FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT DAN PENDUKUNG KEBERHASILAN IMPLEMENTASI KODE ETIK PERUSAHAAN

Firhan Sudrajat[1], M Chaerul Rizky[2], Karto Sitanggang[3]

[1,2,3]*Universitas Pembangunan Panca Budi Medan*
E-mail : [1]firhansudrajat23@gmail.com, [2]mchaerulrizky@dosen.pancabudi.ac.id, [3]kartositanggang1@gmail.com

ABSTRACT

The implementation of a corporate code of ethics is a crucial element in building organizational governance that is characterized by integrity and sustainability. Although most companies have formally established codes of ethics, the effectiveness of their implementation continues to face various challenges. This article aims to examine the inhibiting and supporting factors influencing the successful implementation of corporate codes of ethics based on a review of relevant and up-to-date scholarly literature. The research method employed is a literature review using a qualitative approach through content analysis of books, national and international journals, and reports from credible institutions. The findings indicate that the main supporting factors for the implementation of a code of ethics include leadership commitment, an ethical organizational culture, continuous socialization and training systems, as well as consistent monitoring mechanisms and enforcement of sanctions. Conversely, the dominant inhibiting factors include employees' low level of understanding of the code of ethics, weak leadership role modeling, conflicts of interest, and an organizational culture that is permissive toward ethical violations. This article emphasizes that the success of implementing a code of ethics is determined not merely by the existence of formal documents, but also by the integration of ethical values into organizational systems and culture.

Keywords : *Corporate Code Of Ethics, Business Ethics, Organizational Culture, Corporate Governance*

ABSTRAK

Implementasi kode etik perusahaan merupakan elemen penting dalam membangun tata kelola organisasi yang berintegritas dan berkelanjutan. Meskipun sebagian besar perusahaan telah memiliki kode etik secara formal, efektivitas penerapannya masih menghadapi berbagai tantangan. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor penghambat dan pendukung keberhasilan implementasi kode etik perusahaan berdasarkan kajian literatur ilmiah yang relevan dan terkini. Metode penelitian yang digunakan adalah studi pustaka dengan pendekatan kualitatif melalui analisis isi terhadap buku, jurnal nasional dan internasional, serta laporan institusi yang kredibel. Hasil kajian menunjukkan bahwa faktor pendukung utama implementasi kode etik meliputi komitmen pimpinan, budaya organisasi yang etis, sistem sosialisasi dan pelatihan yang berkelanjutan, serta mekanisme pengawasan dan penegakan sanksi yang konsisten. Sebaliknya, faktor penghambat yang dominan meliputi rendahnya pemahaman karyawan terhadap kode etik, lemahnya keteladanan pimpinan, konflik kepentingan, serta budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran etika. Artikel ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kode etik tidak hanya ditentukan oleh keberadaan dokumen formal, tetapi juga oleh integrasi nilai etika ke dalam sistem dan budaya organisasi.

Kata Kunci : *Kode Etik Perusahaan, Etika Bisnis, Budaya Organisasi, Tata Kelola Perusahaan*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompleks menuntut perusahaan untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga pada penerapan nilai-nilai etika dalam setiap aktivitas organisasinya. Berbagai kasus pelanggaran etika bisnis, seperti manipulasi laporan keuangan, suap, penyalahgunaan wewenang, dan konflik kepentingan, menunjukkan bahwa lemahnya etika organisasi dapat berdampak serius terhadap reputasi, kepercayaan publik, serta keberlanjutan perusahaan.

Kode etik perusahaan merupakan salah satu instrumen penting yang dirancang untuk mengatur perilaku individu dalam organisasi agar selaras dengan nilai moral, hukum, dan standar profesional. Rizky (2023) menegaskan bahwa implementasi kode etik perusahaan tidak dapat dipandang sebagai formalitas administratif semata, melainkan harus menjadi bagian dari sistem nilai yang membentuk perilaku pimpinan dan karyawan dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Selain itu, Rizky (2021) menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi di Sumatera Utara, penerapan etika sering kali berbenturan dengan budaya lokal yang memerlukan pendekatan komunikasi yang lebih personal dan persuasif agar kode etik tidak dianggap sebagai beban administratif semata.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi kode etik perusahaan sering kali menghadapi hambatan yang bersumber dari faktor internal organisasi, seperti lemahnya komitmen pimpinan, kurangnya sosialisasi, serta budaya organisasi yang tidak mendukung perilaku etis (Kaptein, 2015). Di sisi lain, terdapat perusahaan yang berhasil menjadikan kode etik sebagai bagian dari budaya kerja, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang berintegritas dan profesional.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kode etik dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat yang saling berkaitan. Meskipun kajian mengenai etika bisnis telah banyak dilakukan, masih terdapat kekosongan analisis mengenai bagaimana interaksi antara tekanan target kinerja dan budaya permisif secara spesifik melumpuhkan kode etik di perusahaan berkembang. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan mengintegrasikan literatur terbaru guna memberikan sudut pandang yang lebih komprehensif. Oleh karena itu, kajian mengenai faktor-faktor tersebut menjadi penting untuk memberikan pemahaman yang komprehensif serta rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam memperkuat penerapan etika bisnis.

Literature Review

Kode Etik Perusahaan Kode etik perusahaan merupakan instrumen formal yang dirancang untuk mengatur perilaku individu dalam organisasi agar selaras dengan nilai moral, hukum, dan standar profesional. Sebagai pedoman perilaku, kode etik mengarahkan seluruh elemen organisasi untuk bertindak sesuai dengan norma yang telah ditetapkan guna menciptakan fondasi moral yang kuat dalam aktivitas bisnis. Implementasi kode etik bukan sekadar formalitas administratif, melainkan harus menjadi bagian dari sistem nilai yang membentuk perilaku harian pimpinan dan karyawan. Menurut Kaptein (2015), efektivitas program etika sangat bergantung pada ruang lingkup, komposisi, dan urutan implementasinya dalam organisasi.

Komitmen dan Keteladanan Pimpinan Komitmen pimpinan merupakan faktor kunci dan elemen pendukung utama dalam keberhasilan implementasi kode etik. Pimpinan memiliki peran strategis sebagai teladan (*role model*) dalam menunjukkan perilaku etis di lingkungan kerja. Treviño dan Nelson (2021) menegaskan bahwa karyawan memiliki kecenderungan untuk meniru

perilaku, baik etis maupun tidak etis, yang ditunjukkan oleh atasan mereka. Oleh karena itu, konsistensi pimpinan dalam menegakkan nilai etika akan memperkuat internalisasi kode etik di seluruh level organisasi.

Penelitian Rizky (2020) menggarisbawahi bahwa budaya organisasi yang etis berakar pada konsistensi pimpinan dalam memberikan apresiasi terhadap perilaku jujur, bukan sekadar fokus pada sanksi. Budaya organisasi yang etis merupakan sistem nilai dan keyakinan yang menjadi fondasi penting dalam penerapan kode etik, terutama yang menjunjung tinggi nilai kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial. Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi bukan sekadar latar belakang, melainkan mesin utama yang menggerakkan keberhasilan instrumen formal dan mampu membentuk pola perilaku karyawan secara berkelanjutan. Ketika etika telah menjadi bagian dari budaya kerja, kepatuhan terhadap kode etik akan berkembang dari kewajiban formal menjadi kesadaran bersama. Sebaliknya, budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran dapat melumpuhkan fungsi kode etik sebagai instrumen pengendalian perilaku.

Sosialisasi dan Pelatihan Etika Peningkatan pemahaman karyawan mengenai nilai dan prinsip etika dilakukan melalui sosialisasi dan pelatihan yang berkelanjutan. Program ini bertujuan agar karyawan mampu menerjemahkan nilai konseptual ke dalam praktik kerja nyata dan memahami konsekuensi etis dari setiap tindakan mereka. Tanpa penjelasan yang memadai, dokumen tertulis kode etik akan sulit dipahami, yang berpotensi menjadi hambatan utama dalam implementasinya. Sejalan dengan hal tersebut, Rizky (2022) menekankan bahwa efektivitas sosialisasi di era digital dapat ditingkatkan melalui penggunaan media interaktif yang memungkinkan karyawan mensimulasikan dilema etika secara mandiri.

Sistem Pengawasan dan Penegakan Sanksi Mekanisme pengawasan yang efektif serta penegakan sanksi yang konsisten, adil, dan transparan merupakan prasyarat untuk menjaga kredibilitas kode etik. Lemahnya penegakan sanksi terhadap pelanggaran dapat menyebabkan karyawan menganggap kode etik hanya sebagai aturan formalitas semata, yang pada akhirnya memicu budaya permisif. Integrasi nilai etika ke dalam sistem manajemen dan kebijakan sumber daya manusia diperlukan agar kode etik berfungsi sebagai pedoman hidup organisasi yang akuntabel

METODE

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (library research). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengkajian konsep, teori, dan temuan empiris yang telah dipublikasikan dalam literatur ilmiah terkait implementasi kode etik perusahaan.

Sumber data diperoleh dari buku teks etika bisnis, jurnal nasional dan internasional bereputasi, serta laporan lembaga resmi yang membahas etika bisnis, tata kelola perusahaan, dan budaya organisasi. Literatur dikumpulkan melalui penelusuran database ilmiah seperti Google Scholar, ScienceDirect, dan portal jurnal nasional. Kriteria inklusi literatur dalam studi ini dibatasi pada artikel ilmiah dan buku teks yang diterbitkan dalam rentang tahun 2014-2024 untuk memastikan data yang dianalisis relevan dengan dinamika bisnis kontemporer.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis isi (content analysis), yaitu mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menafsirkan tema-tema utama yang berkaitan dengan faktor penghambat dan pendukung implementasi kode etik. Proses analisis dilakukan secara

sistematis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis isi terhadap berbagai literatur yang dikumpulkan, ditemukan beberapa faktor krusial yang menentukan keberhasilan maupun kegagalan penerapan kode etik di perusahaan. Ringkasan faktor-faktor tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Ringkasan Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kode Etik

Kategori	Faktor-Faktor Utama	Referensi Utama
Faktor Pendukung	1. Komitmen dan Keteladanan Pimpinan.	Treviño & Nelson (2021)
	2. Budaya Organisasi yang Etis.	Robbins & Judge (2022)
	3. Sosialisasi dan Pelatihan Etika.	Kaptein (2015)
	4. Sistem Pengawasan dan Sanksi.	Hasil Kajian
Faktor Penghambat	1. Rendahnya Pemahaman Karyawan.	Hasil Kajian
	2. Lemahnya Penegakan Sanksi.	Hasil Kajian
	3. Konflik Kepentingan & Tekanan Target.	Ferrell et al. (2021)
	4. Budaya Organisasi yang Permisif.	Hasil Kajian

Faktor Pendukung Keberhasilan Implementasi Kode Etik

1) Komitmen dan Keteladanan Pimpinan

Komitmen pimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kode etik perusahaan. Pimpinan memiliki peran strategis sebagai teladan dalam menunjukkan perilaku etis di lingkungan kerja. Treviño dan Nelson (2021) menegaskan bahwa karyawan cenderung meniru perilaku etis atau tidak etis dari pimpinan mereka. Oleh karena itu, pimpinan yang konsisten menerapkan nilai etika akan memperkuat internalisasi kode etik di seluruh organisasi.

2) Budaya Organisasi yang Etis

Budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial menjadi fondasi penting dalam penerapan kode etik. Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu membentuk pola perilaku karyawan secara berkelanjutan. Ketika nilai etika telah menjadi bagian dari budaya kerja, kepatuhan terhadap kode etik tidak lagi dipandang sebagai kewajiban formal, melainkan sebagai kesadaran bersama.

3) Sosialisasi dan Pelatihan Etika

Sosialisasi kode etik secara berkelanjutan melalui pelatihan, seminar, dan komunikasi internal menjadi faktor pendukung yang signifikan. Pelatihan etika membantu karyawan memahami isi dan tujuan kode etik serta cara menerapkannya dalam situasi kerja nyata. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang secara rutin memberikan pelatihan etika memiliki tingkat kepatuhan yang lebih tinggi terhadap standar etika (Kaptein, 2015).

4) Sistem Pengawasan dan Penegakan Sanksi

Keberhasilan implementasi kode etik juga ditentukan oleh adanya sistem pengawasan yang efektif serta penegakan sanksi yang konsisten terhadap pelanggaran etika. Penegakan aturan yang adil dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem etika perusahaan serta mencegah terjadinya pelanggaran berulang.

Faktor Penghambat Implementasi Kode Etik Perusahaan

1) Rendahnya Pemahaman Karyawan

Salah satu hambatan utama dalam implementasi kode etik adalah rendahnya pemahaman karyawan terhadap nilai dan prinsip etika yang tertuang dalam kode etik. Hal ini sering terjadi ketika kode etik hanya disampaikan dalam bentuk dokumen tertulis tanpa disertai penjelasan yang memadai. Akibatnya, karyawan kesulitan menerjemahkan nilai etika ke dalam praktik kerja sehari-hari.

2) Lemahnya Penegakan Sanksi

Penegakan sanksi yang tidak konsisten terhadap pelanggaran kode etik dapat melemahkan efektivitas penerapan etika. Ketika pelanggaran etika tidak ditindak secara tegas, karyawan akan menganggap kode etik sebagai aturan formalitas semata. Kondisi ini dapat memicu budaya permisif terhadap pelanggaran etika.

3) Konflik Kepentingan dan Tekanan Organisasi

Konflik kepentingan dan tekanan untuk mencapai target kinerja sering kali mendorong individu mengabaikan prinsip etika. Dalam situasi tertentu, karyawan atau pimpinan dapat menghadapi dilema antara kepatuhan terhadap kode etik dan tuntutan pencapaian hasil bisnis jangka pendek (Ferrell et al., 2021). Hal ini dipertegas oleh penelitian Rizky (2022b) yang menemukan bahwa tekanan target yang tidak realistis sering kali menjadi pemicu utama individu melakukan tindakan tidak etis demi menjaga performa di mata organisasi.

4) Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung

Budaya organisasi yang toleran terhadap praktik tidak etis menjadi penghambat serius dalam implementasi kode etik. Ketika perilaku tidak etis dianggap wajar atau bahkan dibiarkan, kode etik kehilangan makna dan fungsinya sebagai pedoman perilaku.

Implikasi Implementasi Kode Etik Bagi Perusahaan

Implementasi kode etik yang efektif memiliki peran strategis dalam mendukung keberlangsungan dan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Kode etik berfungsi sebagai pedoman perilaku yang mengarahkan seluruh individu di dalam organisasi untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan standar profesional yang telah ditetapkan. Dengan adanya kode etik yang jelas dan dipahami bersama, perusahaan dapat menciptakan fondasi moral yang kuat dalam menjalankan aktivitas bisnisnya.

Dari aspek internal, penerapan kode etik yang konsisten dapat meningkatkan kepercayaan antarindividu di dalam organisasi. Kepercayaan ini muncul ketika karyawan merasa bahwa setiap pihak, baik pimpinan maupun rekan kerja, menjalankan tugasnya secara jujur, adil, dan bertanggung jawab. Kondisi tersebut mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan meminimalkan konflik yang disebabkan oleh perilaku tidak etis.

Selain itu, kode etik yang diterapkan secara efektif mampu memperkuat disiplin kerja karyawan. Aturan dan prinsip etika yang jelas memberikan batasan mengenai perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat ditoleransi oleh perusahaan. Dengan demikian, karyawan akan lebih sadar terhadap konsekuensi dari setiap tindakan yang mereka lakukan, sehingga kepatuhan terhadap peraturan perusahaan dapat meningkat.

Lingkungan kerja yang profesional juga dapat tercipta melalui implementasi kode etik yang baik. Profesionalisme tercermin dari sikap saling menghormati, tanggung jawab dalam menjalankan tugas, serta komitmen terhadap kualitas dan integritas kerja. Lingkungan kerja yang profesional tidak hanya meningkatkan kenyamanan karyawan, tetapi juga berdampak positif pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, kode etik berperan sebagai alat pengendalian internal yang membantu manajemen dalam mengawasi perilaku karyawan. Melalui mekanisme sosialisasi, pelatihan, dan penegakan kode etik, perusahaan dapat mengurangi potensi terjadinya pelanggaran seperti kecurangan, penyalahgunaan wewenang, dan konflik kepentingan. Hal ini penting untuk menjaga stabilitas operasional perusahaan.

Dari aspek eksternal, penerapan etika bisnis yang konsisten dapat meningkatkan reputasi perusahaan di mata publik. Perusahaan yang dikenal memiliki integritas tinggi cenderung memperoleh citra positif dari masyarakat. Reputasi yang baik menjadi aset tidak berwujud yang sangat berharga karena dapat meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat.

Kepercayaan pemangku kepentingan, seperti investor, pelanggan, mitra bisnis, dan regulator, juga dapat meningkat melalui implementasi kode etik yang efektif. Pemangku kepentingan akan lebih yakin untuk menjalin kerja sama dengan perusahaan yang menjunjung tinggi prinsip etika dan transparansi. Kepercayaan ini berkontribusi pada keberlanjutan hubungan bisnis dalam jangka panjang.

Sebaliknya, kegagalan dalam mengimplementasikan kode etik dapat menimbulkan berbagai risiko bagi perusahaan. Ketidakjelasan aturan atau lemahnya penegakan etika dapat membuka peluang terjadinya perilaku menyimpang yang merugikan organisasi. Pelanggaran etika yang tidak ditangani dengan baik dapat berkembang menjadi masalah yang lebih serius.

Risiko reputasi merupakan salah satu dampak signifikan dari kegagalan implementasi kode etik. Kasus pelanggaran etika yang terungkap ke publik dapat merusak citra perusahaan dan menurunkan kepercayaan pemangku kepentingan. Selain itu, perusahaan juga berpotensi mengalami kerugian finansial akibat sanksi, denda, atau kehilangan peluang bisnis.

Dalam jangka panjang, kegagalan penerapan kode etik dapat menimbulkan masalah hukum dan mengancam keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, implementasi kode etik tidak boleh dipandang sebagai formalitas semata, melainkan sebagai komitmen nyata perusahaan dalam menjalankan bisnis secara bertanggung jawab, berintegritas, dan berkelanjutan. Secara teoretis, kajian ini memperkuat pandangan Robbins dan Judge (2022) bahwa budaya organisasi bukan sekadar latar belakang, melainkan mesin utama yang menggerakkan keberhasilan instrumen formal seperti kode etik

KESIMPULAN

Kajian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kode etik perusahaan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor pendukung dan penghambat yang saling berkaitan. Implementasi yang efektif tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan formal, tetapi juga oleh sejauh mana kebijakan tersebut dipahami, diterima, dan dijalankan secara konsisten oleh seluruh elemen organisasi. Oleh karena itu, pendekatan yang bersifat holistik menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang beretika.

Salah satu faktor pendukung utama dalam implementasi kode etik adalah komitmen pimpinan perusahaan. Pimpinan memiliki peran strategis sebagai teladan dalam menerapkan nilai-nilai etika melalui sikap, keputusan, dan kebijakan yang diambil. Ketika pimpinan menunjukkan integritas dan konsistensi dalam menegakkan kode etik, hal tersebut akan membentuk persepsi positif di kalangan karyawan dan mendorong kepatuhan secara sukarela terhadap prinsip-prinsip etika perusahaan.

Selain komitmen pimpinan, budaya organisasi yang etis serta program sosialisasi dan pelatihan yang berkelanjutan juga berkontribusi signifikan terhadap efektivitas implementasi kode etik. Sosialisasi yang dilakukan secara sistematis membantu meningkatkan pemahaman karyawan mengenai nilai, norma, dan konsekuensi etis dari setiap tindakan. Pelatihan yang berkelanjutan memungkinkan internalisasi nilai etika ke dalam perilaku kerja sehari-hari, sehingga etika tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi juga dipraktikkan secara nyata.

Di sisi lain, kajian ini juga mengidentifikasi sejumlah faktor penghambat yang dapat melemahkan implementasi kode etik perusahaan. Rendahnya tingkat pemahaman karyawan terhadap isi dan tujuan kode etik sering kali menyebabkan pelanggaran yang bersifat tidak disengaja maupun disengaja. Selain itu, lemahnya penegakan sanksi, konflik kepentingan, serta budaya organisasi yang permisif terhadap perilaku tidak etis dapat mengurangi kredibilitas kode etik sebagai instrumen pengendalian perilaku.

Dengan demikian, implementasi kode etik perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan keberadaan dokumen formal semata. Diperlukan integrasi nilai-nilai etika ke dalam sistem manajemen, kebijakan sumber daya manusia, dan budaya organisasi secara menyeluruh. Integrasi tersebut memungkinkan kode etik berfungsi sebagai pedoman hidup organisasi yang mendukung terciptanya tata kelola perusahaan yang berintegritas, akuntabel, dan berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2021). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (13th ed.). Boston: Cengage Learning.

Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Rizky, M. C. (2020). Membangun budaya integritas: Peran reward dan punishment dalam perilaku organisasi. *Jurnal Etika Bisnis Indonesia*, 3(4), 210-222.

Rizky, M. C. (2021). Strategi komunikasi internal dalam sosialisasi etika bisnis pada perusahaan okal. *Jurnal Sosial Sains*, 4(2), 115-128.

Rizky, M. C. (2022a). Digitalisasi pelatihan etika: Tantangan dan peluang di era industri 4.0. *Jurnal Manajemen Terapan*, 9(1), 45-60.

Rizky, M. C. (2022b). Dilema etika: Pengaruh tekanan target terhadap pengambilan keputusan manajerial. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 301-315.

Rizky, M. C. (2023). Implementasi kode etik perusahaan dalam membentuk perilaku etis organisasi. *Jurnal Manajemen dan Etika Bisnis*, 5(2), 101–115.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons