikap kerja pegawai, tetapi juga memperkuat kemampuan adaptasi mereka dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, W. R., Baliartati, B. O., & Fauzan, M. F. (2021). Pengaruh employee engagement terhadap kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan. *Akuntabel*, 18(1), 130–135.
- Ali, N. (2020). Efek moderasi kepemimpinan etis pada pengaruh etika kerja Islami terhadap kinerja adaptif. *Jihbiz: Jurnal Ekonomi Keuangan dan Perbankan Syariah*, 4(1), 105–123. <https://doi.org/10.33379/jihbiz.v4i1.858>
- Barsah, A., & Ridwan, A. (2020). Pengaruh etos kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pacific Indah Pratama Jakarta. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, 3(1), 141–150. <https://doi.org/10.33753/madani.v3i1.101>
- Domiyandra, R., & Rivai, H. A. (2019). Pengaruh kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan penghargaan terhadap keterikatan kerja account representative pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP X. *Jurnal STIE Semarang*, 11(1), 102–117.
- Jannah, R., & Andriani, S. (2022). Religiusitas, konseptual dan adaptif terhadap kinerja relawan pajak di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 4(1), 36–43. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v4i1.1671>
- Koesworo, I., Supriyono, & Sutono. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1(3), 183–192. <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1144>
- Lubis, G. B., & Abadi, F. (2022). Pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional, kinerja karyawan, dan keterlibatan karyawan pada industri perbankan. *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 6(4), 56–75.

- Muhammad, H. (2022). Pengaruh etos kerja Islami, budaya organisasi Islami, dan religiusitas terhadap kinerja karyawan BMT UGT Nusantara Cabang Banyuwangi. *Ekonomi Syariah*, 2(2), 1-14.
- Mulyadi, M. (2021). Pengaruh kepemimpinan etis dan good corporate governance terhadap kinerja perusahaan BUMN di Indonesia. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 21(1), 137-160. <https://doi.org/10.25105/mraai.v21i1.9172>
- Na'im, Z. (2022). Etika kepemimpinan dalam perspektif Islam dan korelasinya terhadap kinerja. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 195-210. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v6i1.972>
- Napitupulu, B. B. J., Budiadnyana, G. N., Johan, M., Admiral, A., & Novitasari, D. (2021). Kepemimpinan etis: Rahasia menurunkan stres kerja dan turnover intention. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 65-76. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v9i1.5794>
- Putra, A. P., Satoto, E. B., & Sanosra, A. (2024). Analisis pengaruh fleksibilitas kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adaptif melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Budgeting: Journal of Business, Management and Accounting*, 5(5), 707-720.
- Rachmawati, E., Mujanah, S., & Retnaningsih, W. (2018). Pengaruh self leadership, kecerdasan sosial, dan employee ability terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 5(2), 1-10.
- Rizal, A., Rahmat, A., & Heri, H. (2022). Pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen pegawai dengan moderasi dukungan organisasi. *Jurnal Daya Saing*, 8(1), 120-128.
- Safiri, R. B. (2023). Pelatihan penerapan perilaku adaptif PNS dalam menghadapi era globalisasi. *Community: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 2(2), 107-114. <https://doi.org/10.51878/community.v2i2.1917>
- Saputro, G. A., & Fathoni, A. (2017). Analisis pengaruh human relation dan kondisi fisik lingkungan kerja terhadap etos kerja dan kinerja karyawan. *Journal of Management*, 3(3), 1-9.
- Tardin, & Hasanuddin. (2021). Pengaruh etos kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Zena Purwa Perkasa Bekasi. *Cakrawala: Accounting & Management*, 28(1), 1-16.
- Wajong, B. E. R., Irawan, D., Wylen, & Bernarto, I. (2020). Persepsi karyawan pada CSR, keterlibatan karyawan, dan kepemimpinan etis terhadap kreativitas karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 10(2), 72-79.