

Dari Etika Menuju Loyalitas : Strategi *Ethical Leadership* dan *Ethical Training* dengan Keterlibatan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi di Awann Costa-PT. Awan Mutiara Jawa

Aditya Presdian¹, Awanis Linati Haziroh², Tito Aditya Perdana³, Nanda Adhi Purusa⁴
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro ^{1,2,3,4}
E-mail : 211202208104@mhs.dinus.ac.id¹ , awanislinati@dsn.dinus.ac.id² ,
titoadityap92@dsn.dinus.ac.id³ , nandapurusa@dsn.dinus.ac.id⁴

Article History:

Received: 13 Juni 2026

Revised: 16 Juni 2026

Accepted: 04 September 2026

Keywords: *ethical leadership, ethical training, Keterlibatan Kerja Karyawan, Loyalitas Karyawan.*

Abstract: *Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi belum diikuti loyalitas yang sebanding, sehingga mengindikasikan adanya kesenjangan antara partisipasi dalam pekerjaan dan komitmen karyawan di Awann Costa - PT. Awan Mutiara Jawa. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh ethical leadership dan ethical training terhadap loyalitas karyawan dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode PLS-SEM terhadap 60 karyawan dengan teknik total sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ethical leadership berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan kerja dan loyalitas, sedangkan ethical training berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja namun tidak secara langsung terhadap loyalitas. Keterlibatan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas serta memediasi hubungan antara ethical leadership dan ethical training terhadap loyalitas karyawan, dengan kemampuan model yang tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan mekanisme kunci dalam meningkatkan loyalitas karyawan melalui penerapan kepemimpinan dan pelatihan berbasis etika.*

PENDAHULUAN

Dalam industri *food and beverage*, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor strategis dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya dituntut mencapai kinerja operasional yang optimal, tetapi juga membangun nilai, sikap, dan perilaku kerja yang sesuai dengan standar organisasi. Berdasarkan hasil observasi pada beberapa objek penelitian, peneliti menemukan bahwa Awann Costa - PT Awan Mutiara Jawa memiliki berbagai fenomena yang menarik untuk diteliti, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dinamika yang terjadi dalam lingkungan kerja perusahaan menunjukkan adanya kondisi yang relevan untuk dikaji lebih lanjut guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Oleh karena itu, Awann Costa - PT Awan Mutiara Jawa dipilih sebagai lokasi penelitian karena dianggap mampu memberikan data dan informasi yang

sesuai dengan kebutuhan penelitian. Salah satu tantangan yang dihadapi Awann Costa - PT. Awan Mutiara Jawa adalah mempertahankan loyalitas karyawan, mengingat loyalitas berperan penting dalam menciptakan komitmen kerja, menjaga stabilitas tenaga kerja, serta mendukung kualitas layanan yang berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD Awann Costa - PT. Awan Mutiara Jawa, pembagian jadwal shift kerja yang adil dan keterbukaan pimpinan dalam menerima masukan dari anggota tim merupakan aspek penting dalam menjaga keharmonisan hubungan kerja. Ketidaktepatan dalam pengelolaan aspek tersebut berpotensi memengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, perusahaan menerapkan standar pelayanan dan etika kerja yang didukung melalui pelatihan etika secara rutin bagi seluruh karyawan untuk memastikan keseragaman pemahaman dan profesionalisme kerja. Meskipun berbagai upaya tersebut telah dilakukan, perusahaan masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan dan pelatihan etika berpotensi memengaruhi loyalitas karyawan, sehingga hubungan antarvariabel tersebut perlu diteliti lebih lanjut.

Perbedaan latar belakang dan pengalaman kerja karyawan dengan SOP yang beragam menimbulkan variasi perilaku etis dan tidak etis di lingkungan kerja, sehingga sebagian karyawan masih berpegang pada kode etik yang kurang relevan dengan kondisi perusahaan saat ini. Ketidaksesuaian antara nilai etika perusahaan dan perilaku karyawan berpotensi menurunkan konsistensi kinerja, kualitas layanan, dan loyalitas karyawan, sehingga diperlukan intervensi SDM yang strategis melalui *ethical training* untuk menyelaraskan pemahaman etika, membentuk perilaku profesional, serta meningkatkan keterlibatan kerja dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Kancharla & Dadhic, 2021 ; Aldulaimi et al., 2025).

Loyalitas karyawan berperan strategis dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan karena mendorong dedikasi, tanggung jawab, dan konsistensi kinerja yang tinggi. Loyalitas tidak terbentuk secara instan, melainkan dipengaruhi oleh faktor internal organisasi seperti *ethical leadership* dan *ethical training* yang menanamkan nilai etika, membangun kepercayaan, serta meningkatkan keterlibatan kerja, sehingga perkembangan maupun penurunan kinerja perusahaan sangat bergantung pada tingkat loyalitas karyawan (Ma'ruf, 2021). Keterlibatan kerja karyawan mencerminkan tingkat keterikatan psikologis individu terhadap pekerjaannya yang berdampak positif pada kinerja, produktivitas, dan kualitas kerja. Tingginya keterlibatan mendorong komitmen, kreativitas, serta keberlanjutan kinerja, namun tetap menjadi tantangan bagi organisasi, sehingga diperlukan sinergi berkelanjutan antara karyawan dan organisasi agar kontribusi karyawan selaras dengan tujuan dan nilai etika perusahaan (Y. Liana, et al., 2024).

Berdasarkan hasil pra-survey yang dilakukan terhadap 15 karyawan pada tabel diatas dalam menggali fenomena awal atau memperkuat latar belakang, loyalitas karyawan menunjukkan rata-rata jawaban “ya” sebesar 45,33%, yang mengindikasikan bahwa tingkat loyalitas karyawan masih relatif rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan belum terbentuk secara optimal. Sementara itu, keterlibatan kerja karyawan memperoleh rata-rata jawaban “ya” tertinggi sebesar 78,67%, yang mencerminkan tingginya semangat dan partisipasi kerja karyawan. Namun, tingginya keterlibatan kerja tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh loyalitas yang tinggi. Di sisi lain, *ethical leadership* memperoleh rata-rata jawaban “ya” sebesar 56,67% dan *ethical training* sebesar 60%, yang menunjukkan bahwa penerapan nilai etika serta pelatihan etika di perusahaan masih belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan. Kondisi tersebut diduga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi rendahnya loyalitas karyawan di perusahaan. Hasil pra-survey ini mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja karyawan berpotensi berperan sebagai variabel

mediasi dalam menjembatani pengaruh *ethical leadership* dan *ethical training* terhadap loyalitas karyawan, sehingga perlu diuji lebih lanjut pada penelitian utama.

Sejalan dengan penelitian Aldulaimi et al., (2025) yang menegaskan peran strategis *ethical leadership* dan *ethical training* dalam meningkatkan loyalitas serta keterlibatan kerja karyawan sebagai variable mediasi, penelitian tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan, serta keterlibatan kerja karyawan mampu memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *ethical training* terhadap loyalitas karyawan. Penelitian Badallah et al., (2022) menemukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan melalui komitmen organisasi pada organisasi publik di Indonesia, sedangkan M. Silahlahi et al., (2024) menunjukkan bahwa *ethical leadership* meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui *work-life balance* pada industri kreatif. Selanjutnya, Lorenz, (2025) menjelaskan bahwa *ethical leadership* mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui *value congruence* dan *organizational identification*. Di sisi lain, penelitian mengenai pelatihan karyawan yang dilakukan oleh Paramita et al., (2023) menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan pada industri perhotelan, sedangkan Nadeak & Naibaho, (2020) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Selain itu, Abdi & Rahman, (2024) menemukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan dengan kepercayaan sebagai variabel mediasi, sementara Nguyen & Ha, (2023) membuktikan bahwa keterlibatan kerja karyawan berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya hanya menguji sebagian hubungan antarvariabel dan menggunakan mediator yang berbeda-beda, seperti komitmen organisasi, *work-life balance*, kepercayaan, dan *organizational identification*. Penelitian yang menghubungkan *ethical leadership* dan *ethical training* dalam menjelaskan loyalitas karyawan melalui keterlibatan kerja karyawan sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas, khususnya pada industri *food and beverage* di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji pengaruh *Ethical Leadership* dan *Ethical Training* terhadap Loyalitas Karyawan melalui Keterlibatan Kerja Karyawan pada Awann Costa - PT. Awan Mutiara Jawa.

LANDASAN TEORI

Social exchange theory (SET) menegaskan bahwa perilaku dan komitmen karyawan terbentuk melalui hubungan timbal balik yang adil dan positif antara pimpinan dan bawahan sehingga mendorong motivasi, sikap kerja positif, dan komitmen terhadap tujuan organisasi (Davis & Boulding, 1962; Supriyono, 2025). Dalam penelitian ini teori yang digunakan untuk menjelaskan hubungan loyalitas karyawan, *ethical leadership*, dan keterlibatan kerja karyawan adalah *social exchange theory* (SET) yang dikembangkan oleh Blau, (1964) ; Aldulaimi et al., (2025).

Social learning theory (SLT) menegaskan bahwa karyawan belajar dengan mengamati dan meniru sikap serta perilaku orang lain, sehingga perilaku etis yang ditunjukkan oleh pimpinan dapat membantu mengurangi terjadinya pelanggaran oleh bawahan (Simarmata et al., 2025). Para ahli serta Aldulaimi et al., (2025) berargumen bahwa *ethical training* dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan dan loyalitas karyawan dengan menciptakan landasan etika yang kuat dan menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan, dan nilai-nilai bersama.

Oleh karena itu, menerapkan SET dan SLT dalam studi ini merupakan pendekatan yang wajar untuk menjelaskan pengaruh *ethical leadership* dan *ethical training* terhadap loyalitas

karyawan dengan keterlibatan keterlibatan kerja karyawan sebagai variabel mediasi.

a. *Ethical Leadership* dan Loyalitas Karyawan

Ethical leadership merupakan perilaku kepemimpinan yang menekankan kejujuran, integritas, keadilan, serta keteladanan dalam membimbing dan memengaruhi bawahan (Brown et al., 2005 ; Eva et al., 2024) . Pemimpin yang beretika mampu membangun hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan dan rasa hormat sehingga mendorong terbentuknya loyalitas karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), perlakuan positif yang diberikan pemimpin akan mendorong karyawan membalasnya melalui komitmen dan kesetiaan kepada organisasi (Hoang et al., 2023).

Penelitian X. Fan et al., (2021) menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Temuan serupa juga dikemukakan oleh J. Dethan, (2025) yang menyatakan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan etis, semakin tinggi pula loyalitas karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan pembahasan diatas hipotesisi ini diajukan sebagai berikut :

H1. *Ethical leadership* memiliki dampak positif signifikan terhadap loyalitas karyawan.

b. *Ethical Leadership* dan Keterlibatan Karyawan

Ethical leadership tidak hanya membentuk loyalitas, tetapi juga meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Pemimpin yang adil, terbuka, dan dapat dipercaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif karyawan dalam pekerjaan. Menurut *Social Exchange Theory* (SET), karyawan yang menerima perlakuan positif dari pemimpin cenderung memberikan respons berupa peningkatan usaha dan keterlibatan dalam pekerjaan (Aldulaimi et al., 2025).

Penelitian Sarwar et al., (2020) ; X. Fan et al., (2021) ; Junaidi, (2024) menunjukkan bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan. Berdasarkan pembahasan diatas hipotesisi ini diajukan sebagai berikut:

H2. *Ethical leadership* memiliki dampak positif signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan.

c. *Ethical Training & Loyalitas Karyawan*

Ethical training merupakan proses pelatihan yang bertujuan meningkatkan pemahaman karyawan mengenai nilai moral, standar perilaku, dan pengambilan keputusan etis dalam organisasi Teixeira et al., (2008) dalam Rodriguez Gomez et al., (2021) . Pelatihan etika membantu karyawan memahami budaya organisasi dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), investasi organisasi melalui program pelatihan akan dipersepsikan sebagai bentuk perhatian kepada karyawan, sehingga mendorong munculnya komitmen dan loyalitas. Aldulaimi et al., (2025) , Roy et al., (2024), dan Yang et al., (2023) menemukan bahwa *ethical training* berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Berdasarkan pembahasan diatas hipotesisi ini diajukan sebagai berikut :

H3. *Ethical training* memiliki dampak positif signifikan terhadap loyalitas karyawan.

d. *Ethical Training* dan Keterlibatan Kerja Karyawan

Berdasarkan *Social Learning Theory* (SLT), individu mempelajari perilaku melalui proses pengamatan, pembelajaran, dan internalisasi nilai yang diterima dari

lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi, *ethical training* membantu karyawan memahami kode etik, tanggung jawab kerja, dan standar perilaku yang diharapkan perusahaan sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Penelitian de los Rios-Berjillos et al., (2023), Islam et al., (2024) Aldulaimi et al., (2025) menunjukkan bahwa *ethical training* berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan. Berdasarkan pembahasan diatas hipotesisi ini diajukan sebagai berikut :

H4. Ethical training memiliki dampak positif signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan.

e. Keterlibatan Kerja Karyawan dan Loyalitas Karyawan

Keterlibatan kerja karyawan menggambarkan kondisi ketika karyawan memiliki ikatan emosional, antusiasme, dan kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan serta tujuan organisasi (Aji & Nugraha Wijaya, 2023) . Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat dan keinginan yang lebih tinggi untuk bertahan dalam organisasi.

Menurut *Social Exchange Theory* (SET), keterlibatan kerja merupakan bentuk respons positif karyawan terhadap lingkungan kerja yang mendukung. Nguyen & Ha, 2023) Serta Aldulaimi et al., (2025) menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan pembahasan diatas hipotesisi ini diajukan sebagai berikut :

H5. Keterlibatan kerja karyawan memiliki dampak positif signifikan terhadap loyalitas karyawan.

f. Peran Mediasi Keterlibatan Kerja

Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai etis mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, terbuka, dan suportif sehingga meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi kepercayaan akan menunjukkan tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Tingginya keterlibatan tersebut selanjutnya mendorong terbentuknya loyalitas terhadap organisasi.

Social exchange theory (SET) menjelaskan bahwa perlakuan positif dari pemimpin mendorong karyawan untuk merespons secara timbal balik dengan menunjukkan usaha yang lebih besar dan loyalitas kepada organisasi (Junaidi, 2024) . Oleh karena itu, keterlibatan kerja karyawan berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menyalurkan pengaruh *ethical leadership* terhadap loyalitas karyawan (Aldulaimi et al., 2025). Penelitian Wibawa & Takahashi, (2021), Joplin et al., (2021), serta Aldulaimi et al., 2025) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh *ethical leadership* terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan pembahasan diatas hipotesisi ini diajukan sebagai berikut :

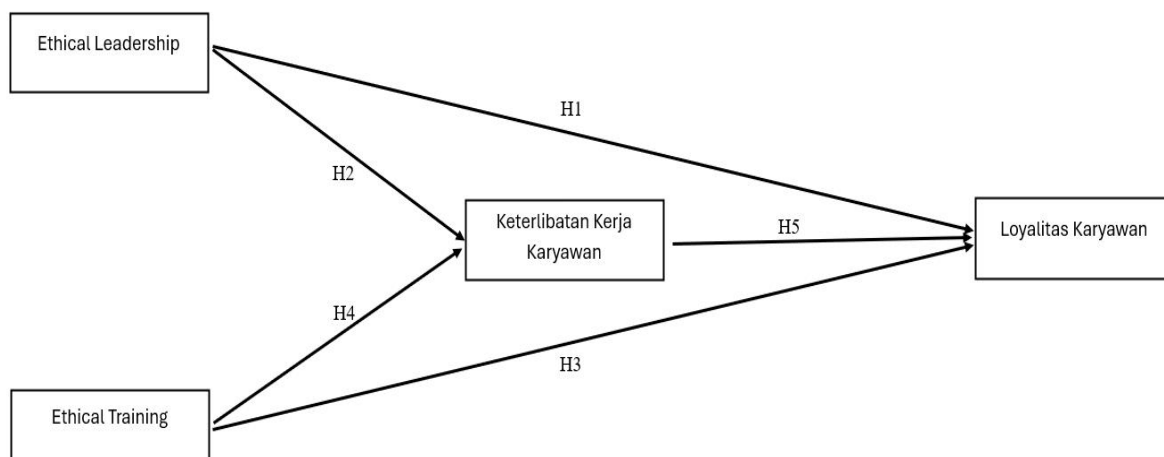
H6. Keterlibatan kerja karyawan memediasi hubungan antara *ethical leadership* terhadap loyalitas karyawan.

Ethical training membantu karyawan memahami nilai kejujuran, integritas, dan tanggung jawab dalam organisasi. Pelatihan tersebut meningkatkan persepsi bahwa organisasi peduli terhadap pengembangan karyawan, sehingga mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Karyawan yang terlibat secara aktif cenderung memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi.

Temuan Bestford, (2023), Nguyen & Ha, (2023), serta Aldulaimi et al., (2025) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan

antara *ethical training* dan loyalitas karyawan. Berdasarkan pembahasan diatas hipotesisi ini diajukan sebagai berikut :

H7. Keterlibatan kerja karyawan memediasi hubungan antara ethical trainig terhadap loyalitas karyawan.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan memanfaatkan PLS-SEM, dalam pengujian hubungan antar variabel. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan Awann Costa - PT Awan Mutiara Jawa sebanyak 60 orang, sehingga teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus (total sampling). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner fisik dengan skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) untuk mengukur variabel *ethical leadership*, *ethical training*, keterlibatan kerja karyaan, dan loyalitas karyawan. Data sekunder diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, serta literatur terkait sebagai landasan teoritis dan pendukung interpretasi hasil penelitian.

Tabel 1. Indikator dan Pertanyaan

Variabel	Indikator	Pertanyaan
<i>Ethical Leadership</i> (X1)	1. Prinsip Etis 2. Kepedulian Karyawan (Silva & Duarte, 2022)	1. Atasan saya mencerminkan perilaku nilai-nilai etika dalam pekerjaan. 2. Atasan saya memberikan sanksi yang tegas kepada karyawan yang melanggar standar etika. 3. Atasan saya secara terbuka mendiskusikan etika dan nilai-nilai bisnis dengan karyawan. 4. Atasan saya memberikan contoh nyata tentang bagaimana melakukan pekerjaan dengan cara yang benar secara etis. 5. Atasan saya mengutamakan kepentingan terbaik karyawan dalam setiap kebijakan dan tindakan yang diambil.
<i>Ethical Training</i> (X2)	1. Pelatihan 2. Perubahan Perilaku	1. Perusahaan menyediakan pelatihan resmi/terstruktur yang relevan dengan pekerjaan saya. 2. Perusahaan menyediakan pelatihan etika kerja untuk

Variabel	Indikator	Pertanyaan
	3. Hasil (Suhendrawan & Indiyati, 2025)	membantu saya memahami standar perilaku dan integritas dalam bekerja.
		3. Atasan saya memberikan umpan balik ketika terdapat perilaku yang tidak sesuai dengan etika kerja.
		4. Saya belajar keterampilan kerja melalui bimbingan atasan atau rekan kerja.
		5. Atasan saya membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih jujur dan bertanggung jawab.
Keterlibatan Kerja Karyawan (Z)	1. Semangat 2. Dedikasi 3. <i>Absorption</i> (Bantam, 2022)	1. Di tempat kerja, saya merasa penuh dengan energi.
		2. Saya antusias dalam melakukan pekerjaan saya
		3. Saya merasa memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil pekerjaan saya.
		4. Saya merasa terlibat dalam berbagai aktivitas yang terjadi di organisasi tempat saya bekerja.
		5. Saya sering begitu fokus pada pekerjaan saya hingga tidak menyadari berlalunya waktu
Loyalitas Karyawan (Y)	1. Komunikasi Positif 2. Rekomendasi Perusahaan 3. Pilihan Utama 4. Keterbukaan Komunikasi (Chen et al., 2022)	1. Saya menyampaikan hal-hal positif tentang perusahaan kepada orang lain.
		2. Saya bersedia merekomendasikan perusahaan ini kepada orang lain sebagai tempat kerja yang baik.
		3. Saya akan mengajak teman atau kerabat untuk bekerja di perusahaan ini jika ada kesempatan.
		4. Saya mengutamakan perusahaan ini sebagai pilihan utama dalam menggunakan atau merekomendasikan layanan yang disediakan perusahaan.
		5. Saya berniat untuk tetap bekerja dan berkontribusi di perusahaan ini dalam beberapa tahun ke depan.

Hair Jr et al, (2021) analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0 dengan tahapan sebagai berikut :

a. Uji Statistik Deskriptif

Digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden melalui nilai rata-rata, persentase, dan distribusi frekuensi.

b. Model Struktural Penuh (*Full Structural Model*)

Tahap ini dilakukan untuk menguji keseluruhan model penelitian secara simultan, mencakup hubungan antara variabel eksogen, variabel mediasi, dan variabel endogen sesuai dengan kerangka konseptual yang diajukan.

c. *Construct Reliability & Validity (Outer Model)*

Digunakan untuk menilai kualitas instrumen pengukuran, meliputi:

- Validitas Konvergen, melalui nilai outer loading $\geq 0,70$ dan *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$
- Reliabilitas Konstruk, melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $\geq 0,70$

d. Validitas Diskriminan

Bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas

dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*.

e. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin kuat kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen.

f. Uji Hipotesis - *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Menguji pengaruh langsung antarvariabel sesuai hipotesis penelitian menggunakan teknik bootstrapping. Hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics $\geq 1,96$ dan p-values $\leq 0,05$.

g. Uji Hipotesis - *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung / Mediasi)

Digunakan untuk menilai peran variabel mediasi (keterlibatan kerja karyawan) dalam menyalurkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Signifikansi ditentukan berdasarkan nilai t dan p hasil bootstrapping.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Awann Costa berada pada usia produktif 20–30 tahun (76%) dan memiliki masa kerja kurang dari satu tahun (65%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan didominasi oleh tenaga kerja muda yang relatif baru bergabung, sehingga proses pembentukan loyalitas, keterlibatan kerja, serta internalisasi nilai-nilai etika perusahaan masih menjadi aspek yang penting untuk diperhatikan. Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan SMA/SMK (70%), yang sejalan dengan dominasi karyawan pada departemen Food & Beverage (70%). Karakteristik ini menunjukkan bahwa operasional perusahaan lebih banyak didukung oleh karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan, sehingga penerapan *ethical leadership* dan *ethical training* menjadi penting dalam menjaga kualitas pelayanan dan perilaku kerja yang sesuai dengan standar perusahaan. Selain itu, karyawan dengan masa kerja yang relatif singkat mencerminkan bahwa perusahaan masih berada pada tahap pengembangan organisasi. Kondisi tersebut menjadikan loyalitas karyawan sebagai isu yang strategis karena perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan baru mampu membangun keterikatan dan komitmen terhadap organisasi.

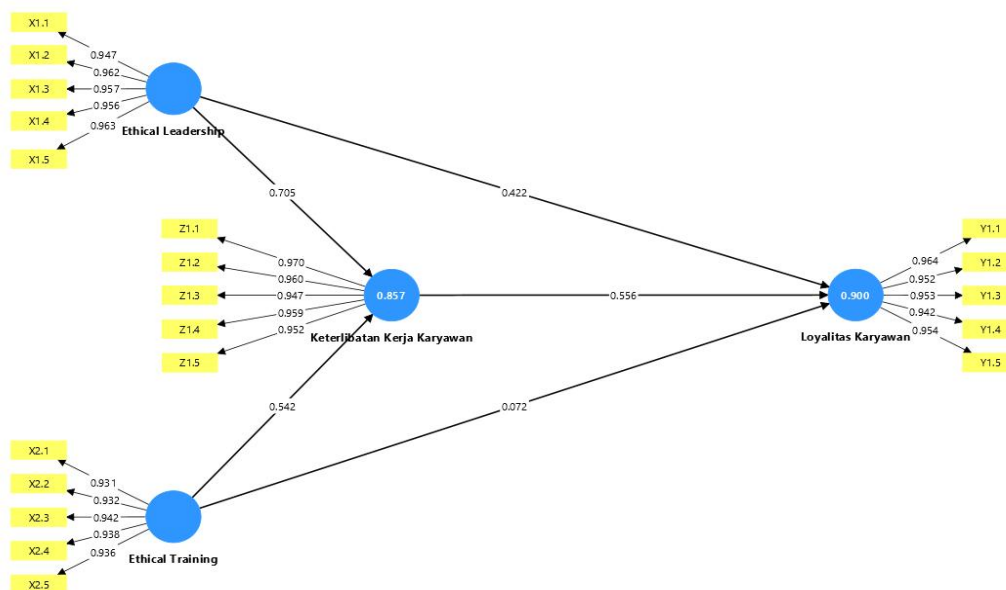
Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Item	Jumlah	Frekuensi
Jenis Kelamin	Laki-laki	33	55%
	Perempuan	27	45%
Pendidikan	SMA/SMK	42	70%
	D1-4	8	13%
	S1	10	17%
Usia	<20 Tahun	1	2%
	20-30 Tahun	46	76%
	31-45 Tahun	13	22%
Departemen	Sales Marketing	6	10%
	Mechanical Engginer	6	10%
	Human Resource	1	2%
	Finance	5	8%

Lama Bekerja	Food & Beverage	40	70%
	<1 Tahun	39	65%
	1-2 Tahun	20	33%
	>2 Tahun	1	2%

b. Model Struktural Penuh

Model struktural penuh menggambarkan hubungan antara *Ethical Leadership*, *Ethical Training*, Keterlibatan Kerja Karyawan, dan Loyalitas Karyawan secara menyeluruh. Seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai loading factor di atas 0,7, sehingga dapat dinyatakan valid dalam merepresentasikan variabelnya. Berdasarkan hasil *path coefficient*, *Ethical Leadership* memiliki pengaruh paling besar terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan dengan nilai sebesar 0,705. Selain itu, *Ethical Leadership* juga berpengaruh langsung terhadap Loyalitas Karyawan sebesar 0,422. Sementara itu, *Ethical Training* memiliki pengaruh terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan sebesar 0,542, namun pengaruh langsung terhadap Loyalitas Karyawan relatif kecil yaitu sebesar 0,072. Selanjutnya, Keterlibatan Kerja Karyawan terbukti memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap Loyalitas Karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,556. Nilai *R-square* (R^2) pada variabel Keterlibatan Kerja Karyawan sebesar 0,857, yang menunjukkan bahwa 85,7% variasi keterlibatan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh *Ethical Leadership* dan *Ethical Training*, sedangkan 14,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Adapun nilai *R-square* (R^2) pada variabel *Loyalitas Karyawan* sebesar 0,900, yang mengindikasikan bahwa 90% variasi loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh *Ethical Leadership*, *Ethical Training*, dan Keterlibatan Kerja Karyawan, sementara 10% sisanya dipengaruhi oleh faktor eksternal lainnya.



Gambar 2. Model Struktural Penuh

c. Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

Validitas konvergen digunakan untuk menilai kemampuan indikator dalam merepresentasikan variabel laten yang diteliti. Berdasarkan hasil evaluasi pada tabel, seluruh indikator pada variabel *Ethical Leadership*, *Ethical Training*, Keterlibatan Kerja Karyawan, dan Loyalitas Karyawan memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan valid dan layak digunakan. Nilai *loading* tertinggi terdapat pada indikator Z1.1 pada variabel

Keterlibatan Kerja Karyawan sebesar 0,970, yang menunjukkan kontribusi paling kuat dalam membentuk konstruksinya. Sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator X2.1 pada variabel *Ethical Training* sebesar 0,931, namun masih berada jauh di atas batas minimum yang disyaratkan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan variabel masing-masing dengan sangat baik. Dengan demikian, model pengukuran telah memenuhi syarat validitas konvergen dan dapat dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

Tabel 4. Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	Ethical Leadership	Ethical Training	Keterlibatan Kerja Karyawan	Loyalitas Karyawan
X1.1	0.947			
X1.2	0.962			
X1.3	0.957			
X1.4	0.956			
X1.5	0.963			
X2.1		0.931		
X2.2		0.932		
X2.3		0.942		
X2.4		0.938		
X2.5		0.936		
Y1.1				0.964
Y1.2				0.952
Y1.3				0.953
Y1.4				0.942
Y1.5				0.954
Z1.1			0.970	
Z1.2			0.960	
Z1.3			0.947	
Z1.4			0.959	
Z1.5			0.952	

d. *Construct Reliability & Validity*

Berdasarkan Tabel 8, hasil pengujian *construct reliability & validity* menunjukkan bahwa semua variabel penelitian telah memenuhi standar reliabilitas dan validitas yang ditetapkan. Nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel *Ethical Leadership* (0,977), *Ethical Training* (0,965), Keterlibatan Kerja Karyawan (0,977), dan Loyalitas Karyawan (0,975) seluruhnya berada di atas batas minimum 0,70, sehingga dapat dinilai memiliki konsistensi internal yang baik. Temuan ini juga didukung oleh nilai *Composite Reliability* masing-masing variabel sebesar 0,982; 0,972; 0,982; dan 0,980 yang menunjukkan tingkat keandalan konstruk yang tinggi. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap variabel telah melampaui ambang batas 0,50, yaitu 0,916 untuk *Ethical Leadership*, 0,876 untuk *Ethical Training*, 0,917 untuk Keterlibatan Kerja Karyawan, dan 0,908 untuk Loyalitas Karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan variansi indikatornya secara memadai. Dengan demikian, seluruh variabel dalam model penelitian ini dapat dinyatakan valid, reliabel, dan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Tabel 5. *Construct Reliability & Validity*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Ethical Leadership</i>	0.977	0.977	0.982	0.916
<i>Ethical Training</i>	0.965	0.968	0.972	0.876
Keterlibatan Kerja Karyawan	0.977	0.978	0.982	0.917
Loyalitas Karyawan	0.975	0.975	0.980	0.908

e. Validitas Diskriminan

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, seluruh variabel penelitian dinyatakan memenuhi validitas diskriminan karena nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Variabel *Ethical Leadership* memiliki nilai sebesar 0,957 yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan *Ethical Training* (0,087), Keterlibatan Kerja Karyawan (0,752), dan Loyalitas Karyawan (0,847). *Ethical Training* memiliki nilai sebesar 0,936 yang juga lebih besar dibandingkan hubungan dengan variabel lainnya, sedangkan Keterlibatan Kerja Karyawan memperoleh nilai 0,958 dan Loyalitas Karyawan sebesar 0,953 yang keduanya lebih tinggi dibandingkan korelasi antar variabel lain dalam model. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk mampu membedakan dirinya secara baik dengan konstruk lainnya sehingga model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan *Fornell-Larcker Criterion*.

Tabel 6. Validitas Diskriminan

	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Ethical Training</i>	Keterlibatan Kerja Karyawan	Loyalitas Karyawan
<i>Ethical Leadership</i>	0.957			
<i>Ethical Training</i>	0.087	0.936		
Keterlibatan Kerja Karyawan	0.752	0.603	0.958	
Loyalitas Karyawan	0.847	0.444	0.917	0.953

f. Uji R²

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 10, variabel Keterlibatan Kerja Karyawan memperoleh nilai *R-Square* sebesar 0,857 dengan *R-Square Adjusted* sebesar 0,852. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 85,7% variasi Keterlibatan Kerja Karyawan dapat dijelaskan oleh *Ethical Leadership* dan *Ethical Training*, sedangkan sisanya sebesar 14,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, Loyalitas Karyawan memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,900 dan *R-Square Adjusted* sebesar 0,894, yang berarti 90% variasi Loyalitas Karyawan

mampu dijelaskan oleh *Ethical Leadership*, *Ethical Training*, serta Keterlibatan Kerja Karyawan, sedangkan 10% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Dengan demikian, model menunjukkan tingkat kemampuan penjelasan yang tinggi pada variabel Keterlibatan Kerja Karyawan dan tingkat penjelasan yang cukup pada variabel Loyalitas Karyawan.

Tabel 7. Uji R2

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Keterlibatan Kerja Karyawan	0.857	0.852
Loyalitas Karyawan	0.900	0.894

g. Uji Hipotesis

- Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan

Nilai T-statistics sebesar $11,453 < 1,96$ dengan p-value $0,000 > 0,05$ menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan.

Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan

Nilai T-statistics sebesar $4,784 > 1,96$ dengan p-value $0,000 > 0,05$ menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Karyawan

Pengaruh *Ethical Training* terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan

Nilai T-statistics sebesar $10,149 < 1,96$ dengan p-value $0,000 > 0,05$ menunjukkan bahwa *Ethical Training* berpengaruh positif signifikan terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan.

Pengaruh *Ethical Training* terhadap Loyalitas Karyawan

Nilai T-statistics sebesar $0,910 < 1,96$ dengan p-value $0,363 > 0,05$ menunjukkan bahwa *Ethical Training* tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, meskipun arah pengaruhnya positif.

Pengaruh Keterlibatan Kerja Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan

Nilai T-statistics sebesar $5,121 < 1,96$ dengan p-value $0,000 > 0,05$ menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

Secara keseluruhan, sebagian besar hubungan menunjukkan hasil yang signifikan, kecuali pengaruh *Ethical Training* terhadap Loyalitas Karyawan yang tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dan kepemimpinan etis memiliki peran penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

Tabel 8. Direct Effect

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
<i>Ethical Leadership -> Keterlibatan Kerja Karyawan</i>	0.705	0.703	0.062	11.453	0.000
<i>Ethical Leadership -> Loyalitas</i>	0.422	0.424	0.088	4.784	0.000

Karyawan					
Ethical Training -					
> Keterlibatan	0.542	0.544	0.053	10.149	0.000
Kerja Karyawan					
Ethical Training -					
> Loyalitas	0.072	0.077	0.079	0.910	0.363
Karyawan					
Keterlibatan					
Kerja Karyawan					
-> Loyalitas	0.556	0.550	0.109	5.121	0.000
Karyawan					

• Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan melalui Keterlibatan Kerja Karyawan

Nilai T-statistics sebesar 4,589 > 1,96 dengan p-value 0,000 > 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *Ethical Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan melalui Keterlibatan Kerja Karyawan adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti keterlibatan kerja karyawan mampu memediasi hubungan antara ethical leadership dan loyalitas karyawan.

Pengaruh *Ethical Training* terhadap Loyalitas Karyawan melalui Keterlibatan Kerja Karyawan

Nilai T-statistics sebesar 4,771 > 1,96 dengan p-value 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *Ethical Training* terhadap Loyalitas Karyawan melalui Keterlibatan Kerja Karyawan adalah positif dan signifikan. Artinya, meskipun secara langsung tidak signifikan, ethical training tetap dapat meningkatkan loyalitas karyawan melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi.

Tabel 9. Indirect Effect

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
Ethical Leadership -> Keterlibatan Kerja Karyawan -> Loyalitas Karyawan	0.392	0.387	0.085	4.589	0.000
Ethical Training -> Keterlibatan Kerja Karyawan -> Loyalitas Karyawan	0.301	0.299	0.063	4.771	0.000

Pembahasan

Dalam industri *food and beverage*, loyalitas karyawan sangat penting karena dapat menghasilkan hasil positif seperti peningkatan kualitas layanan, Tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, dan kinerja organisasi yang lebih baik. Dalam penelitian ini menganalisis pengaruh *ethical leadership* dan *ethical training* terhadap loyalitas karyawan melalui peran mediasi

keterlibatan kerja karyawan. Sesuai dengan teori SET dan SLT, enam dari tujuh hipotesis yang diharapkan diterima dan terbukti secara signifikan. Pertama, *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan, yang didukung oleh temuan Sarwar et al., (2020) serta Junaidi, (2024). Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip etika, seperti kejujuran, keadilan, dan integritas, mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kedua, *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, temuan yang didukung oleh penelitian Fan et al., (2021). Ketika karyawan merasakan adanya kepemimpinan yang adil dan dapat dipercaya, mereka cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi serta keinginan yang lebih kuat untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan.

Ketiga, *ethical training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan, temuan ini konsisten dengan temuan Islam et al., (2024) yang menunjukkan bahwa pelatihan etika mampu meningkatkan pemahaman karyawan mengenai nilai dan standar perilaku organisasi sehingga mendorong keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan. Keempat, *ethical training* tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, temuan ini sejalan dengan penelitian Setijadi et al., (2025) yang menemukan bahwa program pelatihan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *outcome* karyawan secara langsung. Selain itu, Rezeki et al., (2025) menjelaskan bahwa manfaat pelatihan cenderung lebih efektif apabila terlebih dahulu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pelatihan etika belum tentu mampu membentuk loyalitas secara langsung karena loyalitas merupakan sikap jangka panjang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keterlibatan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kualitas kepemimpinan.

Kelima, keterlibatan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nguyen & Ha, (2023). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, semakin besar pula komitmen dan keinginannya untuk bertahan serta berkontribusi bagi organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan faktor penting dalam pembentukan loyalitas karyawan. Keenam dan ketujuh hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja karyawan mampu memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan loyalitas karyawan, serta memediasi hubungan antara *ethical training* dan loyalitas karyawan, hasil tersebut juga sejalan dengan penelitian sebelumnya Aldulaimi et al., (2025). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *ethical leadership* terhadap loyalitas terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan kerja. Sementara itu, pada hubungan *ethical training* dengan loyalitas, keterlibatan kerja berperan sebagai mediasi penuh karena *ethical training* tidak berpengaruh signifikan secara langsung, tetapi memiliki pengaruh langsung yang signifikan melalui keterlibatan kerja. Dengan demikian, keterlibatan kerja menjadi mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana praktik kepemimpinan etis dan pelatihan etika dapat meningkatkan loyalitas karyawan dalam organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini menyimpulkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan maupun loyalitas karyawan. Kepemimpinan yang menjunjung tinggi nilai kejujuran, keadilan, keteladanan, serta kepedulian terhadap karyawan mampu meningkatkan keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan sekaligus memperkuat komitmen dan kesetiaan mereka terhadap perusahaan. Selain itu,

ethical training juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan karena pelatihan etika mampu meningkatkan pemahaman nilai perusahaan dan mendorong partisipasi aktif karyawan dalam bekerja. Namun demikian, *ethical training* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap loyalitas karyawan, yang menunjukkan bahwa pelatihan etika saja belum cukup untuk meningkatkan loyalitas tanpa adanya keterlibatan kerja yang tinggi. Penelitian ini juga membuktikan bahwa keterlibatan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, di mana karyawan yang terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya cenderung memiliki rasa memiliki, komitmen, dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Lebih lanjut, keterlibatan kerja karyawan terbukti mampu memediasi pengaruh *ethical leadership* dan *ethical training* terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan loyalitas karyawan di Awann Costa sangat dipengaruhi oleh kualitas *ethical leadership* dan keterlibatan kerja karyawan, sedangkan *ethical training* berperan sebagai faktor pendukung yang bekerja melalui peningkatan keterlibatan kerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Abdi, A.-N., & Rahman, N. (2024). Unlocking the Ethical Leadership on Employee Loyalty and Motivation: The Mediating Role of trust in the Public Sector Leadership. *International Journal of Organizational Leadership*, 0(0), 413–431. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60422>
- Aji, F., & Nugraha Wijaya, A. (2023). Keterlibatan Karyawan: Penelusuran Literatur. *Psikologia: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 18(2), 149–163.
- Aldulaimi, S., Meeta, J., Kapoor, K., Jamaludin, A., Ratib Alsoud, A., Sharma, S., Bali, S., & Kumar, S. (2025). The impact of ethical leadership and ethical training on employee loyalty in the Indian hospitality industry: the mediating role of employee work engagement. *International Journal of Ethics and Systems*, (January). <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2024-0437>
- Badallah, R., Kamaluddin, M., & Sukotjo, E. (2022). The Role Of Organizational Commitment In Mediating The Influence Of Ethical Leadership On Employee Engagement: Evidence From Public Organizations In Indonesia. *Journal of Positive School Psychology*, 2022(12), 1338–1350. <http://journalppw.com>
- Bantam, D. J. (2022). PERBEDAAN WORK ENGAGEMENT ANTARA PEGAWAI NEGERI SIPIL, KARYAWAN SWASTA, TENTARA NASIONAL INDONESIA DAN KARYAWAN DI BAWAH YAYASAN MILITER. *Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi Volume*, 11(1), 3–11.
- Chen, S., Xu, K., & Yao, X. (2022). Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*, 1–15. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2>
- Eva, N., Newman, A., Miao, Q., Wang, D., & Cooper, B. (2024). *Antecedents of Duty Orientation and Follower Work Behavior: The Interactive Effects of Perceived Organizational Support and Ethical Leadership* Author (s): Nathan Eva , Alexander Newman , Qing Miao , Dan Wang and Brian Cooper Published by : Springer Nat. 161(3), 627–639.
- Hair Jr et al. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). Springer Nature. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Number July).

-
- Hoang, G., Yang, M., & Luu, T. T. (2023). Ethical leadership in tourism and hospitality management: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 114(June), 103563. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103563>
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090–2106. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>
- J. Dethan, A. W. (2025). *PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS, STRES KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN LOYALITAS KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK XYZ DI JAWA BARAT*. 19(1978–3787), 6145–6158.
- Junaidi, J. (2024). The role of ethical leadership to employees work engagement: a social learning theory perspective. *International Journal of Social Economics*, 51(7), 884–898. <https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2023-0218>
- Lorenz, T. (2025). Ethical Leadership: A Multi-Stage Mediation Model of Value Congruence and Organizational Identification on Employee Engagement. *Administrative Sciences*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/admsci15090329>
- M. Silahlahi, R. A. Hadikusumo, S. Simatupang, H.S. Putra, A. S. (2024). The Influence of Ethical Leadership on Employee Engagement: Analyzing the Role of Work-Life Balance as a Mediating Variable. *International Jurnal of Business, Law, and Education*, 5(2), 2628–2639. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.16.3.6>
- Ma'ruf, R. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(1), 110. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v9i1.5671>
- Nadeak, B., & Naibaho, L. (2020). Motivation and hrm factors relation to the employee loyalty. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 261–276. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.18>
- Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Paramita, Y., Emilisa, N., & Rahmah, A. F. (2023). Anteseden dan Konsekuensi Dari Employee Performance Industri Perhotelan Di Tangerang Selatan. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(2), 42–59. <https://doi.org/10.52859/jbm.v11i2.297>
- Rezeki, F., Putra, H. M. M., Supriyanto, S., Kurniasih, D., & Wiyatno, T. N. (2025). INFLUENCE JOB TRAINING AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY WORK ENGAGEMENT UD. Ony. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 13(3), 626–637. <https://doi.org/10.31846/jae.v13i3.995>
- Rodriguez Gomez, S., Lopez Perez, M. V., Garde Sánchez, R., & Rodríguez Ariza, L. (2021). Factors in the acquisition of ethical training. *Education and Training*, 63(3), 472–489. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2019-0006>
- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 97–138. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>

-
- Setijadi, V., K, T. A., & Widodo, T. (2025). Exploring the Impact of Transformational Leadership, Training, and Employee Engagement on Restaurant Employee Performance. *Journal of Educational Management Research*, 4(5), 1800–1809. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i5.1179>
- Silva, V. H., & Duarte, A. P. (2022). Portuguese version of Brown, Treviño and Harrison's Ethical Leadership Scale: Study of its psychometric properties. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2153437>
- Simarmata, J. K., Permana, W., & Kawedar, W. (2025). Peran Iklim Integritas dalam Menjelaskan Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Pelanggaran Integritas di Sektor Publik. *Owner*, 9(1), 246–259. <https://doi.org/10.33395/owner.v9i1.2514>
- Suhendrawan, S., & Indiyati, D. (2025). The Influence of Ethics Training and Human Resource Competence on Ethical Culture and its Impact on Employee Performance. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 5(4), 4330–4347. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i4.50143>
- Supriyono, N. (2025). KEPEMIMPINAN ETIS DAN PERILAKU ETIS KARYAWAN: PERAN IKLIM ETIS SEBAGAI MEDIASI DAN KESESUAIAN ORANG-ORGANISASI SEBAGAI MODERASI. *Thesis Thesis, STIE BPD JATENG.*, 1–22.
- Wibawa, W. M. S., & Takahashi, Y. (2021). The effect of ethical leadership on work engagement and workaholism: Examining self-efficacy as a moderator. *Administrative Sciences*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/admsci11020050>
- X. Fan, J. Li, M. E. Mao, Z. lu. (2021). *Can ethical leadership inspire employee loyalty in hotels in China? -From the perspective of the social exchange theory Disclosures.*
- Y. Liana, D.H. Dwinida, A. Salim, T. D. B. R. (2024). KETERLIBATAN KARYAWAN, LOYALITAS KERJA DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT TRANS INDONESIA SUPERCORRIDOR. *Journal Of Islamic Economic Business FEBI*, 05(02), 161–177.
- Yang, M., Luu, T. T., & Hoang, G. (2023). Can ethical climate and ethical self-efficacy channel ethical leadership into service performance? A multilevel investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 114(December 2022), 103548. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103548>