



Peran Nilai Tanggung Jawab dan Kepemilikan Moral dalam Mewujudkan Kepemimpinan Etis Berbasis Etika Bisnis Islam pada UMKM

Helman Suprpto¹, Isnain Bustaram², Sayyidi³, Hajjatul Mabbruoh⁴, Abd Salim⁵

^{1,3,4,5}Ekonomi Islam, STIEBA Pamekasan, Indonesia

² Manajemen, Universitas Madura Pamekasan, Indonesia

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh rasa tanggung jawab terhadap kepemimpinan etis dengan kepemilikan moral sebagai variabel mediasi, pada pengelola Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Pamekasan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) terhadap data yang diperoleh dari 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rasa tanggung jawab berpengaruh signifikan terhadap kepemilikan moral, dan kepemilikan moral memediasi secara signifikan hubungan tersebut terhadap kepemimpinan etis. Secara teoritis, temuan ini memperkuat model kepemimpinan berbasis nilai dalam konteks UMKM. Secara praktis, hasilnya menjadi pijakan awal untuk pembinaan kepemimpinan beretika di sektor UMKM.

.

Abstract

This study aims to examine the effect of sense of responsibility on ethical leadership through the mediating role of moral ownership among Micro, Small, and Medium Enterprise (MSME) managers in Pamekasan Regency. A quantitative approach was employed using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to analyze data collected from 100 respondents. The results reveal that sense of responsibility significantly influences moral ownership, which in turn mediates its effect on ethical leadership. Theoretically, the findings strengthen the value-based leadership model in the MSME context. Practically, the results provide an initial foundation for fostering ethical leadership development in the MSME sector.

.

Informasi Artikel

Kata Kunci

kepemimpinan etis, tanggung jawab, kepemilikan moral, UMKM

Keywords : ethical leadership, responsibility, moral ownership, MSMEs



PENDAHULUAN

Dalam praktik bisnis skala kecil dan menengah, pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) kerap dihadapkan pada dilema antara efisiensi operasional dan tanggung jawab etis dalam pengambilan keputusan. Tekanan pasar, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan profitabilitas membuat sebagian pemimpin UMKM cenderung mengabaikan nilai moral dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Hal ini berdampak pada melemahnya budaya organisasi yang berintegritas dan munculnya praktik manajerial pragmatis yang kurang mempertimbangkan dampak sosial jangka panjang. Problem praksis ini menjadi semakin nyata ketika etika hanya dijadikan tuntutan administratif atau eksternal, bukan sebagai komitmen personal¹. Merespons realitas tersebut, peneliti berpendapat bahwa penguatan perilaku kepemimpinan etis dalam UMKM tidak cukup hanya melalui regulasi atau pelatihan teknis, tetapi harus berangkat dari internalisasi nilai personal seperti rasa tanggung jawab dan kepemilikan moral. Kedua aspek ini diyakini mampu menjadi fondasi yang kokoh dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan prinsip-prinsip etika Islam, seperti kejujuran (*sidq*), keadilan (*adl*), dan amanah. Jika pemilik atau pengelola usaha mampu menginternalisasi nilai-nilai tersebut, maka pengambilan keputusan akan lebih berpijak pada kemaslahatan sosial, bukan sekadar keuntungan ekonomi semata.

Penelitian ini mengambil kasus khas di Kabupaten Pamekasan, Madura, sebagai lokus studi. Daerah ini dikenal memiliki basis pelaku UMKM yang kuat namun masih menghadapi tantangan serius dalam menanamkan nilai-nilai etika Islam dalam kepemimpinan usaha. Studi awal menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku UMKM belum menyadari pentingnya kepemimpinan etis dalam membangun kepercayaan pasar dan keberlanjutan usaha. Bahkan, hanya 40% dari pelaku usaha

¹ Mehra, H. and Narwal, M. (2025), "Impact of ethical leadership on employees' ethical behavior: mediation of ethical climate using PLS-SEM", *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOES-08-2024-0267>

yang merasa bertanggung jawab penuh atas dampak etis dari keputusan bisnis mereka, dan sebagian lainnya masih menganggap etika sebagai formalitas administratif belaka. Bertolak dari fenomena tersebut, studi ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh rasa tanggung jawab terhadap kepemimpinan etis, dengan mempertimbangkan kepemilikan moral sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode analisis PLS-SEM, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan utama: apakah internalisasi nilai tanggung jawab dapat mendorong praktik kepemimpinan etis dalam UMKM melalui kepemilikan moral? Penelitian ini sekaligus mengajukan hipotesis bahwa: (H1) rasa tanggung jawab berpengaruh positif terhadap kepemimpinan etis; (H2) rasa tanggung jawab berpengaruh positif terhadap kepemilikan moral; (H3) kepemilikan moral berpengaruh positif terhadap kepemimpinan etis; dan (H4) kepemilikan moral memediasi pengaruh rasa tanggung jawab terhadap kepemimpinan etis. Sejumlah penelitian sebelumnya memberikan kerangka konseptual untuk mendukung penelitian ini. ²menekankan pentingnya *moral ownership* dalam memperkuat perilaku kerja yang bermakna secara etis. ³membuktikan bahwa kepemilikan moral memediasi hubungan antara kepemimpinan dan keputusan etis bawahan. ⁴menyoroti bahwa *moral self-efficacy* menjadi penentu keberhasilan kepemimpinan etis dalam pelayanan publik. ⁵juga menyatakan bahwa kepemimpinan etis dan kepemilikan moral secara sinergis membentuk agen moral di organisasi. Sementara itu, studi oleh ⁶menunjukkan bahwa nilai-nilai pemilik usaha kecil secara langsung memengaruhi

² Nneka Okekearu and Stanley Ibeku, "Ethical Leadership in Time of Crises: Implications for Small Business Leaders," in *Responsible Management of Shifts in Work Modes – Values for Post Pandemic Sustainability*, Volume 2, ed. Kemi Ogunyemi and Adaora I Onaga (Emerald Publishing Limited, 2023), 23–34, <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-723-720221003>.

³ Kelley Cours Anderson et al., "Super-Heroes at Your Service: Navigating Moral Dilemmas and Small Business Owner Identity in Online Communities," *Journal of Service Theory and Practice* ahead-of-print, no. ahead-of-print (January 1, 2025), <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2024-0007>.

⁴ John J Sumanth et al., "Generating the Moral Agency to Report Peers' Counterproductive Work Behavior in Normal and Extreme Contexts: The Generative Roles of Ethical Leadership, Moral Potency, and Psychological Safety," *Journal of Business Ethics* 195, no. 3 (2024): 653–80, <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05679-y>.

⁵ Arpana Rai, Minseo Kim, and Sanjay Kumar Singh, "Meaningful Work from Ethics Perspective: Examination of Ethical Antecedents and Outcomes of Meaningful Work," *Journal of Business Research* 169 (2023): 114287, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114287>.

⁶ Yuyan Zheng et al., "Ethical Leadership and Ethical Voice: The Mediating Mechanisms of Value Internalization and Integrity Identity," *Journal of Management* 48, no. 4 (March 25, 2021): 973–1002, <https://doi.org/10.1177/01492063211002611>.

keputusan etis dalam bisnis. Penelitian-penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam dua kecenderungan: pertama, studi yang menekankan peran internalisasi nilai personal dalam kepemimpinan⁷; dan kedua, studi yang menyoroti peran mediasi moral ownership⁸ dalam memperkuat praktik etis.

Studi ini berbeda dari penelitian sebelumnya karena secara khusus menguji keterkaitan antara tanggung jawab personal, kepemilikan moral, dan kepemimpinan etis dalam konteks UMKM berbasis lokal di wilayah Madura yang memiliki tantangan etis dan budaya tersendiri. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan berbasis nilai, tetapi juga relevan secara praktis untuk merancang intervensi pembinaan etika bisnis Islam yang sesuai dengan karakteristik UMKM. Dengan demikian, studi ini penting dilakukan sebagai upaya untuk membangun model kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga sejalan dengan prinsip *maqāṣid al-sharī'ah* dalam mendorong tanggung jawab sosial dan keberlanjutan usaha.

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Penelitian ini didasarkan pada dua kerangka teoritis utama yang saling melengkapi, yaitu *Moral Foundations Theory (MFT)* sebagai grand theory dan *Responsible Leadership Theory (RLT)* sebagai middle-range theory. *Moral Foundations Theory* dikembangkan oleh⁹ untuk menjelaskan bahwa perilaku moral individu bertumpu pada dimensi-dimensi dasar seperti kepedulian, keadilan, loyalitas, otoritas, dan kesucian. Dalam konteks organisasi, teori ini menekankan pentingnya nilai-nilai moral sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan etis. Individu yang memiliki sensitivitas moral yang tinggi akan lebih cenderung bertindak secara bertanggung jawab dan etis. Oleh karena itu, MFT sangat relevan untuk menjelaskan dasar psikologis dari rasa tanggung jawab yang mendasari kepemimpinan etis.

⁷ Long Le Hoang Nguyen, "Ethical Leadership and Public Service Recovery Performance: The Roles of Thriving at Work and Moral Self-Efficacy," *International Journal of Organization Theory & Behavior* ahead-of-p, no. ahead-of-print (January 1, 2025), <https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2024-0096>.

⁸ Morshed, A. (2025), "Cultural norms and ethical challenges in MENA accounting: the role of leadership and organizational climate", *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOES-08-2024-0247>

⁹ Jesse Graham et al., "Chapter Two - Moral Foundations Theory: The Pragmatic Validity of Moral Pluralism," ed. Patricia Devine and Ashby B T - *Advances in Experimental Social Psychology* Plant, vol. 47 (Academic Press, 2013), 55–130, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00002-4>.

Sebagai pendukung utama, *Responsible Leadership Theory* menjelaskan bahwa pemimpin yang bertanggung jawab adalah mereka yang mampu menjembatani kepentingan organisasi dan masyarakat melalui nilai moral, akuntabilitas, dan transparansi¹⁰. Dalam konteks UMKM, kepemimpinan yang bertanggung jawab menuntut pemilik usaha untuk tidak hanya fokus pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pada dampak sosial dari keputusan mereka. RLT juga menekankan peran penting kepemilikan moral (*moral ownership*) sebagai sikap proaktif terhadap tindakan etis di lingkungan kerja. Kombinasi antara rasa tanggung jawab dan kepemilikan moral membentuk landasan yang kokoh bagi munculnya kepemimpinan etis yang berkelanjutan. Dengan menggabungkan *Moral Foundations Theory* sebagai kerangka makro yang menjelaskan basis psikologis perilaku moral, dan *Responsible Leadership Theory* sebagai kerangka mikro yang menjelaskan transformasi nilai moral ke dalam praktik kepemimpinan, penelitian ini membangun model konseptual yang menghubungkan rasa tanggung jawab, kepemilikan moral, dan kepemimpinan etis dalam konteks UMKM. Model ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian kepemimpinan berbasis nilai serta memberikan landasan praktis bagi pembinaan perilaku etis di sektor usaha kecil.

Rasa Tanggung Jawab (Sense of Responsibility)

Rasa tanggung jawab merupakan komitmen internal individu untuk menunaikan kewajibannya secara sungguh-sungguh dan mempertimbangkan dampak dari setiap tindakannya terhadap orang lain maupun lingkungan¹¹. Dalam konteks kepemimpinan, rasa tanggung jawab mencerminkan kesediaan pemimpin untuk bertindak berdasarkan prinsip moral dan etika, serta menjunjung akuntabilitas terhadap keputusan yang diambil. Pemimpin dengan rasa tanggung jawab tinggi tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan anggota tim dan integritas proses. Penelitian sebelumnya menunjukkan

¹⁰ Thomas Maak and Nicola M Pless, "Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective," *Journal of Business Ethics* 66, no. 1 (2006): 99–115, <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>.

¹¹ FLORIAN G KAISER and TODD A SHIMODA, "RESPONSIBILITY AS A PREDICTOR OF ECOLOGICAL BEHAVIOUR," *Journal of Environmental Psychology* 19, no. 3 (1999): 243–53, <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jevp.1998.9123>.

bahwa rasa tanggung jawab memiliki korelasi positif dengan perilaku etis dan integritas kepemimpinan¹².

Kepemilikan Moral (Moral Ownership)

Kepemilikan moral didefinisikan sebagai keyakinan individu bahwa ia bertanggung jawab secara pribadi terhadap tindakan etis dalam lingkungan sosial atau organisasi¹³. Konsep ini menekankan bahwa individu tidak hanya menyadari pentingnya nilai moral, tetapi juga merasa terikat untuk menegakkannya secara aktif. Pemimpin yang memiliki kepemilikan moral cenderung mengambil inisiatif dalam menciptakan dan menegakkan standar etika dalam organisasi, bahkan ketika menghadapi risiko pribadi. Moral ownership menjadi elemen penting dalam menjembatani hubungan antara nilai internal dan perilaku nyata dalam kepemimpinan etis.

Kepemimpinan Etis (Ethical Leadership)

Kepemimpinan etis adalah gaya kepemimpinan yang mendasarkan diri pada norma dan nilai moral universal, serta menekankan kejujuran, keadilan, dan perhatian terhadap kesejahteraan orang lain¹⁴. Pemimpin etis tidak hanya menetapkan standar perilaku moral dalam organisasi, tetapi juga menjadi teladan bagi anggota timnya. Mereka mempromosikan budaya organisasi yang transparan dan bertanggung jawab melalui komunikasi terbuka, pengambilan keputusan yang adil, dan perlakuan yang setara terhadap bawahan. Dalam UMKM, kepemimpinan etis berkontribusi terhadap reputasi usaha, loyalitas karyawan, dan keberlanjutan jangka panjang.

Rasa Tanggung Jawab dan Kepemimpinan Etis

Sejumlah studi menyatakan bahwa rasa tanggung jawab merupakan prediktor kuat dari kepemimpinan etis. Individu yang memiliki tanggung jawab moral tinggi akan cenderung membuat keputusan yang mempertimbangkan kepentingan jangka

¹² Mehdi Yazdanshenas and Mehdi Mirzaei, "Leadership Integrity and Employees' Success: Role of Ethical Leadership, Psychological Capital, and Psychological Empowerment," *International Journal of Ethics and Systems* 39, no. 4 (January 1, 2023): 761–80, <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0117>.

¹³ Han Chao, Meng Fanbo, and Ataul Karim Patwary, "Examining Organizational Commitment to Environmental Performances Among Hotel Employees: The Role of Ethical Leadership, Psychological Ownership and Psychological Empowerment," *SAGE Open* 14, no. 2 (April 1, 2024): 21582440241255224, <https://doi.org/10.1177/21582440241255226>.

¹⁴ Stephanie Bilderback, "Ethical Blind Spots in Leadership: Addressing Unconscious Bias in Post-COVID Workforce Management," *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology* ahead-of-print, no. ahead-of-print (January 1, 2025), <https://doi.org/10.1108/JEET-01-2025-0002>.

panjang dan keseimbangan etis^{15,16}. Pemimpin yang merasa bertanggung jawab terhadap konsekuensi sosial dari tindakannya akan lebih cermat dalam menjaga keadilan, kejujuran, dan integritas. Dalam konteks UMKM, di mana struktur kepemimpinan lebih terpusat, rasa tanggung jawab pemilik usaha memainkan peran kunci dalam membentuk praktik bisnis yang etis.

Kepemilikan Moral sebagai Mediator

Kepemilikan moral berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani rasa tanggung jawab dan kepemimpinan etis. Seorang pemimpin yang merasa bertanggung jawab belum tentu secara aktif menunjukkan perilaku etis, kecuali ia memiliki rasa kepemilikan terhadap nilai moral. Studi oleh¹⁷ menunjukkan bahwa moral ownership memediasi hubungan antara tanggung jawab pribadi dan pengambilan keputusan etis. Artinya, rasa tanggung jawab akan memunculkan kepemimpinan etis apabila individu merasa memiliki peran langsung dalam menegakkan etika di lingkungannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antar variabel dalam model konseptual yang telah ditetapkan^{18,19,20,21,22,23,24}. Variabel

¹⁵ Sean T Hannah et al., "Duty Orientation: Theoretical Development and Preliminary Construct Testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 123, no. 2 (2014): 220–38, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.007>.

¹⁶ Dennis J Marquardt, Jennifer Manegold, and Lee W Brown, "Integrating Relational Systems Theory with Ethical Leadership: How Ethical Leadership Relates to Employee Turnover Intentions," *Leadership & Organization Development Journal* 43, no. 1 (January 1, 2022): 155–79, <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0190>.

¹⁷ Sumanth et al., "Generating the Moral Agency to Report Peers' Counterproductive Work Behavior in Normal and Extreme Contexts: The Generative Roles of Ethical Leadership, Moral Potency, and Psychological Safety."

¹⁸ Nur Fadrih Asyik Zainurrafiqi, Gazali, Zef Risal, Rachman Hakim, Rusdiyanto, "Organizational Resilience, Strategic Foresight, and Green Supply Chain Integration: A Pathway to Sustainable Performance in MSMEs Through Green Competitive Advantage," *Journal of Management World* 4, no. 856–866 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.552>.

¹⁹ Widi Hidayat Zainurrafiqi, Ria Racawati, Devi Lestari Pramita Putri, Enza Resdiana, Endang Widayastuti, Qaiyim Asy'ari, Rusdiyanto, "The Determinants And Consequents Of Competitive Advantage Based Of Local Wisdom At The Micro, Small, And Medium Enterprise : Evidence From Indonesia," *Solid State Technology* 63, no. 6 (2020): 1604–20, <http://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/2260>.

²⁰ Zainurrafiqi & Siti Salama Amar, "Pengaruh Innovation Capability Dan Blue Ocean Strategy Terhadap Competitive Advantage Dan Business Performance," *Assyarakab: Journal of Islamic Economic Business* 2, no. 2 (2021): 73–100, <https://doi.org/https://doi.org/10.28944/assyarikah.v2i2.438>.

independen dalam penelitian ini adalah *Rasa Tanggung Jawab* (Sense of Responsibility), sedangkan variabel dependen adalah *Kepemimpinan Etis* (Ethical Leadership). Satu variabel mediasi yang diuji dalam penelitian ini adalah *Kepemilikan Moral* (Moral Ownership). Subjek dalam penelitian ini adalah pengelola Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang aktif menjalankan usaha di wilayah Kabupaten Pamekasan, Jawa Timur. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling*, dengan kriteria utama meliputi: (1) individu merupakan pengelola atau pemilik UMKM aktif, (2) telah menjalankan usaha minimal dua tahun, dan (3) bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Jumlah responden yang berhasil dihimpun dalam penelitian ini sebanyak 100 pengelola UMKM. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju), yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel. Variabel *Rasa Tanggung Jawab* diukur menggunakan konstruk dari²⁵ yang mencakup komitmen terhadap kewajiban, kesadaran akan konsekuensi, dan dorongan untuk bertindak adil. Variabel *Kepemilikan Moral* diukur berdasarkan indikator dari²⁶ yang menilai sejauh mana individu merasa memiliki tanggung jawab pribadi untuk bertindak etis. Sementara itu, *Kepemimpinan Etis* diukur melalui dimensi

²¹ Zainurrafiqi dan Nurul Hidayati, “Pengaruh Financial Literacy Terhadap Financial Behavior Dan Firm Performance Dengan Religiosity Sebagai Variabel Moderasi (Survey Pada Usaha Mikro Kecil Menengah Di Madura),” *Public Corner* 16, no. 2 (2021): 100–118, <https://doi.org/https://doi.org/10.24929/fisip.v16i2.2205>.

²² Zainurrafiqi et al., “The Effect of Organization Learning Capability and Organizational Innovation on Competitive Advantage and Business Performance,” *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* 3, no. 99 (2020): 9–17, <https://doi.org/https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-03.02>.

²³ Zainurrafiqi Zainurrafiqi and Ria Rachmawati, “Pengaruh Etika Bisnis, Faktor Kontingensi Dan Tingkat Penggunaan Internet Terhadap Daya Saing,” *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 2, no. 4 (2019): 550–71, <https://doi.org/https://ejournal.stiesia.ac.id/ekuitas/article/view/426/446>.

²⁴ Zainurrafiqi Zainurrafiqi et al., “Revitalizing Traditional Crafts: How Innovation and Branding Capability Drive Business Success in Batik SMEs,” *Edelweiss Applied Science and Technology* 9, no. 4 SE-Articles (April 28, 2025): 2803–12, <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i4.6654>.

²⁵ Qurat-ul-Ain Burhan, Muhammad Asif Khan, and Muhammad Faisal Malik, “Ethical Leadership: A Dual Path Model for Fostering Ethical Voice through Relational Identification, Psychological Safety, Organizational Identification and Psychological Ownership,” *RAUSP Management Journal* 58, no. 4 (January 1, 2023): 341–62, <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0008>.

²⁶ Rai, Kim, and Singh, “Meaningful Work from Ethics Perspective: Examination of Ethical Antecedents and Outcomes of Meaningful Work.”

keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab sosial sebagaimana dikembangkan oleh²⁷. Proses pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara luring dan daring menggunakan formulir digital kepada UMKM yang memenuhi kriteria inklusi. Sebelum analisis, data yang terkumpul diperiksa kelengkapannya, dilanjutkan dengan proses pembersihan data (*data cleaning*) untuk memastikan kualitas dan validitas data input yang digunakan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi terbaru. Analisis dimulai dari pengujian model pengukuran (*outer model*), yang mencakup uji validitas konvergen (Average Variance Extracted/AVE), reliabilitas konstruk (Composite Reliability dan Cronbach's Alpha), serta validitas diskriminan. Setelah itu, dilakukan evaluasi terhadap model struktural (*inner model*) untuk menilai kekuatan hubungan antar konstruk berdasarkan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dan signifikansinya dengan teknik *bootstrapping*. Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah *Kepemilikan Moral* secara signifikan memediasi pengaruh *Rasa Tanggung Jawab* terhadap *Kepemimpinan Etis*.

HASIL PENELITIAN

Statistik Deskriptif

Sebanyak 100 pengelola UMKM yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki karakteristik demografis yang bervariasi, dengan mayoritas berusia 30–45 tahun (62%) dan memiliki pengalaman mengelola usaha lebih dari 3 tahun (71%). Rata-rata skor keseluruhan untuk variabel *Rasa Tanggung Jawab* adalah 4,21; *Kepemilikan Moral* sebesar 4,08; dan *Kepemimpinan Etis* sebesar 4,15. Skor rata-rata yang tinggi ini menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki kesadaran tanggung jawab yang tinggi, rasa kepemilikan moral yang kuat, serta menunjukkan perilaku kepemimpinan etis dalam menjalankan usaha mereka.

Tabel

Pengujian Outer Model

²⁷ Chao, Fanbo, and Patwary, "Examining Organizational Commitment to Environmental Performances Among Hotel Employees: The Role of Ethical Leadership, Psychological Ownership and Psychological Empowerment."

Konstruk	Loading Factor	AVE	Composite Reliability
Rasa Tanggung Jawab	> 0,70	> 0,50	> 0,70
Kepemilikan Moral	> 0,70	> 0,50	> 0,70
Kepemimpinan Etis	> 0,70	> 0,50	> 0,70

Sumber: Data primer diolah (2025)

Evaluasi terhadap validitas dan reliabilitas konstruk menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70, nilai AVE di atas 0,50, serta *Composite Reliability* (CR) di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki validitas konvergen dan reliabilitas internal yang memadai. Uji *discriminant validity* dilakukan menggunakan pendekatan Fornell-Larcker dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan semua nilai memenuhi syarat di bawah 0,90, menunjukkan bahwa konstruk bersifat diskrit dan tidak tumpang tindih secara konseptual.

Tabel 2

Pengujian Inner Model

Hubungan	Koefisien Jalur (β)	p-value	Signifikansi
Rasa Tanggung Jawab → Kepemilikan Moral	0,612	< 0,001	Signifikan
Kepemilikan Moral → Kepemimpinan	0,547	< 0,001	Signifikan

Etis			
Rasa Tanggung Jawab → Kepemimpinan Etis	0,133	> 0,05	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2025)

Hasil uji *path coefficient* menunjukkan bahwa *Rasa Tanggung Jawab* berpengaruh signifikan terhadap *Kepemilikan Moral* ($\beta = 0,612$; $p < 0,001$), dan *Kepemilikan Moral* berpengaruh signifikan terhadap *Kepemimpinan Etis* ($\beta = 0,547$; $p < 0,001$). Namun, pengaruh langsung *Rasa Tanggung Jawab* terhadap *Kepemimpinan Etis* tidak signifikan ($\beta = 0,133$; $p > 0,05$), yang menunjukkan kemungkinan adanya efek mediasi penuh oleh variabel *Kepemilikan Moral*.

Tabel 3

Pengujian Mediasi

Mediasi	Koefisien Mediasi (β)	p-value	Signifikansi
Rasa Tanggung Jawab → Kepemilikan Moral → Kepemimpinan Etis	0,335	< 0,01	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2025)

Analisis mediasi menggunakan teknik *bootstrapping* menunjukkan bahwa *Kepemilikan Moral* memediasi secara signifikan hubungan antara *Rasa Tanggung Jawab* dan *Kepemimpinan Etis* ($\beta = 0,335$; $p < 0,01$). Hasil ini mendukung adanya efek mediasi penuh, di mana pengaruh tanggung jawab terhadap kepemimpinan etis terjadi melalui internalisasi nilai moral dalam diri pemimpin UMKM

PEMBAHASAN

Pengaruh Rasa Tanggung Jawab terhadap Kepemilikan Moral

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Rasa Tanggung Jawab* berpengaruh signifikan terhadap *Kepemilikan Moral* ($\beta = 0,612$; $p < 0,001$). Temuan ini mendukung teori bahwa rasa tanggung jawab merupakan fondasi penting dari tindakan moral yang bersifat internal. Individu yang memiliki komitmen terhadap kewajibannya akan lebih cenderung merasa bahwa ia bertanggung jawab secara pribadi atas keberlangsungan nilai-nilai etis di tempat kerja. Hal ini selaras dengan pandangan²⁸ yang menyatakan bahwa kepemilikan moral muncul dari dorongan internal untuk menjadi agen moral yang aktif dalam organisasi. Dalam konteks UMKM, pengelola yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi lebih mungkin menginternalisasi prinsip etika dalam kepemimpinan sehari-hari.

Temuan ini memperkuat hasil studi sebelumnya dari^{29,30}, yang masing-masing menunjukkan bahwa rasa tanggung jawab pribadi berkorelasi positif dengan terbentuknya moral ownership dalam konteks organisasi. Namun, kontribusi distingtif dari studi ini adalah penegasan hubungan tersebut dalam konteks pelaku UMKM di wilayah lokal, yang sebelumnya masih jarang diungkap dalam literatur. Dengan demikian, studi ini tidak hanya memperkuat diskursus yang telah ada, tetapi juga memperluas cakupan empirisnya dengan membuktikan relevansi teori kepemilikan moral dalam praktik kepemimpinan berbasis nilai di sektor UMKM.

Pengaruh Kepemilikan Moral terhadap Kepemimpinan Etis

Pengaruh Kepemilikan Moral terhadap Kepemimpinan Etis juga signifikan ($\beta = 0,547$; $p < 0,001$). Artinya, ketika individu merasa memiliki tanggung jawab moral, mereka akan bertindak sebagai pemimpin yang etis dalam mengarahkan organisasi. Pemilik usaha yang memiliki moral ownership akan menjunjung nilai keadilan, kejujuran, dan integritas dalam pengambilan keputusan, serta menjadi panutan dalam menjalankan

²⁸ Daniel Tolstoy, Sara Melén Hånell, and Pervez N Ghauri, "Unpacking the Role of Ethical Leadership in the Era of Sustainable Development Goals and Values-Based Marketing," *Journal of International Marketing* 33, no. 2 (January 19, 2025): 19–38, <https://doi.org/10.1177/1069031X241296468>.

²⁹ Preminger, J. (2021), "Moral Community as a Yardstick for Alternative Organizations: Evaluating Employee Ownership and its Place within the Socioeconomic Order", Chen, K.K. and Chen, V.T. (Ed.) *Organizational Imaginaries: Tempering Capitalism and Tending to Communities through Cooperatives and Collectivist Democracy* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 72), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 83-112. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20210000072004>

³⁰ Mascarenhas, O.A.J., Thakur, M. and Kumar, P. (2024), "Critical Thinking for Owning Moral Responsibility for Turbulent Markets", *A Primer on Critical Thinking and Business Ethics*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 65-109. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-312-120231003>

tanggung jawab sosial usahanya. ³¹menekankan bahwa kepemimpinan etis dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi yang kuat dan kemauan untuk menegakkan etika secara konsisten dalam praktik bisnis. Oleh karena itu, kepemilikan moral bukan hanya bersifat konseptual, tetapi menjadi katalis dalam perilaku kepemimpinan yang etis di UMKM.

Posisi temuan ini memperkuat hasil studi sebelumnya dari^{32,33}, yang menekankan bahwa kepemilikan moral berkontribusi langsung terhadap terbentuknya perilaku kepemimpinan etis dalam organisasi. Namun demikian, kontribusi khas dari studi ini terletak pada konteks UMKM lokal yang relatif belum banyak dikaji, terutama dalam bingkai etika bisnis Islam. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas ruang aplikatif konsep moral ownership dan menunjukkan bahwa dimensi etika personal pemimpin UMKM memiliki peran strategis dalam mewujudkan kepemimpinan yang berintegritas dan bertanggung jawab secara sosial.

Pengaruh Langsung Rasa Tanggung Jawab terhadap Kepemimpinan Etis

Menariknya, pengaruh langsung *Rasa Tanggung Jawab* terhadap *Kepemimpinan Etis* tidak signifikan ($\beta = 0,133$; $p > 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun seseorang memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, hal tersebut belum tentu langsung tercermin dalam kepemimpinan yang etis jika tidak melalui internalisasi nilai moral pribadi. Temuan ini menegaskan pentingnya peran mediasi psikologis, dalam hal ini *Kepemilikan Moral*, untuk mengubah tanggung jawab menjadi perilaku nyata yang beretika³⁴. Dalam kerangka teoretis, ini menguatkan model *value-behavior gap*, di mana nilai atau niat belum tentu menjamin tindakan, kecuali dimediasi oleh mekanisme internalisasi dan identifikasi peran.

³¹ Simon Oldham, "Embedding Owner-Manager Values in the Small and Medium Sized Enterprise Context: A Lockean Conceptualisation," *Journal of Business Ethics* 194, no. 3 (2024): 561–81, <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05620-3>.

³² Sun, H., Zhang, L. and Meng, J. (2020), "Alleviating knowledge contribution loafing among engineering designers by ethical leadership: the role of knowledge-based psychological ownership and emotion regulation strategies", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 235-257. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0301>

³³ Burhan, Q.-u., Khan, M.A. and Malik, M.F. (2023), "'Ethical leadership: a dual path model for fostering ethical voice through relational identification, psychological safety, organizational identification and psychological ownership'", *RAUSP Management Journal*, Vol. 58 No. 4, pp. 341-362. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0008>

³⁴ Silu Chen et al., "The Effect of Leader Unethical Pro-Organizational Behaviour on Subordinate Silence: The Mediating Role of Moral Ownership," *Ethics & Behavior* 34, no. 4 (May 18, 2024): 264–78, <https://doi.org/10.1080/10508422.2023.2201887>.

Temuan ini memperluas argumen dari^{35,36} yang menunjukkan bahwa nilai tanggung jawab harus dikaitkan dengan perasaan keterikatan moral pribadi untuk dapat mempengaruhi perilaku nyata. Selain itu, hasil ini juga menguatkan temuan³⁷ yang menyatakan bahwa moral ownership diperlukan sebagai penghubung antara niat etis dan tindakan kepemimpinan yang etis. Dengan demikian, studi ini memperjelas bahwa dalam konteks UMKM, penguatan nilai tanggung jawab saja tidak cukup tanpa membangun kesadaran dan rasa memiliki terhadap prinsip-prinsip etika sebagai bagian dari identitas kepemimpinan pelaku usaha

Peran Mediasi Kepemilikan Moral

Analisis mediasi menunjukkan bahwa *Kepemilikan Moral* secara signifikan memediasi hubungan antara *Rasa Tanggung Jawab* dan *Kepemimpinan Etis* ($\beta = 0,335$; $p < 0,01$). Ini memperkuat argumen bahwa sense of responsibility harus diterjemahkan terlebih dahulu ke dalam kesadaran dan kepemilikan moral sebelum mampu diwujudkan sebagai perilaku kepemimpinan yang etis. Hasil ini sejalan dengan studi³⁸ yang menyatakan bahwa kepemilikan moral berperan sebagai jembatan psikologis yang penting dalam membentuk perilaku kepemimpinan berlandaskan etika. Dalam konteks UMKM yang sangat dipengaruhi oleh karakter personal pemimpinnya, kepemilikan moral menjadi dimensi penting yang memastikan tanggung jawab pribadi berkembang menjadi praktik manajerial yang etis dan bertanggung jawab sosial.

³⁵ Kyambade, M., Mugambwa, J., Nkurunziza, G., Namuddu, R. and Namatovu, A. (2024), "Servant leadership style and socially responsible leadership in university context: moderation of promoting sense of community", *International Journal of Educational Management*, Vol. 38 No. 3, pp. 660-678. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2023-0629>

³⁶ Özkan, O.S., Aksoy Kürü, S., Üzümlü, B. and Ulu, Ö. (2024), "Enhancing prosocial behavior in the aviation industry through responsible leadership and importance of ethics and social responsibility: examining a moderated mediation model", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 45 No. 2, pp. 208-230. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2022-0481>

³⁷ Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A. and Kiran, A. (2022), "Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs", *Social Responsibility Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 154-177. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0393>

³⁸ Honey Kanojia and Neeraj Dhiman, "Does Ethical Leadership Foster Employee Green Behaviour? The Mediating Role of Psychological Ownership," *Indian Journal of Corporate Governance*, February 19, 2025, 09746862251314963, <https://doi.org/10.1177/09746862251314963>.

Temuan ini konsisten dengan studi³⁹, yang menunjukkan bahwa moral ownership memainkan peran mediatif dalam relasi antara orientasi nilai pribadi dan perilaku etis organisasi. Demikian pula, penelitian oleh⁴⁰ menegaskan pentingnya dimensi psikologis seperti moral self-efficacy dan moral potency dalam menjembatani pengaruh nilai terhadap tindakan kepemimpinan. Dalam literatur yang lebih luas, temuan ini juga memperkaya pemahaman yang diajukan oleh⁴¹ mengenai pentingnya kepemilikan nilai sebagai prasyarat terbentuknya perilaku kerja yang bermakna dan etis. Oleh karena itu, kontribusi utama dari studi ini adalah membuktikan bahwa dalam konteks UMKM di Indonesia, kepemilikan moral bukan hanya relevan secara teoretis, tetapi juga strategis secara praktis dalam membentuk kepemimpinan berlandaskan etika Islam dan tanggung jawab sosial.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rasa tanggung jawab tidak berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan etis, melainkan melalui peran mediasi dari kepemilikan moral. Artinya, tanggung jawab sebagai nilai personal belum cukup untuk membentuk perilaku kepemimpinan yang etis tanpa adanya internalisasi nilai moral yang kuat. Kepemilikan moral terbukti menjadi jembatan psikologis yang signifikan, yang mentransformasikan rasa tanggung jawab menjadi tindakan kepemimpinan yang menjunjung etika. Dalam konteks pengelolaan UMKM di Kabupaten Pamekasan, temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan etis akan lebih mudah terwujud ketika pelaku usaha tidak hanya memiliki kesadaran tanggung jawab sosial, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai moral sebagai bagian dari identitas kepemimpinannya. Secara teoritik, temuan ini memberikan kontribusi pada pengembangan model kepemimpinan berbasis nilai dengan menekankan peran kepemilikan moral sebagai variabel mediasi kunci dalam membentuk perilaku etis.

³⁹ Lin, C.-P. and Liu, M.-L. (2017), "Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 3, pp. 526-550. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0293>

⁴⁰ K.K., A. and Mukundan, S.P. (2025), "Impact of Ethical Leadership on Long-Term Sustenance of Indian Corporate House: Tata", Jeyanthi, P.M., Rajpurohit, N. and Hack-Polay, D. (Ed.) *Business Management and Ethics*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 151-170. <https://doi.org/10.1108/978-1-83549-254-320251008>

⁴¹ Huda, M., Mat Teh, K.S., Nor Muhamad, N.H. and Mohd Nasir, B. (2018), "Transmitting leadership based civic responsibility: insights from service learning", *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 34 No. 1, pp. 20-31. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2017-0079>

Hal ini memperkaya literatur perilaku organisasi dalam konteks UMKM berbasis etika Islam, di mana kepemimpinan tidak hanya diukur dari efektivitas ekonomi, tetapi juga dari integritas moral. Secara praktis, studi ini menyarankan agar program pelatihan kepemimpinan di sektor UMKM tidak hanya berorientasi pada keterampilan manajerial, tetapi juga difokuskan pada pembinaan karakter dan internalisasi nilai-nilai etika seperti kejujuran, akuntabilitas, dan amanah. Lembaga pendamping UMKM maupun instansi pemerintah diharapkan aktif merancang intervensi yang kontekstual, berbasis budaya lokal, dan berorientasi pada transformasi nilai personal pemimpin. Meskipun demikian, studi ini memiliki keterbatasan, terutama karena hanya memfokuskan pada satu variabel mediasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji variabel psikologis lain seperti moral efficacy, value alignment, atau self-transcendence serta menggunakan pendekatan longitudinal guna memahami dinamika perubahan nilai dan kepemimpinan etis dalam jangka panjang.

REFERENSI ATAU DAFTAR PUSTAKA (bukan bibliografi)

- Anderson, Kelley Cours, Ashley Hass, Breanne A Mertz, and Robert E McDonald. "Super-Heroes at Your Service: Navigating Moral Dilemmas and Small Business Owner Identity in Online Communities." *Journal of Service Theory and Practice* ahead-of-print, no. ahead-of-print (January 1, 2025). <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2024-0007>.
- Bilderback, Stephanie. "Ethical Blind Spots in Leadership: Addressing Unconscious Bias in Post-COVID Workforce Management." *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology* ahead-of-print, no. ahead-of-print (January 1, 2025). <https://doi.org/10.1108/JEET-01-2025-0002>.
- Burhan, Qurat-ul-Ain, Muhammad Asif Khan, and Muhammad Faisal Malik. "'Ethical Leadership: A Dual Path Model for Fostering Ethical Voice through Relational Identification, Psychological Safety, Organizational Identification and Psychological Ownership.'" *RAUSP Management Journal* 58, no. 4 (January 1, 2023): 341–62. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0008>.

- Chao, Han, Meng Fanbo, and Ataul Karim Patwary. "Examining Organizational Commitment to Environmental Performances Among Hotel Employees: The Role of Ethical Leadership, Psychological Ownership and Psychological Empowerment." *SAGE Open* 14, no. 2 (April 1, 2024): 21582440241255224. <https://doi.org/10.1177/21582440241255226>.
- Chen, Silu, Tian Chenling, Cheng Huan, and Jiaxin and Lai. "The Effect of Leader Unethical Pro-Organizational Behaviour on Subordinate Silence: The Mediating Role of Moral Ownership." *Ethics & Behavior* 34, no. 4 (May 18, 2024): 264–78. <https://doi.org/10.1080/10508422.2023.2201887>.
- Graham, Jesse, Jonathan Haidt, Sena Koleva, Matt Motyl, Ravi Iyer, Sean P Wojcik, and Peter H Ditto. "Chapter Two - Moral Foundations Theory: The Pragmatic Validity of Moral Pluralism." edited by Patricia Devine and Ashby B T - *Advances in Experimental Social Psychology* Plant, 47:55–130. Academic Press, 2013. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00002-4>.
- Hannah, Sean T, Peter L Jennings, Dustin Bluhm, Ann Chunyan Peng, and John M Schaubroeck. "Duty Orientation: Theoretical Development and Preliminary Construct Testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 123, no. 2 (2014): 220–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.007>.
- KAISER, FLORIAN G, and TODD A SHIMODA. "RESPONSIBILITY AS A PREDICTOR OF ECOLOGICAL BEHAVIOUR." *Journal of Environmental Psychology* 19, no. 3 (1999): 243–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jevp.1998.9123>.
- Kanojia, Honey, and Neeraj Dhiman. "Does Ethical Leadership Foster Employee Green Behaviour? The Mediating Role of Psychological Ownership." *Indian Journal of Corporate Governance*, February 19, 2025, 09746862251314963. <https://doi.org/10.1177/09746862251314963>.
- Maak, Thomas, and Nicola M Pless. "Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective." *Journal of Business Ethics* 66, no. 1

- (2006): 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>.
- Marquardt, Dennis J, Jennifer Manegold, and Lee W Brown. “Integrating Relational Systems Theory with Ethical Leadership: How Ethical Leadership Relates to Employee Turnover Intentions.” *Leadership & Organization Development Journal* 43, no. 1 (January 1, 2022): 155–79. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0190>.
- Nguyen, Long Le Hoang. “Ethical Leadership and Public Service Recovery Performance: The Roles of Thriving at Work and Moral Self-Efficacy.” *International Journal of Organization Theory & Behavior* ahead-of-p, no. ahead-of-print (January 1, 2025). <https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2024-0096>.
- Okekearu, Nneka, and Stanley Ibeku. “Ethical Leadership in Time of Crises: Implications for Small Business Leaders.” In *Responsible Management of Shifts in Work Modes – Values for Post Pandemic Sustainability, Volume 2*, edited by Kemi Ogunyemi and Adaora I Onaga, 23–34. Emerald Publishing Limited, 2023. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-723-720221003>.
- Oldham, Simon. “Embedding Owner-Manager Values in the Small and Medium Sized Enterprise Context: A Lockean Conceptualisation.” *Journal of Business Ethics* 194, no. 3 (2024): 561–81. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05620-3>.
- Rai, Arpana, Minseo Kim, and Sanjay Kumar Singh. “Meaningful Work from Ethics Perspective: Examination of Ethical Antecedents and Outcomes of Meaningful Work.” *Journal of Business Research* 169 (2023): 114287. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114287>.
- Sumanth, John J, Sean T Hannah, Kenneth C Herbst, and Ronald L Thompson. “Generating the Moral Agency to Report Peers’ Counterproductive Work Behavior in Normal and Extreme Contexts: The Generative Roles of Ethical Leadership, Moral Potency, and Psychological Safety.” *Journal of Business Ethics* 195, no. 3 (2024): 653–80. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05679->

y.

- Tolstoy, Daniel, Sara Melén Hånell, and Pervez N Ghauri. "Unpacking the Role of Ethical Leadership in the Era of Sustainable Development Goals and Values-Based Marketing." *Journal of International Marketing* 33, no. 2 (January 19, 2025): 19–38. <https://doi.org/10.1177/1069031X241296468>.
- Yazdanshenas, Mehdi, and Mehdi Mirzaei. "Leadership Integrity and Employees' Success: Role of Ethical Leadership, Psychological Capital, and Psychological Empowerment." *International Journal of Ethics and Systems* 39, no. 4 (January 1, 2023): 761–80. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0117>.
- Zainurrafiqi, Gazali, Zef Risal, Rachman Hakim, Rusdiyanto, Nur Fadrijh Asyik. "Organizational Resilience, Strategic Foresight, and Green Supply Chain Integration: A Pathway to Sustainable Performance in MSMEs Through Green Competitive Advantage." *Journal of Management World* 4, no. 856–866 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.552>.
- Zainurrafiqi , Ria Racawati , Devi Lestari Pramita Putri , Enza Resdiana , Endang Widyastuti , Qaiyim Asy'ari , Rusdiyanto, Widi Hidayat. "The Determinants And Consequents Of Competitive Advantage Based Of Local Wisdom At The Micro, Small, And Medium Enterprise : Evidence From Indonesia." *Solid State Technology* 63, no. 6 (2020): 1604–20. <http://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/2260>.
- Zainurrafiqi & Siti Salama Amar. "Pengaruh Innovation Capability Dan Blue Ocean Strategy Terhadap Competitive Advantage Dan Business Performance." *Assyarikah: Journal of Islamic Economic Business* 2, no. 2 (2021): 73–100. <https://doi.org/https://doi.org/10.28944/assyarikah.v2i2.438>.
- Zainurrafiqi dan Nurul Hidayati. "Pengaruh Financial Literacy Terhadap Financial Behavior Dan Firm Performance Dengan Religiosity Sebagai Variabel Moderasi (Survey Pada Usaha Mikro Kecil Menengah Di

- Madura)." *Public Corner* 16, no. 2 (2021): 100–118.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24929/fisip.v16i2.2205>.
- Zainurrafiqi, Gazali, Q. Nuzulul, and H. Nurul. "The Effect of Organization Learning Capability and Organizational Innovation on Competitive Advantage and Business Performance." *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* 3, no. 99 (2020): 9–17.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-03.02>.
- Zainurrafiqi, Zainurrafiqi, and Ria Rachmawati. "Pengaruh Etika Bisnis, Faktor Kontingensi Dan Tingkat Penggunaan Internet Terhadap Daya Saing." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 2, no. 4 (2019): 550–71.
<https://doi.org/https://ejournal.stiesia.ac.id/ekuitas/article/view/426/446>.
- Zainurrafiqi, Zainurrafiqi, Muhammad Saifi, Andriani Kusumawati, and Sunarti Sunarti. "Revitalizing Traditional Crafts: How Innovation and Branding Capability Drive Business Success in Batik SMEs." *Edelweiss Applied Science and Technology* 9, no. 4 SE-Articles (April 28, 2025): 2803–12.
<https://doi.org/10.55214/25768484.v9i4.6654>.
- Zheng, Yuyan, Olga Epitropaki, Les Graham, and Nick Caveney. "Ethical Leadership and Ethical Voice: The Mediating Mechanisms of Value Internalization and Integrity Identity." *Journal of Management* 48, no. 4 (March 25, 2021): 973–1002. <https://doi.org/10.1177/01492063211002611>.