

Peran Pelepasan Moral dalam Hubungan antara Kepemimpinan Etis dan Pengambilan Keputusan Tidak Etis pada Akuntan di Indonesia

Lilianawati¹⁾, Lidwina Andrea²⁾, Tan Ming Kuang³⁾

^{1,2,3)}Universitas Kristen Maranatha

25570055@maranatha.edu, 2557904@maranatha.edu, tm.kuang@eco.maranatha.edu

*Corresponding Author

Diajukan : 26 Februari 2026

Disetujui : 22 Maret 2026

Dipublikasi : 1 April 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of individual moral mechanisms in explaining the relationship between ethical leadership and unethical decision tendencies in professional accountants. This study examines the influence of moral detachment on unethical decisions and the role of such construct mediation in the relationship between ethical leadership and unethical decisions. The research uses a quantitative approach with a causal design. Data was collected through a questionnaire survey of 281 professional accountants in Indonesia who were selected using purposive sampling techniques. Data analysis was carried out using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of the study show that moral detachment has a positive and significant effect on unethical decisions. Ethical leadership has a negative and significant effect on moral liberation. Moral detachment has been shown to mediate the relationship between ethical leadership and unethical decisions. The direct influence of ethical leadership on unethical decisions is insignificant. These findings confirm that moral mechanisms are the main pathway in explaining accountants' unethical behavior. This study expands on Social Cognitive Theory by demonstrating a full mediation mechanism through moral detachment in linking ethical leadership and unethical decision-making. These findings confirm that internal moral mechanisms play a central role in explaining unethical decisions in the accounting profession. Ethical leadership functions as a shaper of self-regulation and an individual's moral orientation, not as a direct control of behavior. The implications of the study emphasize the importance of strengthening ethical leadership that focuses on preventing moral rationalization and forming ethical awareness in the education, training, and governance of the accounting profession in Indonesia.

Keywords: moral relief; ethical leadership; unethical decisions

PENDAHULUAN

Skandal keuangan yang melibatkan profesi akuntansi menjadi perhatian global, dimulai dari manipulasi laporan keuangan, praktik *earnings management* yang agresif, hingga kolusi dalam penghindaran pajak dan korupsi (Campa & Laguecir, 2025; Maunzagona, 2025). Laporan *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) mengungkapkan kerugian *occupational fraud* mencapai miliaran dolar AS melalui ribuan kasus di berbagai negara (ACFE, 2024). Hal ini menunjukkan dampak signifikan dari praktik penipuan terhadap organisasi di seluruh dunia (Dull & Rice, 2023). Skandal lain seperti kontroversi audit yang melibatkan auditor dalam kasus *Evergrande* menegaskan betapa lemahnya pengendalian etika profesional dapat memperburuk krisis keuangan dan merusak kepercayaan pemangku kepentingan secara luas (Defond & Zhang, 2025; Li, 2025).

Fenomena tersebut mengindikasikan keputusan tidak etis masih menjadi persoalan sistemik yang dipengaruhi tekanan organisasi, kepentingan ekonomi, dan mekanisme moral

individual yang membentuk cara akuntan menilai dan merasionalisasi tindakannya (Deligonul & Cavusgil, 2025; Latif *et al.*, 2026). Survei *Global Business Ethics Survey* juga melaporkan bahwa lebih dari 40% karyawan di sektor keuangan pernah menyaksikan pelanggaran etika di tempat kerja (Globethics, 2024), dan hampir separuh di antaranya memilih untuk tidak melaporkan pelanggaran tersebut karena tekanan atasan dan budaya organisasi (Biswas *et al.*, 2025). Temuan ini menunjukkan kesenjangan antara standar etika formal dan praktik aktual di organisasi, sehingga menekankan pentingnya peran kepemimpinan dalam membentuk perilaku etis individu.

Di Indonesia, fenomena skandal keuangan yang melibatkan profesi akuntansi tercermin dalam berbagai kasus seperti manipulasi laporan keuangan PT Garuda Indonesia, dan penyimpangan investasi pada PT Asuransi Jiwasraya dan PT Asabri yang menimbulkan kerugian negara dalam jumlah besar dan menurunkan kepercayaan publik terhadap profesi akuntansi (Chevalier & Sumardiana, 2025; Samosir, 2025). Kasus-kasus tersebut menunjukkan praktik pengambilan keputusan tidak etis dipengaruhi tekanan organisasi, kepentingan ekonomi, dan lemahnya pengendalian etika dalam institusi (Priski *et al.*, 2025). Pelanggaran etika di sektor keuangan sering terjadi meskipun terdapat standar dan regulasi formal yang kuat, yang menunjukkan kesenjangan antara aturan dan praktik aktual (Maulana *et al.*, 2026). Situasi tersebut mengindikasikan perilaku tidak etis dipengaruhi faktor eksternal, dan mekanisme moral internal yang membentuk cara individu menilai dan merasionalisasi tindakannya (Joseph *et al.*, 2023; Ratmono, 2022)

Kajian etika bisnis dan akuntansi menempatkan kepemimpinan etis sebagai determinan utama dalam membentuk iklim etika organisasi dan perilaku bawahan (Mehra & Narwal, 2025). Pemimpin yang menunjukkan keadilan, integritas, dan tanggung jawab sosial dipandang mampu menjadi teladan moral dan menanamkan standar etika yang kuat dalam pengambilan keputusan profesional (Hosain *et al.*, 2025; Khanam *et al.*, 2023). Pendekatan teoretis yang berkembang dalam menjelaskan *unethical behavior* merujuk pada teori kognitif sosial, khususnya konsep pelepasan moral (Campa & Laguecir, 2025). Mekanisme ini menjelaskan bagaimana individu menetralkan standar moral internal melalui justifikasi, distorsi konsekuensi, atau pengalihan tanggung jawab, sehingga memungkinkan terjadinya tindakan tidak etis tanpa konflik moral yang berarti (S. M. Hassan *et al.*, 2023; Ochasi, 2024). Hal ini mengindikasikan kajian kepemimpinan etis perlu diintegrasikan dengan pemahaman mengenai mekanisme psikologis internal yang memediasi perilaku individu.

Sejumlah kajian menunjukkan bahwa moral individual tidak selalu berfungsi secara linear sebagai penghambat perilaku menyimpang, melainkan dapat beroperasi secara situasional dan dipengaruhi oleh dinamika organisasi (Shahzad *et al.*, 2024). Mekanisme moral tersebut memiliki relevansi teoretis yang kuat, meskipun penelitian yang mengintegrasikan pelepasan moral dalam satu kerangka model masih terbatas (Yuan *et al.*, 2023), terutama pada profesi akuntansi di negara berkembang. Lingkungan institusional, tekanan pasar, dan budaya kolektivistik berpotensi membentuk pola rasionalisasi moral yang berbeda dibandingkan dengan negara maju yang selama ini mendominasi kajian empiris (Abid *et al.*, 2025; Niu *et al.*, 2022). Kondisi ini menunjukkan bahwa dinamika etika memerlukan pengujian ulang hubungan antara kepemimpinan dan mekanisme moral dalam konteks institusional yang berbeda.

Penelitian menunjukkan kepemimpinan etis membentuk kognisi moral dan perilaku etis individu melalui berbagai mekanisme psikologis (Ali *et al.*, 2024; Din & Zhang, 2023; Farooq & Khan, 2024; Hasnat Bhatti *et al.*, 2023; Hoang *et al.*, 2022). Pelepasan moral menjelaskan bagaimana individu merasionalisasi perilaku tidak etis dalam menghadapi tekanan organisasi (Santiago-Torner *et al.*, 2025; Sulistyowati, 2025). Kajian yang mengintegrasikan kepemimpinan etis dan pelepasan moral dalam satu model masih terbatas, sehingga hubungan keduanya dalam menjelaskan keputusan tidak etis belum dipahami secara komprehensif (Peng *et al.*, 2023; Wu *et al.*, 2023). Inkonsistensi temuan mengenai pengaruh langsung kepemimpinan etis yang cenderung lemah, tidak signifikan, atau paradoks semakin menegaskan perlunya pendekatan berbasis mekanisme (Iqbal & Parry, 2024; Kyambade & Namatovu, 2025; Yazdanshenas & Mirzaei, 2022; Zheng *et al.*, 2021). Dominasi penelitian di negara maju membatasi generalisasi di negara berkembang dengan karakteristik institusional berbeda (Dodamgoda *et al.*, 2025; Nguyen *et al.*, 2025). Kebaruan penelitian ini terletak pada penegasan pelepasan moral sebagai mekanisme

mediasi utama yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan etis memengaruhi pengambilan keputusan tidak etis pada akuntan di Indonesia.

Penelitian ini memperluas *Social Cognitive Theory* (Bandura, 1997) dengan menempatkan pelepasan moral sebagai mekanisme mediasi utama antara kepemimpinan etis dan keputusan tidak etis, sekaligus menegaskan pentingnya proses kognitif dalam menjelaskan perilaku individu. Secara praktis, temuan ini menekankan perlunya penguatan kepemimpinan etis yang disertai upaya sistematis untuk menekan pelepasan moral melalui pelatihan etika, pengawasan, dan kebijakan organisasi guna mencegah perilaku tidak etis akuntan.

STUDI LITERATUR

Social Cognitive Theory

Social Cognitive Theory (SCT) dikembangkan oleh Albert Bandura (1997) dan menjelaskan bahwa perilaku individu terbentuk melalui interaksi timbal balik antara faktor personal (kognitif), lingkungan sosial, dan tindakan itu sendiri (*reciprocal determinism*) (Bandura, 1997). Teori ini menekankan peran mekanisme kognitif seperti *self-regulation* dan pelepasan moral dalam menjelaskan bagaimana individu dapat membenarkan atau menahan perilaku tidak etis (McCormack & Chowdhury, 2024). SCT relevan karena kepemimpinan etis diposisikan sebagai faktor lingkungan yang memengaruhi proses kognitif internal akuntan, khususnya pelepasan moral, yang kemudian menentukan kecenderungan keputusan tidak etis (Santiago-Torner *et al.*, 2025). Dibandingkan teori lain seperti *Theory of Planned Behavior* yang lebih berfokus pada niat, SCT lebih tepat karena mampu menjelaskan secara langsung mekanisme psikologis yang menghubungkan kepemimpinan, proses rasionalisasi moral, dan perilaku aktual (Al-Halbusi *et al.*, 2023), sehingga memberikan kerangka yang lebih komprehensif untuk memahami dinamika keputusan etis dalam profesi akuntansi.

Kepemimpinan etis dan keputusan tidak etis

Kepemimpinan etis merefleksikan perilaku pemimpin yang menunjukkan integritas, keadilan, transparansi, dan kepedulian terhadap norma moral, serta secara aktif menegakkan standar etika melalui keteladanan dan penguatan sistem penghargaan dan sanksi (Gan *et al.*, 2023; Hassan *et al.*, 2023). Ketika pemimpin secara konsisten memperlihatkan komitmen terhadap nilai etika dan membangun iklim organisasi yang adil, bawahan akan menginternalisasi norma tersebut dan cenderung menghindari keputusan yang menyimpang karena ekspektasi sosial dan kontrol normatif yang kuat. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan etis, semakin rendah kecenderungan keputusan tidak etis.

Argumen ini didukung oleh beberapa temuan empiris yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkorelasi negatif dengan berbagai perilaku tidak etis di tempat kerja. Park *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkorelasi negatif dengan berbagai bentuk pelanggaran perilaku di tempat kerja melalui pembentukan iklim etika yang kuat. Kepemimpinan etis menurunkan kecenderungan perilaku menyimpang dan keputusan tidak etis (Kim *et al.*, 2023). Park *et al.* (2023) menunjukkan kepemimpinan etis secara konsisten berhubungan dengan rendahnya perilaku devian dan meningkatnya kepatuhan terhadap norma organisasi (Jiang & Lin, 2022; Tsai, 2024). Berdasarkan konseptualisasi dan dukungan empiris tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap keputusan tidak etis

Kepemimpinan etis dan pelepasan moral

Kepemimpinan etis mencerminkan perilaku pemimpin yang menjunjung tinggi nilai kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab, serta secara konsisten menegakkan standar etika dalam organisasi (Cheng *et al.*, 2022). Ketika pemimpin secara konsisten menunjukkan perilaku etis dan menegakkan norma moral, bawahan akan memiliki ruang yang lebih sempit untuk melakukan rasionalisasi moral karena standar perilaku telah diperjelas dan ditegakkan melalui proses pembelajaran sosial dan mekanisme *trickle-down*. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan etis, semakin rendah kecenderungan pelepasan moral pada bawahan.

Argumen ini didukung oleh temuan empiris yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap pelepasan moral melalui pembentukan iklim etika dan internalisasi nilai moral. Menurut Basaad *et al.* (2023) pemimpin etis berfungsi sebagai teladan moral yang membentuk orientasi etika bawahan melalui proses pembelajaran sosial. Keteladanan ini menciptakan norma perilaku yang menekan rasionalisasi moral dan mendorong internalisasi nilai-nilai etika. Sejumlah penelitian menunjukkan kepemimpinan etis berperan dalam menurunkan kecenderungan pelepasan moral (Akhtar *et al.*, 2023).

Jiang *et al.* (2024) menunjukkan perilaku pemimpin memengaruhi kecenderungan pelepasan moral bawahan melalui mekanisme *trickle-down*. Ketika pemimpin secara konsisten menegakkan nilai etika, ruang bagi justifikasi *unethical behavior* menjadi semakin sempit. Berdasarkan konseptualisasi dan dukungan empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap pelepasan moral

Pelepasan moral dan keputusan tidak etis

Pelepasan moral dikonseptualisasikan sebagai mekanisme kognitif dalam kerangka *Social Cognitive Theory* yang memungkinkan individu menonaktifkan standar moral internal melalui justifikasi, pengalihan tanggung jawab, dan distorsi konsekuensi sehingga tindakan yang bertentangan dengan norma etika dapat dipersepsikan sebagai dapat diterima (Bandura, 1997). Ketika akuntan menghadapi tekanan organisasi atau konflik kepentingan, aktivasi pelepasan moral akan menurunkan hambatan regulasi diri moral dan mempermudah proses rasionalisasi, sehingga meningkatkan kecenderungan mengambil keputusan yang menyimpang dari standar profesional. Semakin tinggi tingkat pelepasan moral, semakin besar peluang individu membenarkan tindakan yang tidak etis karena standar moral internalnya telah dinetralisasi.

Argumen ini didukung oleh beberapa temuan empiris yang menunjukkan bahwa pelepasan moral merupakan prediktor kuat perilaku tidak etis dalam organisasi, termasuk dalam pengambilan keputusan profesional. Black *et al.* (2022) menegaskan bahwa individu dengan tingkat pelepasan moral tinggi lebih mudah merasionalisasi pelanggaran etika ketika menghadapi tekanan organisasi. Sarwar & Song (2023) dan Basaad *et al.* (2023) menunjukkan bahwa pelepasan moral merupakan prediktor kuat dari berbagai bentuk perilaku organisasi tidak etis. Temuan ini menegaskan bahwa pelepasan moral berperan langsung dalam mendorong kecenderungan keputusan tidak etis (Kaszak *et al.*, 2025). Berdasarkan konseptualisasi dan dukungan empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Pelepasan moral berpengaruh positif terhadap keputusan tidak etis

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal dan metode *cross-sectional*. Desain kausal digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel, yaitu pengaruh kepemimpinan etis terhadap pengambilan keputusan tidak etis, baik secara langsung maupun melalui pelepasan moral sebagai variabel mediasi. Penelitian ini melibatkan 281 akuntan profesional di Indonesia yang dipilih melalui *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Teknik ini digunakan karena populasi target tidak tersedia dalam kerangka sampling yang terdaftar secara terbuka, sehingga pemilihan responden dilakukan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.

Kriteria pemilihan sampel meliputi: (1) responden merupakan akuntan profesional yang bekerja di sektor publik atau privat, (2) memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun, (3) terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam proses pengambilan keputusan profesional, dan (4) bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Kriteria ini ditetapkan untuk memastikan bahwa responden memiliki pemahaman dan pengalaman yang memadai dalam menghadapi dilema etika, sehingga data yang diperoleh relevan dan valid untuk menguji hubungan antar variabel penelitian.

Untuk memastikan kualitas instrumen, penelitian ini perlu melaporkan validitas konvergen (*outer loading* $\geq 0,70$; *AVE* $\geq 0,50$), validitas diskriminan (Fornell-Larcker atau HTMT $< 0,90$), serta reliabilitas (*composite reliability* dan *Cronbach's alpha* $\geq 0,70$).

Analisis data menggunakan *PLS-SEM* melalui dua tahap, yaitu evaluasi *measurement model* untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk, serta *structural model* untuk menguji hubungan antar variabel berdasarkan *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-value* melalui *bootstrapping*, termasuk pengujian *R-square* dan efek mediasi.

Data primer dikumpulkan melalui survei kuesioner daring menggunakan skala Likert lima poin. Indikator untuk mengukur kepemimpinan etis (Brown *et al.*, 2005; Gan *et al.*, 2023), pelepasan moral (Bandura, 1997; Black *et al.*, 2022), dan keputusan tidak etis (Armstrong, 1993; Buchan, 2005; Claypool *et al.*, 1990; Zhang *et al.*, 2025) diadaptasi dari studi sebelumnya. Tabel 1 menyajikan indikator setiap variabel yang diadaptasi beserta referensinya.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel Penelitian	Kode Item	Indikator	Jumlah Item	Referensi
Kepemimpinan etis	EL1	Pemimpin harus mendengarkan karyawan	8	Brown <i>et al.</i> (2005); Gan <i>et al.</i> (2023)
	EL2	Pemimpin harus menindak pelanggaran etika		
	EL3	Pemimpin harus hidup secara etis dalam kehidupan pribadi		
	EL4	Pemimpin harus mengutamakan kepentingan karyawan		
	EL5	Pemimpin harus membuat keputusan yang adil		
	EL6	Pemimpin harus bisa dipercaya		
	EL7	Pemimpin harus membahas isu etika dengan karyawan		
	EL8	Pemimpin harus menjadi contoh perilaku etis		
Pelepasan moral	MD1	Saya rela menyebar rumor demi membela orang yang saya pedulikan	8	Black <i>et al.</i> (2022); Bandura (1997)
	MD2	Saya merasa mengambil tanpa izin boleh jika hanya meminjam		
	MD3	Saya menganggap melebihi-lebihkan pencapaian bukan masalah besar		
	MD4	Saya memaklumi orang yang salah karena hanya mengikuti perintah		
	MD5	Saya memaklumi orang berbuat salah karena ikut teman-temannya		
	MD6	Saya tidak masalah mengambil pujian atas ide orang lain		
	MD7	Saya merasa orang pantas diperlakukan kasar karena mereka tidak mudah merasa terluka		
	MD8	Saya percaya orang buruk diperlakukan demikian karena pantas		
Keputusan tidak etis	UDM1	Saya akan melakukan tindakan yang digambarkan dalam kasus tersebut jika ada kesempatan	9	Buchan (2005); Claypool <i>et al.</i> (1990); Armstrong (1993); Zhang <i>et al.</i> (2025)
	UDM2	Saya tidak akan pernah melakukan tindakan yang digambarkan dalam kasus tersebut		
	UDM3	Di masa depan, saya mungkin akan melakukan tindakan yang digambarkan dalam kasus tersebut		

Variabel Penelitian	Kode Item	Indikator	Jumlah Item	Referensi
	UDM4	Saya akan melakukan tindakan yang digambarkan dalam kasus tersebut jika ada kesempatan		
	UDM6	Di masa depan, saya mungkin akan melakukan tindakan yang digambarkan dalam kasus tersebut		
	UDM7	Saya akan melakukan tindakan yang digambarkan dalam kasus tersebut jika ada kesempatan		
	UDM9	Di masa depan, saya mungkin akan melakukan tindakan yang digambarkan dalam kasus tersebut		
	UDM10	Saya akan melakukan tindakan yang digambarkan dalam kasus tersebut jika ada kesempatan		
	UDM12	Di masa depan, saya mungkin akan melakukan tindakan yang digambarkan dalam kasus tersebut		

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Seluruh instrumen telah melalui proses adaptasi dan uji coba (*pilot test*) untuk memastikan validitas dan reliabilitas (Hair *et al.*, 2019). Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur berbasis daring (*online questionnaire*) yang disusun melalui platform Google Forms. Penyebaran kuesioner dilakukan secara elektronik melalui media profesional seperti email, LinkedIn, dan grup WhatsApp komunitas akuntan untuk menjangkau responden yang memenuhi kriteria penelitian. Proses pengumpulan data berlangsung selama dua bulan, yaitu dari November hingga Desember 2025.

Analisis dilakukan menggunakan PLS-SEM untuk mengevaluasi *outer model*, *inner model*, serta efek mediasi melalui *bootstrapping* (Creswell & Creswell, 2018). Pendekatan PLS-SEM digunakan karena selaras dengan tujuan penelitian saat ini, khususnya dalam mengidentifikasi konstruk utama yang menjadi target dan juga mampu menangani data yang tidak berdistribusi normal (Hair *et al.*, 2022).

HASIL

Penelitian ini melibatkan 281 responden yang merupakan praktisi dan profesional di bidang akuntansi/keuangan di Indonesia. Seluruh responden telah memenuhi kriteria inklusi yang ditetapkan dalam penelitian ini, sehingga tidak terdapat data yang dieliminasi pada tahap penyaringan (*data screening*).

Tabel 2. Tabel Distribusi Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Gender	Laki-laki	117	41.6
	Perempuan	164	58.4
Usia	Di bawah 25 tahun	32	11.4
	25–34 tahun	122	43.4
	35–44 tahun	80	28.5
	45–54 tahun	33	11.7
	55 tahun ke atas	14	5.0
Pendidikan Tertinggi	D3 (Diploma)	37	13.2
	S1 (Sarjana)	184	65.5
	S2 (Magister)	43	15.3

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)	
Bidang Keahlian Utama	S3 (Doktor)	5	1.8	
	Lainnya	12	4.3	
	Akuntansi	87	31.0	
	Keuangan	98	34.9	
	Perpajakan	54	19.2	
Jabatan Saat Ini	Audit/Assurance	24	8.5	
	Lainnya	18	6.4	
	Staf	127	45.2	
	Supervisor	55	19.6	
	Manajer	33	11.7	
	Direktur	12	4.3	
	Direktur Keuangan / CFO	8	2.8	
	Konsultan	15	5.3	
	Pemilik Bisnis	19	6.8	
	Dosen/Peneliti	7	2.5	
	Lainnya	5	1.8	
	Pengalaman Kerja	< 2 tahun	51	18.1
		2–5 tahun	107	38.1
6–10 tahun		78	27.8	
11–15 tahun		20	7.1	
> 15 tahun		25	8.9	
Tipe Perusahaan	Kantor Akuntan Publik (KAP)	25	8.9	
	Kantor Jasa Akuntan (KJA)	50	17.8	
	Kantor Konsultan Pajak (KKP)	52	18.5	
	Perusahaan Swasta Lokal	77	27.4	
	Perusahaan Swasta Asing	21	7.5	
	BUMN	6	2.1	
	Instansi Pemerintah	11	3.9	
	Lembaga Pendidikan	17	6.0	
	Startup Teknologi/Fintech	8	2.8	
	Lainnya	14	5.0	
Total Responden		281	100	

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 2, dari total 281 responden yang terlibat dalam penelitian ini, mayoritas berjenis kelamin perempuan (58,4%), sedangkan laki-laki sebesar 41,6%. Komposisi usia menunjukkan bahwa responden didominasi oleh kelompok usia produktif 25–34 tahun (43,4%), diikuti oleh usia 35–44 tahun (28,5%), sementara responden berusia 55 tahun ke atas relatif sedikit (5,0%). Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden memiliki kualifikasi S1 (65,5%), disusul S2 (15,3%) dan D3 (13,2%), yang mengindikasikan bahwa mayoritas memiliki latar belakang akademik sarjana di bidang terkait. Ditinjau dari bidang keahlian, responden paling banyak berasal dari bidang keuangan (34,9%) dan akuntansi (31,0%), dengan proporsi lebih kecil pada perpajakan dan audit/assurance.

Secara struktural jabatan, sebagian besar berada pada level staf (45,2%) dan supervisor (19,6%), sedangkan posisi manajerial hingga direktur relatif terbatas. Dari pengalaman kerja, mayoritas memiliki masa kerja 2–5 tahun (38,1%) dan 6–10 tahun (27,8%), yang mencerminkan dominasi profesional pada tahap awal hingga menengah karier. Adapun tipe organisasi tempat bekerja didominasi oleh perusahaan swasta lokal (27,4%), kantor konsultan pajak (18,5%), dan kantor jasa akuntan (17,8%). Karakteristik ini menunjukkan bahwa sampel penelitian merepresentasikan akuntan profesional pada fase karier berkembang, dengan latar belakang pendidikan formal yang memadai dan tersebar di berbagai sektor praktik akuntansi di Indonesia.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Median	SD	Min	Max	N
Kepemimpinan etis (EL)	0.000	0.068	1.000	-	1.517	281
Pelepasan moral (MD)	0.000	-0.446	1.000	-	1.787	281
Keputusan tidak etis (UDM)	0.000	0.114	1.000	-	1.686	281

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel telah distandardisasi dengan nilai *mean* sebesar 0,000 dan standar deviasi 1,000, yang menandakan penggunaan skor baku. Median kepemimpinan etis (0,068) dan keputusan tidak etis (0,114) sedikit lebih tinggi dari mean, menunjukkan distribusi yang relatif seimbang di sekitar titik tengah. Median pelepasan moral (-0,446) berada di bawah *mean*, mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pelepasan moral relatif lebih rendah dibandingkan rata-rata terstandarisasi.

Tabel 4. Matriks Korelasi Antar Variabel Laten

Variabel	EL	MD	UDM
1. Kepemimpinan etis (EL)	1.000		
2. Pelepasan moral (MD)	-0.490	1.000	
4. Keputusan tidak etis (UDM)	-0.444	0.814	1.000

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Tabel 4 memperlihatkan korelasi signifikan antara seluruh variabel. Kepemimpinan etis memiliki korelasi negatif signifikan dengan Pelepasan moral ($r = -0,490$; $p < 0,01$) dan Keputusan tidak etis ($r = -0,444$; $p < 0,01$). Pola hubungan negatif ini sejalan dengan prediksi teoretis yang menempatkan kepemimpinan etis sebagai faktor yang menekan kecenderungan pelepasan moral dan perilaku tidak etis. Pelepasan moral menunjukkan korelasi positif sangat kuat dengan Keputusan tidak etis ($r = 0,814$; $p < 0,01$). Tingginya korelasi Pelepasan moral mengindikasikan keterkaitan konseptual yang sangat erat antara kedua konstruk tersebut.

Measurement Model (Outer Model):

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas sebelum dilakukan pengujian hubungan struktural. Pengujian meliputi *convergent validity* melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), reliabilitas konstruk melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, serta validitas diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Tahap ini penting untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk secara akurat dan konsisten sesuai dengan standar evaluasi PLS-SEM.

Tabel 5. *Convergent Validity* dan *Composite Reliability*

Variabel	Item	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
EL	EL1	0.596	0.732	0.809	0.348
	EL2	0.649			
	EL3	0.610			
	EL4	0.532			
	EL5	0.541			
	EL6	0.599			
	EL7	0.533			
	EL8	0.646			
MD	MD1	0.832	0.935	0.946	0.688



Variabel	Item	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
UDM	MD2	0.876	0.893	0.916	0.561
	MD3	0.846			
	MD4	0.796			
	MD5	0.840			
	MD6	0.857			
	MD7	0.814			
	MD8	0.767			
	UDM1	0.635			
	UDM2	0.304			
	UDM3	0.735			
	UDM4	0.797			
	UDM6	0.788			
UDM7	0.810				
UDM9	0.861				
UDM10	0.806				
UDM12	0.845				

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran pada Tabel 5, evaluasi *convergent validity* menunjukkan bahwa konstruk MD dan UDM telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan, dengan nilai AVE masing-masing sebesar 0,688 dan 0,561 (>0,50) serta *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,946 dan 0,916 (>0,70), yang menandakan konsistensi internal yang sangat baik. Konstruk EL memiliki nilai AVE sebesar 0,348 (<0,50), namun nilai CR sebesar 0,809 telah melampaui ambang batas 0,70 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,732 juga berada di atas kriteria minimum. Mengacu pada Hair *et al.* (2022), AVE dipandang sebagai kriteria yang relatif konservatif dalam menilai *convergent validity*, karena sangat sensitif terhadap rendahnya *outer loading* indikator.

Hair *et al.* (2022) menegaskan bahwa dalam PLS-SEM, *Composite Reliability* merupakan indikator yang lebih penting dalam mengevaluasi reliabilitas konstruk dibandingkan AVE, karena CR tidak mengasumsikan kesetaraan bobot indikator dan lebih mampu merefleksikan reliabilitas aktual model. Meskipun nilai AVE konstruk EL berada di bawah 0,50, nilai CR yang telah memenuhi kriteria menunjukkan bahwa konstruk masih dapat dinyatakan reliabel dan layak dipertahankan, sepanjang indikator-indikatornya tetap memiliki signifikansi dan relevansi teoritis yang kuat.

Validitas diskriminan diuji menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil pengujian disajikan dalam Tabel 6 dan Tabel 7.

Tabel 6. Fornell-Larcker Criterion

Variabel	EL	MD	UDM
EL	0.590		
MD	-0.490	0.829	
UDM	-0.444	0.814	0.749

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Tabel 7. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	EL	MD	UDM
EL	-		
MD	0.579	-	
UDM	0.526	0.889	-

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 6, nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk (EL = 0,590; MD = 0,829; UDM = 0,749) lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk pada baris dan kolom

yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki varians yang lebih besar terhadap indikatornya sendiri dibandingkan terhadap konstruk lain, sehingga secara kriteria *Fornell-Larcker* dapat dinyatakan memenuhi validitas diskriminan. Hasil pengujian menggunakan HTMT pada Tabel 7 juga menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas konservatif 0,90 (EL-MD = 0,579; EL-UDM = 0,526; MD-UDM = 0,889). Meskipun nilai HTMT antara Pelepasan moral dan Keputusan tidak etis (0,889) tergolong tinggi dan mendekati batas 0,90, nilainya masih dalam rentang yang dapat diterima, sehingga tidak mengindikasikan pelanggaran validitas diskriminan secara metodologis.

Secara teoretis, kedekatan konseptual antara pelepasan moral dan keputusan tidak etis memang dapat menjelaskan tingginya korelasi tersebut, mengingat moral disengagement merupakan mekanisme kognitif yang secara langsung mendasari perilaku tidak etis dalam kerangka *Social Cognitive Theory*. Namun untuk memastikan *robustness model*, penelitian ini melakukan beberapa langkah mitigasi, yaitu: (1) memastikan setiap indikator memiliki *loading* tertinggi pada konstruknya masing-masing (*cross-loading test*); (2) meninjau kembali redaksi item untuk meminimalkan tumpang tindih makna konseptual; dan (3) mempertahankan konstruk sebagai variabel terpisah berdasarkan landasan teori yang kuat dan dukungan empiris sebelumnya. Validitas diskriminan dalam model ini masih dapat diterima dan analisis struktural dapat dilanjutkan secara metodologis.

Structural Model (Inner Model)

Setelah model pengukuran dinyatakan memadai, analisis dilanjutkan pada pengujian model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antar konstruk dan hipotesis yang diajukan. Evaluasi dilakukan dengan melihat koefisien jalur (*path coefficient*), signifikansi statistik melalui prosedur *bootstrapping*, serta kekuatan prediktif model yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (R^2) dan *predictive relevance* (Q^2). Analisis ini bertujuan untuk menilai sejauh mana kepemimpinan etis dan pelepasan moral mampu menjelaskan variasi dalam keputusan tidak etis pada profesi akuntansi. Kualitas model struktural dievaluasi berdasarkan koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), dan *full collinearity variance inflation factor* (VIF). Hasil evaluasi disajikan dalam Tabel 8.

Tabel 8. Koefisien Determinasi (R^2) dan Predictive Relevance (Q^2)

Variabel Endogen	R^2	Kategori	Q^2
Pelepasan moral (MD)	0.240	Lemah	0.145
Keputusan tidak etis (UDM)	0.666	Moderat-Substansial	0.352

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

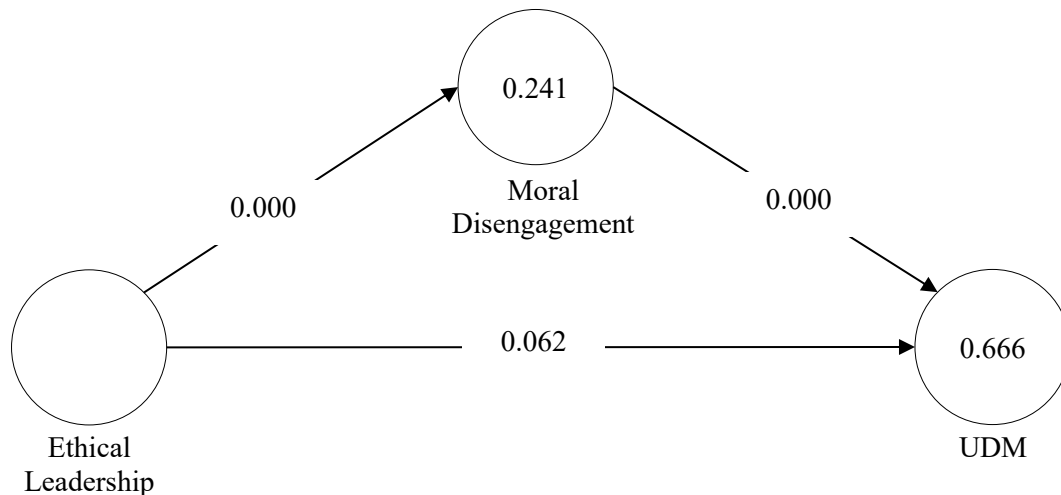
Nilai koefisien determinasi (R^2) untuk keputusan tidak etis sebesar 0,665 yang termasuk dalam kategori moderat hingga substansial, menunjukkan bahwa 66,6% variasi keputusan tidak etis dapat dijelaskan oleh konstruk prediktor dalam model, yaitu pelepasan moral dan ethical leadership. Nilai R^2 untuk pelepasan moral sebesar 0,240 yang tergolong lemah, mengindikasikan bahwa kepemimpinan etis mampu menjelaskan 24,0% variasi pelepasan moral. Kategorisasi ini mengacu pada pedoman evaluasi model struktural dalam PLS-SEM yang menyatakan bahwa nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan substansial, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah (Hair *et al.*, 2022). Nilai *predictive relevance* (Q^2) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang memadai, dengan Q^2 sebesar 0,352 untuk UDM dan 0,145 untuk MD, yang keduanya lebih besar dari nol sehingga memenuhi kriteria relevansi prediktif (Hair *et al.*, 2022).

Tabel 9. Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)

Hubungan	VIF
EL → UDM	1.317
EL → MD	1.000
MD → UDM	1.317

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Tabel 9 menunjukkan bahwa seluruh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada pada kisaran 1,000 hingga 1,317. Nilai tersebut berada jauh di bawah ambang batas umum 3,3 maupun 5,0, sehingga dapat disimpulkan bahwa model tidak mengalami masalah multikolinearitas antar konstruk prediktor. Hubungan antara kepemimpinan etis, pelepasan moral, dan keputusan tidak etis dapat diinterpretasikan secara stabil tanpa distorsi akibat korelasi yang berlebihan antar variabel independen.



Gambar 1. *Inner Model*
 Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan 5000 subsample. Hasil pengujian hipotesis untuk pengaruh langsung disajikan dalam Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	SE	T-Stat	p-value	95%	5%	Keputusan
H1	EL → UDM	-0.055	0.036	1.540	0.062	0.003	-0.115	Ditolak
H2	EL → MD	-0.490	0.037	13.322	0.000	-0.437	-0.559	Diterima
H3	MD → UDM	0.788	0.028	27.792	0.000	0.834	0.741	Diterima

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap keputusan tidak etis ($\beta = -0,055$; $p = 0,062$), sehingga H1 ditolak. Meskipun arah hubungan negatif sesuai dengan prediksi teoritis, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 5%, sehingga kepemimpinan etis tidak secara langsung menurunkan kecenderungan pengambilan keputusan tidak etis.

Pengujian H2 menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap pelepasan moral ($\beta = -0,490$; $p < 0,001$). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan etis, semakin rendah kecenderungan pelepasan moral pada akuntan, sehingga H2 diterima, yang menegaskan bahwa kepemimpinan etis efektif dalam menekan proses rasionalisasi moral.

Pengujian H3 menunjukkan bahwa pelepasan moral berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan tidak etis ($\beta = 0,788$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pelepasan moral, semakin besar kecenderungan individu untuk mengambil keputusan yang menyimpang dari standar etika profesional, sehingga H3 diterima. Hasil ini memperkuat peran pelepasan moral sebagai mekanisme kognitif utama yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan perilaku tidak etis dalam kerangka *Social Cognitive Theory*.

PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap keputusan tidak etis. Hasil ini memberi isyarat bahwa kepemimpinan etis tidak otomatis membuat bawahan menghindari keputusan yang menyimpang. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Gan *et al.* (2023) dan S. Hassan *et al.* (2023) yang melihat kepemimpinan etis sebagai proses pembentukan nilai dan norma, bukan sebagai kontrol perilaku instan. Antunez *et al.* (2024) menjelaskan bahwa pengaruh pemimpin etis bekerja melalui proses pembelajaran sosial yang membentuk persepsi bawahan tentang apa yang dianggap benar atau salah. Dari perspektif *Social Cognitive Theory* (Bandura, 1997), temuan ini mendukung argumen bahwa perilaku tidak etis lahir dari interaksi antara faktor lingkungan dan proses kognitif internal. Dalam realitas organisasi di Indonesia yang cenderung hierarkis dan berorientasi kolektif, pengaruh pemimpin sering kali memerlukan internalisasi terlebih dahulu sebelum tercermin dalam perilaku nyata. Artinya, nilai etis yang ditunjukkan pemimpin belum tentu langsung mengubah keputusan profesional tanpa melalui proses psikologis individu.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap pelepasan moral. Artinya, semakin kuat kepemimpinan etis, semakin kecil kecenderungan akuntan melakukan rasionalisasi moral. Temuan ini konsisten dengan hasil Cheng *et al.* (2022) yang melihat pemimpin etis sebagai penguat norma organisasi, serta penelitian Basaad *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin menekan pembenaran perilaku menyimpang. Akhtar *et al.* (2023) pun menemukan pola serupa melalui pembentukan iklim etika. Dalam kerangka *Social Cognitive Theory*, pemimpin bertindak sebagai sumber pembelajaran sosial yang memengaruhi mekanisme regulasi diri bawahan. Ketika standar etika ditegaskan secara konsisten, ruang untuk pembenaran moral menjadi lebih sempit. Di Indonesia, di mana relasi atasan-bawahan sering kali kuat dan personal, contoh yang diberikan pemimpin memiliki daya pengaruh besar terhadap cara individu menilai tindakannya sendiri.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelepasan moral berpengaruh positif dan signifikan terhadap *unethical decision making*. Semakin tinggi kecenderungan individu merasionalisasi pelanggaran, semakin besar peluang munculnya keputusan yang menyimpang. Temuan ini mendukung *Social Cognitive Theory* (Bandura, 1997), yang menjelaskan bahwa individu dapat menonaktifkan standar moral melalui justifikasi, pengalihan tanggung jawab, atau distorsi konsekuensi. Black *et al.* (2022) menegaskan bahwa individu dengan tingkat pelepasan moral tinggi lebih mudah membenarkan pelanggaran etika saat menghadapi tekanan organisasi. Hasil serupa ditemukan oleh Sarwar & Song (2023) serta Basaad *et al.* (2023), yang menunjukkan bahwa moral disengagement merupakan prediktor kuat perilaku organisasi yang tidak etis. Verwey & Asare (2022) juga menemukan bahwa auditor dengan pelepasan moral tinggi cenderung memiliki skeptisisme profesional yang lebih rendah. Dalam lingkungan profesi akuntansi di Indonesia yang sering menghadapi tekanan target, relasi klien, dan loyalitas organisasi, mekanisme pembenaran moral menjadi faktor krusial yang dapat membuka jalan bagi keputusan yang menyimpang. Temuan ini menegaskan bahwa akar persoalan terletak pada proses kognitif internal, bukan semata pada aturan formal atau pengawasan eksternal.

KESIMPULAN

Mekanisme moral internal menjadi faktor kunci dalam menjelaskan kecenderungan pengambilan keputusan tidak etis pada profesi akuntansi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap keputusan tidak etis. Namun, kepemimpinan etis terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap pelepasan moral, yang berarti semakin kuat praktik kepemimpinan etis, semakin rendah kecenderungan akuntan melakukan rasionalisasi moral. Pelepasan moral terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan tidak etis, sehingga hipotesis ketiga juga diterima dan menegaskan bahwa peningkatan pembenaran moral secara langsung mendorong kecenderungan pengambilan keputusan yang menyimpang dari standar etika profesional. Pola temuan ini menunjukkan bahwa mekanisme moral, khususnya pelepasan moral, memainkan peran mediasi kunci dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan etis berkaitan dengan perilaku pengambilan keputusan etis pada akuntan, di mana pengaruh kepemimpinan etis bekerja melalui proses kognitif internal

sebelum tercermin dalam perilaku nyata. Hasil ini memperkuat relevansi *Social Cognitive Theory* dalam menjelaskan bahwa interaksi antara lingkungan sosial dan proses kognitif individu menjadi faktor kunci dalam pembentukan perilaku profesional, sekaligus menegaskan pentingnya strategi penguatan kepemimpinan etis yang berorientasi pada pembentukan kesadaran moral dan pengendalian rasionalisasi internal dalam praktik akuntansi di Indonesia.

REFERENSI

- Abid, K., Alsarhan, F., & Ali, S. (2025). Advancing the Informal Networks Practice Lens: Tie Dynamics, Moral–Ethical Tensions, and Contextual Realities. *Journal of Business Ethics*, 1(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06188-2>
- ACFE. (2024). *Occupational Fraud 2024: A Report to The Nations*.
- Akhtar, Muhammad Waheed, Garavan, Thomas, Syed, Fauzia, Huo, Chunhui, Javed, Muzhar, & O'Brien, Fergal. (2023). Despotism Leadership and Front-Line Employee Deviant Work Behaviors in Service Organizations: The Roles of Moral Disengagement and Moral Identity. *Journal of Service Research*, 27(4), 600–616. <https://doi.org/10.1177/10946705231207991>
- Al-Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., & Williams, K. A. (2023). Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two- and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Research*, 165(1), 114044. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044>
- Ali, M., Usman, M., Khan, M. A. S., Shafique, I., & Mughal, F. (2024). “Articulating Cognizance About What to Hide What not”: Insights into Why and When Ethical Leadership Regulates Employee Knowledge-Hiding Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 190(4), 885–895. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05426-9>
- Antunez, M., Ramalho, N., & Marques, T. M. G. (2024). Context Matters Less Than Leadership in Preventing Unethical Behaviour in International Business. *Journal of Business Ethics*, 192(2), 307–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05520-y>
- Armstrong, M. B. (1993). Ethics and professionalism in accounting education: A sample course. *Journal of Accounting Education*, 11(1), 77–92. [https://doi.org/10.1016/0748-5751\(93\)90019-F](https://doi.org/10.1016/0748-5751(93)90019-F)
- Bandura, A. (1997). Albert Bandura Self-Efficacy: The Exercise of Control. In *W.H Freeman and Company New York* (Vol. 43, Issue 9, pp. 1–602).
- Basaad, S., Bajaba, S., & Basahal, A. (2023). Uncovering the dark side of leadership: How exploitative leaders fuel unethical pro-organizational behavior through moral disengagement. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2233775. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2233775>
- Biswas, P., Madaan, D. K., & Biswas, S. (2025). Special Issue of the Asian Journal of Business Ethics on Global Survey of Business Ethics (GSBE) reports 2022–2024 from Asia, Australia, and Russia—India. *Asian Journal of Business Ethics*, 1(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s13520-025-00237-9>
- Black, E. L., Burton, F. G., & Cieslewicz, J. K. (2022). Improving Ethics: Extending the Theory of Planned Behavior to Include Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 181(4), 945–978. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04896-z>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Buchan, H. F. (2005). Ethical Decision Making in the Public Accounting Profession: An Extension of Ajzen's Theory of Planned Behavior. *Journal of Business Ethics*, 61(2), 165–181. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0277-2>
- Campa, D., & Laguecir, A. (2025). The auditors and the media as central actors in accounting fraud and scandal. *Critical Perspectives on Accounting*, 101, 102787. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2024.102787>
- Cheng, J., Sun, X., Lu, J., & He, Y. (2022). How Ethical Leadership Prompts Employees' Voice Behavior? The Roles of Employees' Affective Commitment and Moral Disengagement.

- Frontier in Psychology*, 12(January), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.732463>
- Chevalier, H., & Sumardiana, B. (2025). Manipulated Stocks and Corruption: Lessons from Three Indonesian Verdicts. *Journal of Law and Legal Reform*, 6(4), 1875–1904. <https://doi.org/10.15294/jllr.v6i4.30606>
- Claypool, G. A., Fetyko, D. F., & Pearson, M. A. (1990). Reactions to ethical dilemmas: A study pertaining to certified public accountants. *Journal of Business Ethics*, 9(9), 699–706. <https://doi.org/10.1007/BF00386352>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). A Mixed-Method Approach. In *Writing Center Talk over Time*. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Defond, M., & Zhang, J. (2025). Audit failures: why they occur and some suggestions for reducing them. *Accounting and Business Research*, 55(5), 483–506. <https://doi.org/10.1080/00014788.2025.2516269>
- Deligonul, S., & Cavusgil, E. (2025). Approaches to Ethical Decision-Making: Contrasting Rationality-Based Models Versus Moral Intuitionism. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 42(4), 605–623. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cjas.70014>
- Din, Q. M. U., & Zhang, L. (2023). Unveiling the Mechanisms through Which Leader Integrity Shapes Ethical Leadership Behavior: Theory of Planned Behavior Perspective. In *Behavioral Sciences* (Vol. 13, Issue 11, p. 928). <https://doi.org/10.3390/bs13110928>
- Dodamgoda, N., Roche, M., Sibunruang, H., & Williamson, A. (2025). Ethical leadership in the East: A systematic review of literature. *Journal of Management & Organization*, 31(1), 122–143. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.33>
- Dull, R. B., & Rice, M. M. (2023). An Examination of Occupational Fraud Committed by Information Technology Professionals. *Journal of Forensic Accounting Research*, 8(1), 336–356. <https://doi.org/10.2308/JFAR-2020-026>
- Farooq, M., & Khan, F. (2024). Ethical leadership and reporting behavior of employees: social cognitive perspective of morality on the bases of emotions. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 1(1), 1–22. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2023-0039>
- Gan, C., Cheng, C.-Y., Chai, Y., & Yang, L. (2023). Ethical leadership and employee unethical behavior: a dual-processing model. *Management Decision*, 61(6), 1501–1516. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0694>
- Globethics. (2024). *Global Survey of Business Ethics 2022-2024: Teaching, Research and Training Vol. 3, Europe* (B. Robinson & G. Enderle (eds.)). Globethics Publications. <https://doi.org/10.58863/20.500.12424/4316506>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Third Edit). Sage Publishing.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hasnat Bhatti, M., Qiu, J., Akram, U., Bhatti, M. H., & Akram, Z. (2023). Morality impels employees to act: examining how ethical leaders urge employees towards knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(3), 577–593. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.2004949>
- Hassan, S., Kaur, P., Muchiri, M., Ogbonnaya, C., & Dhir, A. (2023). Unethical Leadership: Review, Synthesis and Directions for Future Research. *Journal of Business Ethics*, 183(2), 511–550. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05081-6>
- Hassan, S. M., Rahman, Z., & Islam, J. U. (2023). A conceptual debate on why religious consumers engage in ethical/unethical behavior: the role of moral disengagement. In *Religion and Consumer Behaviour* (pp. 188–208). Routledge.
- Hoang, G., Luu, T. T., Du, T., & Nguyen, T. T. (2022). Can both entrepreneurial and ethical leadership shape employees' service innovative behavior? *Journal of Services Marketing*, 37(4), 446–463. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2021-0276>
- Hosain, M. S., Amin, M. Bin, Debnath, G. C., Rahaman, A., & Imam, H. (2025). Perceived ethical leadership, corporate social responsibility, and employee pro-environmental behavior:

- evidence from Bangladesh. *Environment, Development and Sustainability*, 1(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10668-025-06593-7>
- Iqbal, J., & Parray, Z. A. (2024). Leading with integrity: illuminating the pathway to positive job outcomes through ethical leadership and CSR. *Social Responsibility Journal*, 21(2), 320–336. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2023-0464>
- Jiang, F., Zhang, W., Zhang, H., & Zhang, Z. (2024). Why does a leader's other-oriented perfectionism lead employees to do bad things? Examining the role of moral disengagement and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 1(January), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1290233>
- Jiang, R., & Lin, X. (2022). Trickle-down effect of moral leadership on unethical employee behavior: a cross-level moderated mediation model. *Personnel Review*, 51(4), 1362–1385. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0257>
- Joseph, C., Cahaya, F. R., Yusuf, S. N. S., Probodudono, A. N., & Kurniawati, E. M. (2023). Corporate ethical values disclosure: evidence from Malaysian and Indonesian top companies. *International Journal of Accounting and Information Management*, 32(3), 369–389. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-01-2023-0007>
- Kaszak, S. E., Reckers, P. M. J., & Reinstein, A. (2025). The Impact of Antagonistic Narcissism on Auditor Skepticism with Moderation by Client Financial and ESG Performance. *Journal of Business Ethics*, 202(3), 567–586. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06005-w>
- Khanam, Z., Tarab, S., & Khan, Z. (2023). Examining the link between responsible leadership and employee sustainable performance: the mediating role of ethical climate. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 41(5), 1994–2012. <https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2023-0139>
- Kim, C., Lee, C., & Lee, G. (2023). Impact of Superiors' Ethical Leadership on Subordinates' Unethical Pro-Organizational Behavior: Mediating Effects of Followership. In *Behavioral Sciences* (Vol. 13, Issue 6, p. 454). <https://doi.org/10.3390/bs13060454>
- Kyambade, M., & Namatovu, A. (2025). The impact of ethical leadership and code of ethics on employee integrity, mediated by job satisfaction in Uganda's public sector. *International Journal of Public Leadership*, 21(1), 72–89. <https://doi.org/10.1108/IJPL-10-2024-0110>
- Latif, S., Alam, M. Z., Aziz, M. A., & Saif, F. (2026). The role of dark triad leadership in manipulative accounting, accountability mechanism and economic inequality reinforcement: a theoretical approach. *International Journal of Ethics and Systems*, 1(1), 1–33. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2025-0173>
- Li, X. (2025). Governance of Accounting Firms and Risk Management Strategies for Large Real-Estate Companies. *Academic Journal of Business & Management*, 7(9), 79–86. <https://doi.org/10.25236/AJBM.2025.070912>
- Maulana, F., Arundina, T., Azizon, A., Listiana, L., & Amin, H. (2026). The role of financial well-being and ethical finance adoption: evidence from Indonesia's Islamic banking sector. *International Journal of Ethics and Systems*, 1(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2024-0415>
- Maunzagona, L. (2025). Unethical behaviour by professional accountants: a structured literature review. *International Journal of Law and Management*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-06-2024-0214>
- McCormack, R., & Chowdhury, R. M. M. I. (2024). Moral disengagement and neutralization techniques as explanations of unethical behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 58(2), 630–662. <https://doi.org/10.1111/joca.12575>
- Mehra, H., & Narwal, M. (2025). Impact of ethical leadership on employees' ethical behavior: mediation of ethical climate using PLS-SEM. *International Journal of Ethics and Systems*, 41(3), 761–779. <https://doi.org/10.1108/IJOES-08-2024-0267>
- Nguyen, T. H.-T., Zakarneh, M., McDonald, M., & Amankwah-Amoah, J. (2025). Reconceptualizing ethical leadership for the global south: An institutional logics perspective. *The Leadership Quarterly*, 36(5), 101897. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2025.101897>

- Niu, L., Xia, W., & Liu, Y. (2022). The double-edged sword effect of ethical leadership on constructive deviance: An integrated model of two approaches based on organizational identification and normative conflict. *Frontiers in Psychology, Volume 13-2022*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.892395>
- Ochasi, A. (2024). Experiencing Moral Disengagement. In A. Ochasi (Ed.), *The Challenged Resident* (pp. 13–20). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71206-7_2
- Park, J. G., Zhu, W., Kwon, B., & Bang, H. (2023). Ethical leadership and follower unethical pro-organizational behavior: examining the dual influence mechanisms of affective and continuance commitments. *The International Journal of Human Resource Management, 34*(22), 4313–4343. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2191209>
- Peng, L., Wang, J., Huang, Y., & Wang, X. (2023). Self-construal, moral disengagement, and unethical behavior in peer-to-peer accommodation: the moderating role of perceived consumption liquidity. *Journal of Sustainable Tourism, 31*(6), 1336–1355. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2043876>
- Priski, A., Asiyanti, D., & Trisnarningsih, S. (2025). Business Ethics Violations in Accounting Practices: a Case Study of Financial Statement Manipulation at PT Garuda Indonesia. *International Journal of Management Research and Economics, 3*(1), 1–11. <https://doi.org/10.54066/ijmre-itb.v3i1.2527>
- Ratmono, D. (2022). Examining the fraud diamond theory through ethical culture variables: A study of regional development banks in Indonesia Examining the fraud diamond theory through ethical culture variables : A study of regional development banks in Indonesia. *Cogent Business & Management, 9*(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2117161>
- Samosir, J. T. (2025). Analysis of the Code of Ethics Public Accountants in Fraud Cases in Indonesia. *Journal of Asian Auditing and Finance, 1*(1), 1–7.
- Santiago-Torner, C., Corral-Marfil, J.-A., Jiménez-Pérez, Y., & Tarrats-Pons, E. (2025). Impact of Ethical Leadership on Autonomy and Self-Efficacy in Virtual Work Environments: The Disintegrating Effect of an Egoistic Climate. *Behavioral Sciences, 15*(1), 95. <https://doi.org/10.3390/bs15010095>
- Sarwar, Z., & Song, Z. (2023). Machiavellianism and affective commitment as predictors of unethical pro-organization behavior: exploring the moderating role of moral disengagement. *Kybernetes, 54*(3), 1601–1623. <https://doi.org/10.1108/K-06-2023-0998>
- Shahzad, K., Hong, Y., Muller, A., DeSisto, M., & Rizvi, F. (2024). An Investigation of the Relationship Between Ethics-Oriented HRM Systems, Moral Attentiveness, and Deviant Workplace Behavior. *Journal of Business Ethics, 192*(3), 591–608. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05513-x>
- Sulistiyowati. (2025). Moral disengagement and unethical decision making: Systematic literature review. *Indonesian Journal of Business, Accounting and Management, 8*(1), 155–164. <https://doi.org/10.36406/ijbam.v8i2.248>
- Tsai, H.-Y. (2024). Ethical leadership influences proactive and unethical behavior: the perspective of person-environment fit. *Ethics & Behavior, 34*(2), 151–162. <https://doi.org/10.1080/10508422.2022.2162521>
- Verwey, I. G. F., & Asare, S. K. (2022). The Joint Effect of Ethical Idealism and Trait Skepticism on Auditors' Fraud Detection. *Journal of Business Ethics, 176*(2), 381–395. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04718-8>
- Wu, Y., Hu, J., & Li, W. (2023). The link between online gaming behaviour and unethical decision-making in emerging adults: the mediating roles of game cheating and moral disengagement. *Behaviour & Information Technology, 42*(10), 1534–1547. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2087539>
- Yazdanshenas, M., & Mirzaei, M. (2022). Leadership integrity and employees' success: role of ethical leadership, psychological capital, and psychological empowerment. *International Journal of Ethics and Systems, 39*(4), 761–780. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0117>

- Yuan, M., Wang, X., Zhang, Z., Lin, H., & Yu, M. (2023). How does collective moral judgment focus on the self-induce deviant behavior of construction workers? A multilevel investigation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(12), 4809–4830. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2022-0563>
- Zhang, N., Bo, L., Wang, S., & Wang, X. (2025). Exploring Confucian Culture's Impact on Corporate Debt Default Risk: An Ethical Decision-Making Approach. *Journal of Business Ethics*, 198(2), 467–484. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05765-1>
- Zheng, Yuyan, Epitropaki, Olga, Graham, Les, & Caveney, Nick. (2021). Ethical Leadership and Ethical Voice: The Mediating Mechanisms of Value Internalization and Integrity Identity. *Journal of Management*, 48(4), 973–1002. <https://doi.org/10.1177/01492063211002611>