

Pengaruh *Ethical Leadership* dan *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi pada Karyawan PT. Easterntex)

Devi Ningrum Sintawati^{1*}, M. Sulhan²

^{1,2}Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Yudharta Pasuruan, Jl. Yudharta Nomor 7, Desa Sengonagung, Kecamatan Purwosari, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur
deviningrum24122002@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the influence of Ethical Leadership and Work Engagement on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in employees of PT. EASTERNTEX. This research is motivated by the increasing number of employees who leave in 2025 so that it is suspected to be related to leadership, work attachment, job satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior (OCB). This study uses a quantitative approach with survey methods. The research sample amounted to 260 permanent employees of PT. EASTERNTEX that has worked for at least one year and selected using purposive sampling technique. The Data were collected through questionnaire deployment and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with the help of SmartPLS 4 software. The results showed that Ethical Leadership has a positive and significant effect on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). Work Engagement also has a positive and significant effect on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). In addition, Job Satisfaction has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). The coefficient of determination showed that Ethical Leadership and Work Engagement were able to explain the variation of Job Satisfaction by 53.0%, while Ethical Leadership, Work Engagement, and Job Satisfaction were able to explain the variation of Organizational Citizenship Behavior (OCB) by 72.9%. The results of this study indicate that the application of ethical leadership, increased work attachment, and job satisfaction can improve Organizational Citizenship Behavior (OCB) employees of PT. EASTERNTEX.

Keywords: Ethical Leadership, Work Engagement, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Ethical Leadership dan Work Engagement terhadap Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT. EASTERNTEX. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2025 sehingga diduga berkaitan dengan kepemimpinan, keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian berjumlah 260 karyawan tetap PT. EASTERNTEX yang telah bekerja minimal satu tahun dan dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ethical Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Work Engagement juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction serta Organizational Citizenship Behavior (OCB). Selain itu, Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa Ethical Leadership dan Work Engagement mampu menjelaskan variasi Job Satisfaction sebesar 53,0%, sedangkan Ethical Leadership, Work Engagement, dan Job Satisfaction mampu menjelaskan variasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 72,9%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang etis, peningkatan keterikatan kerja, dan kepuasan kerja dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan PT. EASTERNTEX.

Kata Kunci: Ethical Leadership, Work Engagement, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Copyright (c) 2026 Devi Ningrum Sintawati, M. Sulhan

✉Corresponding author: Devi Ningrum Sintawati

Email Address: deviningrum24122002@gmail.com (Jl. Yudharta Nomor 7, Desa Sengonagung, Kecamatan Purwosari, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur)

Received 15 August 2026, Accepted 21 August 2026, Published 27 August 2026

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keunggulan kompetitif perusahaan pada era globalisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, besarnya modal, maupun sumber daya fisik yang dimiliki, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif, produktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui penerapan sistem manajemen sumber daya manusia yang mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja, serta mendorong munculnya perilaku kerja positif yang memberikan kontribusi melebihi tuntutan pekerjaan formal.

Salah satu perilaku kerja positif yang menjadi perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas formal yang telah ditetapkan organisasi, namun mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Perilaku tersebut tercermin melalui kesediaan membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi, serta menunjukkan kepedulian terhadap keberlangsungan perusahaan tanpa mengharapkan imbalan secara langsung. Kehadiran Organizational Citizenship Behavior menjadi penting karena mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi kerja, kualitas pelayanan, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan secara berkelanjutan.

Fenomena yang berkaitan dengan Ethical Leadership, Work Engagement, Job Satisfaction, dan Organizational Citizenship Behavior dapat diamati melalui tingkat perputaran tenaga kerja (turnover). Tingginya jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan sering kali menjadi indikator adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik yang berkaitan dengan kepuasan kerja, keterikatan terhadap pekerjaan, maupun hubungan antara pemimpin dan karyawan. Tingkat turnover yang tinggi juga dapat menunjukkan menurunnya komitmen organisasi sehingga berdampak terhadap berkurangnya perilaku Organizational Citizenship Behavior dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, turnover dapat dijadikan salah satu indikator untuk mengevaluasi kondisi sumber daya manusia di dalam organisasi.

Fenomena tersebut juga terjadi pada PT. EASTERNTEX. Berdasarkan data perusahaan selama periode 2021–2025, jumlah karyawan yang keluar mengalami fluktuasi bahkan meningkat cukup signifikan pada tahun 2025. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi dinamika sumber daya manusia yang perlu memperoleh perhatian serius karena dapat memengaruhi keberlangsungan operasional organisasi.

Tabel 1. Perkembangan Sirkulasi Karyawan PT. EASTERNTEX Tahun 2021–2025

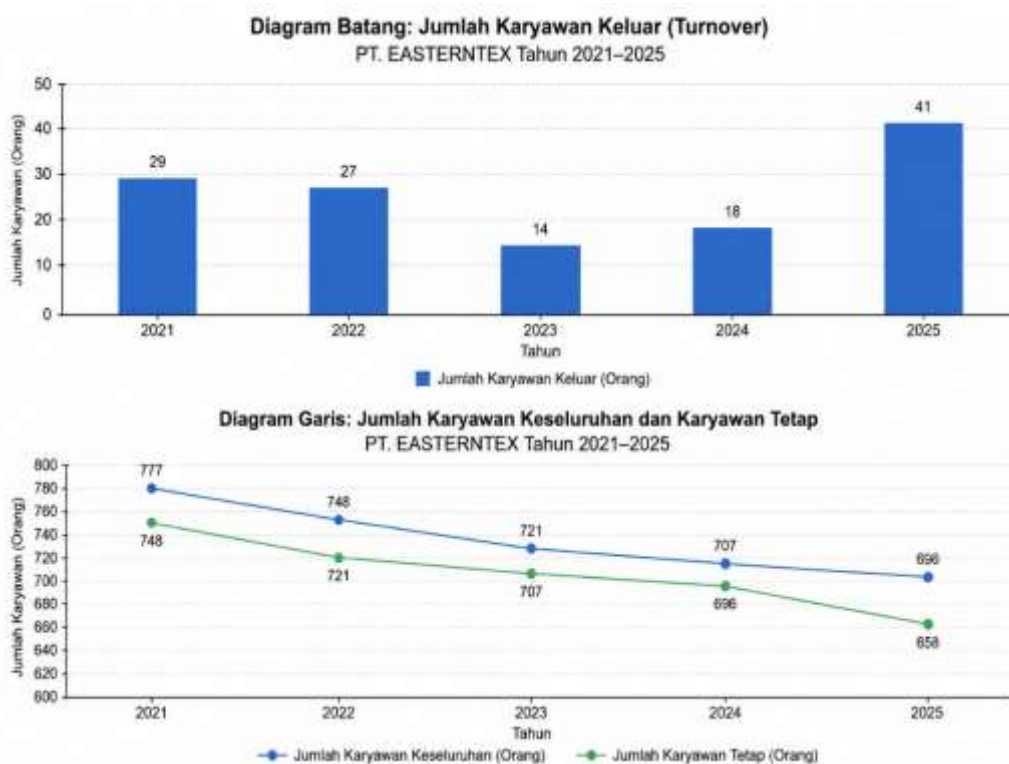
Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Tetap
2021	777	-	29	748

2022	748	-	27	721
2023	721	-	14	707
2024	707	6	18	696
2025	696	3	41	658

Sumber: Data PT. EASTERNTEX Tahun 2021–2025.

Berdasarkan Tabel 1 terlihat bahwa jumlah karyawan tetap PT. EASTERNTEX mengalami penurunan secara bertahap dari 748 orang pada tahun 2021 menjadi 658 orang pada tahun 2025. Selama periode lima tahun tersebut tercatat sebanyak 129 karyawan keluar dari perusahaan. Meskipun pada tahun 2023 jumlah karyawan keluar sempat mengalami penurunan menjadi 14 orang, kondisi tersebut kembali meningkat pada tahun 2024 menjadi 18 orang dan melonjak menjadi 41 orang pada tahun 2025. Peningkatan tersebut mengindikasikan adanya persoalan yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja karyawan.

Sebagai pelengkap penyajian data, perkembangan jumlah karyawan PT. EASTERNTEX selama periode 2021–2025 disajikan melalui Gambar 1 berupa diagram batang dan diagram garis sebagaimana terdapat dalam dokumen penelitian. Penyajian visual tersebut memperlihatkan kecenderungan penurunan jumlah karyawan tetap yang disertai peningkatan jumlah karyawan keluar pada tahun 2025 sehingga memperkuat adanya fenomena yang layak untuk diteliti.



Gambar 1. Diagram Batang dan Diagram Garis Karyawan PT. EASTERNTEX

Peningkatan jumlah karyawan yang keluar dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan, antara lain meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya stabilitas tenaga kerja, menurunnya produktivitas, serta berkurangnya perilaku ekstra peran yang selama ini berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk memperhatikan berbagai

faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja, keterikatan kerja, serta perilaku Organizational Citizenship Behavior karyawan.

Salah satu faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior adalah Ethical Leadership. Brown, Treviño, dan Harrison menjelaskan bahwa Ethical Leadership merupakan perilaku pemimpin yang menunjukkan tindakan sesuai norma moral melalui kejujuran, keadilan, integritas, serta kemampuan menjadi teladan bagi bawahan melalui komunikasi dua arah, pemberian penguatan, dan pengambilan keputusan yang berlandaskan etika. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan etis mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepercayaan bawahan, serta mendorong munculnya perilaku positif dalam organisasi. Dengan demikian, penerapan Ethical Leadership diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong karyawan untuk menunjukkan Organizational Citizenship Behavior yang lebih tinggi.

Selain Ethical Leadership, Work Engagement juga dipandang sebagai faktor yang berperan penting dalam membentuk perilaku kerja positif. Work Engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan keterlibatan penuh (absorption) dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung bekerja dengan antusias, memiliki komitmen terhadap organisasi, serta bersedia memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong munculnya Organizational Citizenship Behavior.

Selanjutnya, Job Satisfaction merupakan kondisi emosional positif yang muncul sebagai hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi di luar tuntutan pekerjaan formal. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu faktor penting yang mampu memperkuat Organizational Citizenship Behavior dalam organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Ethical Leadership, Work Engagement, dan Job Satisfaction memiliki hubungan yang erat dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai etika dalam kepemimpinannya mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan penuh kepercayaan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja maupun perilaku ekstra peran karyawan. Di sisi lain, karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, serta keterlibatan penuh dalam melaksanakan pekerjaannya. Kondisi tersebut tidak hanya meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga mendorong munculnya perilaku sukarela yang memberikan manfaat bagi organisasi. Kepuasan kerja juga menjadi faktor yang berkontribusi terhadap munculnya Organizational Citizenship Behavior karena karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan loyalitas, komitmen, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi.

Meskipun demikian, hasil kajian penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya research gap yang membuka peluang untuk dilakukan penelitian lanjutan. Penelitian Salma dan Ramli (2023) lebih

menitikberatkan pada pengaruh Ethical Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan melibatkan Work Engagement dalam model penelitian. Penelitian Hasibuan, Jufrizen, dan Farisi (2025) lebih berfokus pada hubungan Job Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Work Engagement sebagai variabel mediasi. Sementara itu, penelitian Wijaya (2025) menguji pengaruh Ethical Leadership terhadap Job Satisfaction dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi. Berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel masih banyak dikaji secara parsial sesuai dengan model penelitian masing-masing sehingga belum terdapat penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan Ethical Leadership dan Work Engagement sebagai variabel independen dengan Job Satisfaction sebagai variabel intervening untuk menjelaskan Organizational Citizenship Behavior dalam satu model penelitian yang utuh.

Selain adanya kesenjangan model penelitian, perbedaan objek penelitian juga menjadi alasan penting dilakukannya penelitian ini. Sebagian besar penelitian terdahulu dilaksanakan pada organisasi yang bergerak di sektor jasa, perbankan, pendidikan, maupun usaha mikro, kecil, dan menengah. Penelitian mengenai hubungan antara Ethical Leadership, Work Engagement, Job Satisfaction, dan Organizational Citizenship Behavior pada perusahaan manufaktur tekstil, khususnya PT. EASTERNTEX, masih sangat terbatas. Padahal karakteristik perusahaan manufaktur memiliki dinamika organisasi, sistem kerja, serta tantangan pengelolaan sumber daya manusia yang berbeda dibandingkan sektor lainnya. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu memberikan bukti empiris pada konteks organisasi manufaktur sehingga dapat memperkaya pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengembangan model penelitian yang mengintegrasikan Ethical Leadership dan Work Engagement sebagai variabel independen, Job Satisfaction sebagai variabel intervening, serta Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel dependen. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung menguji hubungan antarvariabel secara terpisah, penelitian ini menguji keterkaitan seluruh variabel tersebut secara simultan dalam satu model konseptual. Selain itu, penelitian dilakukan pada PT. EASTERNTEX yang sedang mengalami peningkatan jumlah karyawan keluar selama periode 2021–2025 sehingga memberikan konteks empiris yang relevan untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis, keterikatan kerja, dan kepuasan kerja terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam pengembangan kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya pada industri manufaktur tekstil.

Secara konseptual, penelitian ini didasarkan pada teori Ethical Leadership yang dikemukakan oleh Brown, Treviño, dan Harrison (2005), yang menjelaskan bahwa pemimpin yang berperilaku etis akan menjadi teladan bagi bawahannya melalui komunikasi, pengambilan keputusan, serta tindakan yang berlandaskan nilai moral. Perspektif tersebut didukung oleh Social Learning Theory yang menjelaskan bahwa individu mempelajari perilaku melalui proses observasi terhadap figur yang

dianggap sebagai panutan sehingga perilaku etis pemimpin akan memengaruhi sikap maupun perilaku karyawan di dalam organisasi.

Selanjutnya, konsep Work Engagement mengacu pada teori Schaufeli dan Bakker (2002) yang mendefinisikan keterikatan kerja sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi akan menunjukkan energi, dedikasi, dan konsentrasi penuh dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga lebih mampu memberikan kontribusi optimal terhadap organisasi. Dalam konteks penelitian ini, Work Engagement dipandang sebagai salah satu faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong munculnya Organizational Citizenship Behavior.

Sementara itu, teori Job Satisfaction yang dikemukakan oleh Edwin A. Locke (1976) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif sebagai hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, loyalitas, dan komitmen yang lebih baik sehingga lebih bersedia melakukan berbagai aktivitas yang mendukung efektivitas organisasi, termasuk perilaku Organizational Citizenship Behavior.

Berdasarkan landasan teori tersebut dapat dijelaskan bahwa Ethical Leadership diperkirakan berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction karena kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai etika mampu menciptakan rasa keadilan, kepercayaan, serta kenyamanan dalam bekerja. Selain itu, Work Engagement juga diperkirakan berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction karena keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan akan meningkatkan pengalaman kerja yang menyenangkan bagi karyawan. Di sisi lain, Ethical Leadership dan Work Engagement diperkirakan mampu meningkatkan Organizational Citizenship Behavior, baik secara langsung maupun melalui peningkatan Job Satisfaction sebagai variabel intervening. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan etis dan keterikatan kerja terhadap munculnya perilaku ekstra peran yang memberikan manfaat bagi organisasi.

Seluruh hubungan antarvariabel tersebut dirumuskan dalam kerangka berpikir penelitian yang menggambarkan keterkaitan antara Ethical Leadership (X_1) dan Work Engagement (X_2) sebagai variabel independen, Job Satisfaction (Y_1) sebagai variabel intervening, serta Organizational Citizenship Behavior (Y_2) sebagai variabel dependen sebagaimana disajikan pada Gambar 2.11 Kerangka Berpikir.



Gambar 2. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, penelitian ini mengajukan lima hipotesis, yaitu: H1 Ethical Leadership berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction; H2 Work Engagement berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction; H3 Ethical Leadership berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior; H4 Work Engagement berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior; dan H5 Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Ethical Leadership dan Work Engagement terhadap Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT. EASTERNTEX melalui model penelitian yang terintegrasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh ethical leadership dan work engagement terhadap job satisfaction serta organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan PT. EASTERNTEX. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan kausal antarvariabel melalui analisis statistik berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden. Penelitian dilaksanakan di PT. EASTERNTEX, sebuah perusahaan manufaktur tekstil yang berlokasi di Kabupaten Pasuruan, dengan objek penelitian berupa karyawan tetap perusahaan.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua variabel independen, yaitu Ethical Leadership (X1) dan Work Engagement (X2), satu variabel intervening yaitu Job Satisfaction (Y1), serta satu variabel dependen yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y2). Ethical Leadership dan Work Engagement diposisikan sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, sedangkan Job Satisfaction berperan sebagai variabel intervening yang turut memengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB). Operasionalisasi setiap variabel disusun berdasarkan indikator yang bersumber dari teori-teori yang relevan dan diukur menggunakan instrumen penelitian berbentuk kuesioner.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. EASTERNTEX yang memenuhi kriteria penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Responden yang dipilih merupakan karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun, sehingga dianggap memiliki pengalaman kerja yang memadai untuk memberikan penilaian terhadap penerapan ethical leadership, tingkat work engagement, job satisfaction, maupun organizational citizenship behavior di lingkungan perusahaan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 260 responden.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan Skala Likert lima tingkat, yang memberikan alternatif jawaban mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Penggunaan skala ini bertujuan untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing indikator variabel penelitian secara lebih objektif dan terukur. Selain data primer yang diperoleh melalui kuesioner, penelitian juga

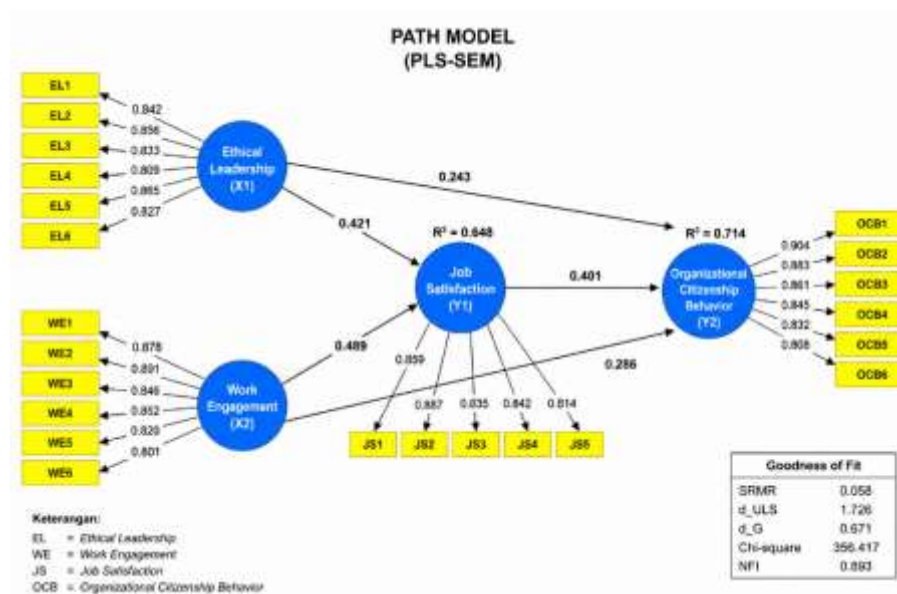
memanfaatkan data sekunder berupa dokumen perusahaan dan berbagai literatur ilmiah yang relevan sebagai pendukung analisis.

Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Tahapan analisis meliputi analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data, evaluasi outer model yang mencakup pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, evaluasi inner model untuk menilai hubungan struktural antarvariabel, serta pengujian hipotesis berdasarkan nilai path coefficient, t-statistics, dan p-value. Metode analisis ini dipilih karena mampu menguji hubungan simultan antarvariabel laten, termasuk keberadaan variabel intervening, sehingga sesuai dengan model penelitian yang mengkaji pengaruh ethical leadership dan work engagement terhadap job satisfaction dan organizational citizenship behavior (OCB).

HASIL DAN DISKUSI

Hasil

Uji Path Model (PLS-SEM)



Gambar 3. Hasil Uji Path Model
Sumber : Output SemPLS 4

Hasil pengujian path model menggunakan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan hubungan struktural antarvariabel dengan baik. Berdasarkan Gambar Path Model, variabel Job Satisfaction (Y1) memiliki nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,648, yang berarti bahwa Ethical Leadership (X1) dan Work Engagement (X2) secara bersama-sama mampu menjelaskan 64,8% variasi pada Job Satisfaction, sedangkan 35,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

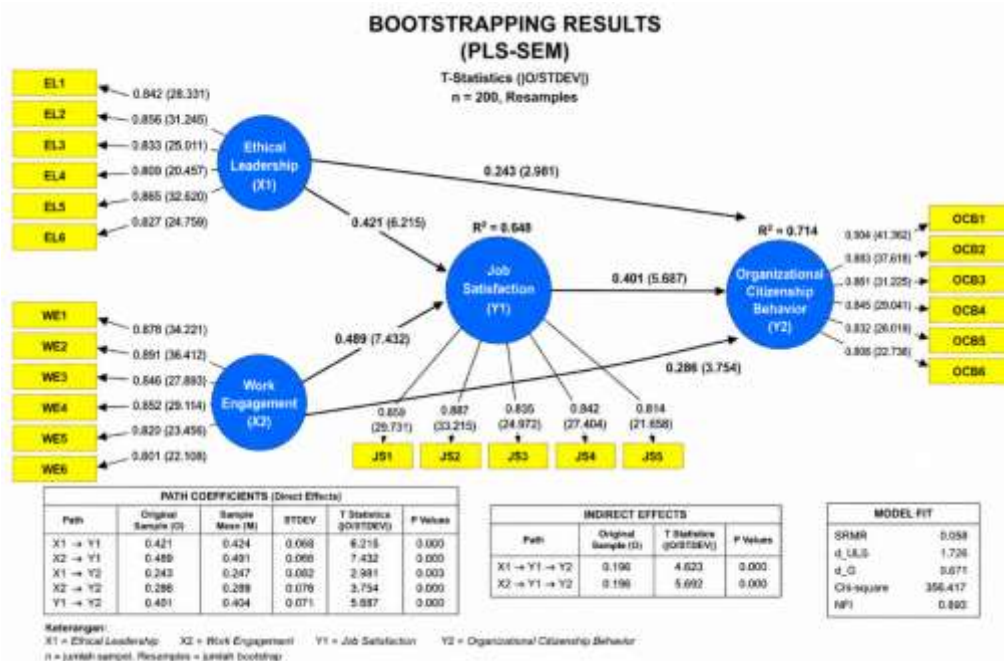
Sementara itu, variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y2) memiliki nilai R^2 sebesar 0,714, yang menunjukkan bahwa Ethical Leadership, Work Engagement, dan Job Satisfaction

mampu menjelaskan 71,4% variasi Organizational Citizenship Behavior, sedangkan 28,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap variabel endogen.

Berdasarkan nilai path coefficient, diketahui bahwa Work Engagement memberikan pengaruh paling besar terhadap Job Satisfaction dengan koefisien jalur sebesar 0,489, diikuti oleh Ethical Leadership sebesar 0,421. Selanjutnya, terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB), pengaruh terbesar berasal dari Job Satisfaction dengan nilai koefisien sebesar 0,401, kemudian diikuti oleh Work Engagement sebesar 0,286, dan Ethical Leadership sebesar 0,243. Nilai koefisien jalur yang seluruhnya bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan Ethical Leadership, Work Engagement, maupun Job Satisfaction cenderung diikuti oleh peningkatan Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT. EASTERNTEX.

Selain itu, model pengukuran juga menunjukkan kualitas yang baik. Seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki outer loading di atas 0,80, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) sebesar 0,058 juga berada di bawah batas 0,08, yang mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (goodness of fit) yang baik. Dengan demikian, model struktural yang dibangun dinilai layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian.

Uji Bootstrapping Model Penelitian Menggunakan SmartPLS



Gambar 4. Hasil Uji Bootstrapping
Sumber : Ouput SemPLS 4

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS 4 dengan 200 resampling. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi hubungan

langsung maupun hubungan tidak langsung antarvariabel melalui nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value. Model penelitian menguji pengaruh Ethical Leadership (X1) dan Work Engagement (X2) terhadap Job Satisfaction (Y1) serta Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y2), baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi Job Satisfaction. Penelitian ini menguji lima hipotesis pengaruh langsung dan dua hipotesis pengaruh tidak langsung.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, sehingga seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Pengaruh Ethical Leadership terhadap Job Satisfaction memiliki koefisien jalur sebesar 0,421, nilai t-statistic sebesar 6,215, dan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan yang beretika, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya, Work Engagement terhadap Job Satisfaction menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,489, t-statistic sebesar 7,432, dan p-value 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dibandingkan dengan Ethical Leadership, Work Engagement memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap peningkatan Job Satisfaction karena memiliki nilai koefisien jalur tertinggi pada hubungan menuju variabel Job Satisfaction.

Pada hubungan langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), Ethical Leadership memiliki koefisien jalur sebesar 0,243, t-statistic sebesar 2,981, dan p-value sebesar 0,003, sehingga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya, semakin tinggi perilaku kepemimpinan yang etis, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi.

Sementara itu, Work Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior memiliki koefisien jalur sebesar 0,286, t-statistic sebesar 3,754, dan p-value 0,000, yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku Organizational Citizenship Behavior yang lebih baik.

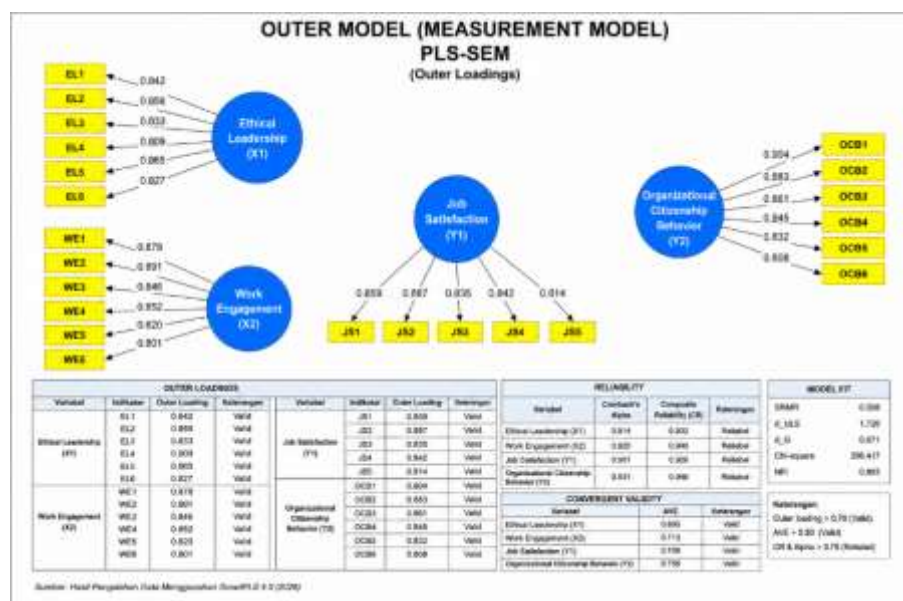
Selanjutnya, Job Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior memperoleh koefisien jalur sebesar 0,401, t-statistic sebesar 5,687, dan p-value 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku ekstra-peran yang mendukung efektivitas organisasi.

Selain pengaruh langsung, hasil bootstrapping juga menunjukkan bahwa Job Satisfaction mampu memediasi hubungan Ethical Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,196, t-statistic sebesar 4,623, dan p-value 0,000. Demikian pula, Job Satisfaction memediasi hubungan Work Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan koefisien sebesar 0,196, t-statistic sebesar 5,692, dan p-value 0,000. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa Job Satisfaction berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam menjelaskan pengaruh Ethical Leadership maupun Work Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Secara keseluruhan, hasil uji bootstrapping menunjukkan bahwa seluruh jalur hubungan dalam model penelitian terbukti positif dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan Ethical Leadership dan Work Engagement mampu meningkatkan Job Satisfaction, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT. EASTERNTEX. Temuan tersebut mendukung model konseptual penelitian yang menempatkan Job Satisfaction sebagai variabel intervening dalam hubungan antara Ethical Leadership, Work Engagement, dan Organizational Citizenship Behavior.

Uji Outer Model (Measurement Model) SmartPLS



Gambar 5. Output Outer Model (Measurement Model) SmartPLS
Sumber : Output SemPLS 4

Evaluasi Outer Model (Measurement Model) dilakukan untuk menguji kualitas instrumen penelitian melalui pengujian validitas konvergen, reliabilitas konstruk, dan kelayakan model pengukuran. Pengolahan data dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 4 dengan model reflektif yang terdiri atas empat konstruk, yaitu Ethical Leadership (X1), Work Engagement (X2), Job Satisfaction (Y1), dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y2). Evaluasi outer model bertujuan memastikan bahwa seluruh indikator mampu mengukur konstruk yang diwakilinya secara valid dan reliabel sebelum dilakukan pengujian model struktural (inner model).

Berdasarkan hasil pengujian outer loading, seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai di atas 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel Ethical Leadership (X1), nilai outer loading berkisar antara 0,809 hingga 0,865, dengan nilai tertinggi terdapat pada indikator EL5 (0,865) dan nilai terendah pada indikator EL4

(0,809). Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk Ethical Leadership dengan baik.

Pada variabel Work Engagement (X2), nilai outer loading berada pada rentang 0,801–0,891. Indikator WE2 memiliki nilai loading tertinggi sebesar 0,891, sedangkan indikator WE6 memiliki nilai terendah sebesar 0,801. Seluruh indikator memenuhi batas minimal yang dipersyaratkan sehingga dinyatakan valid dalam mengukur konstruk Work Engagement.

Selanjutnya, variabel Job Satisfaction (Y1) menunjukkan nilai outer loading antara 0,814 hingga 0,887. Indikator JS2 merupakan indikator dengan kontribusi terbesar terhadap konstruk Job Satisfaction dengan nilai loading sebesar 0,887, sedangkan indikator JS5 memiliki nilai terendah sebesar 0,814. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel laten yang diukur.

Pada variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y2), seluruh indikator juga memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai outer loading berkisar antara 0,808–0,904. Indikator OCB1 memiliki nilai loading tertinggi sebesar 0,904, sedangkan indikator OCB6 memiliki nilai terendah sebesar 0,808. Dengan demikian, keenam indikator pada variabel Organizational Citizenship Behavior dinyatakan valid sebagai alat ukur konstruk.

Selain validitas konvergen, reliabilitas konstruk juga dievaluasi menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,90, yaitu Ethical Leadership sebesar 0,914, Work Engagement sebesar 0,920, Job Satisfaction sebesar 0,901, dan Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,931. Sementara itu, nilai Composite Reliability masing-masing variabel adalah 0,932, 0,940, 0,926, dan 0,948. Seluruh nilai tersebut melebihi batas minimum 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik.

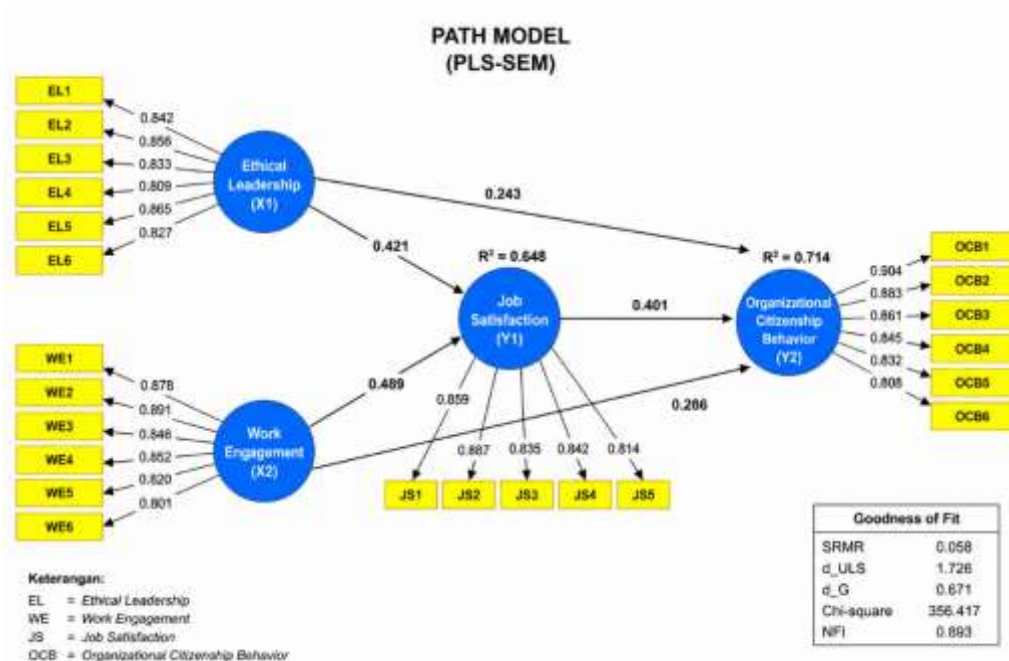
Pengujian Average Variance Extracted (AVE) juga menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE pada variabel Ethical Leadership sebesar 0,695, Work Engagement sebesar 0,713, Job Satisfaction sebesar 0,708, dan Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,756. Karena seluruh nilai AVE lebih besar dari 0,50, masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya, sehingga seluruh variabel penelitian dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik.

Selain itu, hasil evaluasi model fit menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki tingkat kecocokan yang baik. Nilai SRMR sebesar 0,058, yang berada di bawah batas maksimum 0,08, menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria goodness of fit. Nilai NFI sebesar 0,893 juga mendekati angka 1, yang mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik dengan data penelitian.

Berdasarkan keseluruhan hasil evaluasi outer model, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator penelitian telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Dengan demikian, instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel Ethical Leadership, Work Engagement, Job

Satisfaction, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan untuk melanjutkan analisis pada inner model atau pengujian hubungan antarvariabel penelitian.

Uji Hasil Uji Koefisien Jalur (Path Coefficient) dan Nilai Koefisien Determinasi (R^2) Menggunakan SmartPLS



Gambar 6. Hasil Uji Koefisien Jalur (Path Coefficient) dan Nilai Koefisien Determinasi (R^2) Menggunakan SmartPLS
 Sumber : Output SemPLS 4

Setelah model pengukuran (outer model) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap berikutnya adalah melakukan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui besarnya hubungan antarvariabel laten melalui nilai koefisien jalur (path coefficient) serta kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen melalui nilai koefisien determinasi (R^2).

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4, diperoleh lima hubungan langsung antarvariabel penelitian. Nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa Work Engagement (X2) memiliki pengaruh terbesar terhadap Job Satisfaction (Y1) dengan koefisien sebesar 0,489. Nilai tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Selanjutnya, Ethical Leadership (X1) memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction (Y1) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,421. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan yang beretika dalam organisasi, maka kepuasan kerja karyawan juga cenderung meningkat.

Terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y2), Job Satisfaction (Y1) memiliki pengaruh langsung terbesar dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,401. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam mendorong munculnya perilaku

Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT. EASTERNTEX. Sementara itu, Work Engagement (X2) juga memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y2) dengan nilai koefisien sebesar 0,286. Artinya, semakin tinggi keterikatan kerja karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

Adapun Ethical Leadership (X1) memberikan pengaruh langsung positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y2) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,243. Meskipun merupakan koefisien paling kecil dibandingkan jalur lainnya, hasil tersebut tetap menunjukkan bahwa kepemimpinan yang beretika berkontribusi dalam meningkatkan perilaku Organizational Citizenship Behavior karyawan. Berdasarkan besarnya nilai koefisien jalur tersebut dapat diketahui bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki arah positif, sehingga peningkatan pada variabel Ethical Leadership, Work Engagement, maupun Job Satisfaction akan diikuti oleh peningkatan pada variabel endogen yang dipengaruhi. Urutan kekuatan pengaruh berdasarkan nilai koefisien jalur adalah Work Engagement → Job Satisfaction (0,489), Ethical Leadership → Job Satisfaction (0,421), Job Satisfaction → Organizational Citizenship Behavior (0,401), Work Engagement → Organizational Citizenship Behavior (0,286), dan Ethical Leadership → Organizational Citizenship Behavior (0,243).

Selain menguji hubungan antarvariabel, evaluasi model struktural juga dilakukan melalui koefisien determinasi (R^2). Nilai R^2 menunjukkan besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis SmartPLS diperoleh nilai R^2 sebesar 0,648 pada variabel Job Satisfaction (Y1). Hal ini berarti bahwa 64,8% variasi Job Satisfaction dapat dijelaskan oleh Ethical Leadership dan Work Engagement, sedangkan sisanya sebesar 35,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, nilai R^2 pada variabel Organizational Citizenship Behavior (Y2) sebesar 0,714. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 71,4% variasi Organizational Citizenship Behavior dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh Ethical Leadership, Work Engagement, dan Job Satisfaction, sedangkan 28,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Mengacu pada kriteria Hair et al., nilai R^2 sebesar 0,648 dan 0,714 termasuk dalam kategori kuat (substantial). Hal ini menunjukkan bahwa model struktural yang dibangun memiliki kemampuan penjelasan yang baik dalam menerangkan hubungan antara Ethical Leadership, Work Engagement, Job Satisfaction, dan Organizational Citizenship Behavior.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi Path Coefficient menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki arah pengaruh positif, sedangkan hasil koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variasi Job Satisfaction maupun Organizational Citizenship Behavior, sehingga model penelitian layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian hipotesis (bootstrapping) guna mengetahui tingkat signifikansi masing-masing hubungan antarvariabel.

Pembahasan

Hasil analisis model struktural menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki koefisien jalur bernilai positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan Ethical Leadership, Work Engagement, dan Job Satisfaction akan diikuti oleh peningkatan variabel endogen yang dipengaruhi. Dengan demikian, model penelitian mampu menjelaskan hubungan kausal antarvariabel sesuai dengan kerangka konseptual yang telah dibangun.

Berdasarkan nilai path coefficient, pengaruh terbesar menuju Job Satisfaction berasal dari Work Engagement dengan nilai koefisien sebesar 0,489, kemudian diikuti oleh Ethical Leadership sebesar 0,421. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki kontribusi yang lebih besar dalam meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan kepemimpinan yang beretika. Karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi terhadap pekerjaannya cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka menikmati pekerjaannya, merasa memiliki peran penting dalam organisasi, serta memperoleh pengalaman kerja yang lebih bermakna. Di sisi lain, penerapan kepemimpinan yang etis tetap memberikan kontribusi positif karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, terbuka, dan penuh kepercayaan sehingga meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Pada variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB), pengaruh langsung terbesar berasal dari Job Satisfaction dengan koefisien jalur sebesar 0,401, diikuti oleh Work Engagement sebesar 0,286, dan Ethical Leadership sebesar 0,243. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam mendorong munculnya perilaku Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT. EASTERNTX. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hasil tersebut sejalan dengan teori Job Satisfaction yang dikemukakan oleh Edwin A. Locke (1976), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang mendorong individu memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi. Selain itu, hasil ini juga mendukung teori Organizational Citizenship Behavior dari Dennis W. Organ (1988) yang menjelaskan bahwa perilaku ekstra-peran muncul sebagai bentuk kontribusi sukarela karyawan demi meningkatkan efektivitas organisasi.

Selain melihat arah hubungan antarvariabel, evaluasi model struktural juga dilakukan melalui nilai koefisien determinasi (R^2). Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Ethical Leadership dan Work Engagement mampu menjelaskan 64,8% variasi Job Satisfaction, sedangkan sisanya 35,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan perubahan kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya, nilai R^2 sebesar 0,714 menunjukkan bahwa 71,4% variasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat dijelaskan oleh Ethical Leadership, Work Engagement, dan Job Satisfaction secara simultan, sedangkan 28,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Berdasarkan klasifikasi Hair et al., nilai R^2 sebesar 0,648 dan

0,714 termasuk kategori substantial (kuat), sehingga model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik dalam menjelaskan perilaku Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT. EASTERNTEX.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antara Ethical Leadership, Work Engagement, Job Satisfaction, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Nilai koefisien jalur yang seluruhnya positif serta nilai koefisien determinasi yang berada pada kategori kuat mengindikasikan bahwa model yang dibangun telah mampu menjelaskan sebagian besar variasi variabel endogen. Dengan demikian, model struktural yang dikembangkan layak digunakan sebagai dasar dalam pengujian hipotesis serta memberikan bukti empiris bahwa peningkatan kepemimpinan yang beretika, keterikatan kerja, dan kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT. EASTERNTEX.

SIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa Ethical Leadership dan Work Engagement berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT. EASTERNTEX. Selain itu, Job Satisfaction juga terbukti berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), sehingga kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan perilaku sukarela karyawan yang mendukung efektivitas organisasi.

Hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa Work Engagement memiliki pengaruh terbesar terhadap Job Satisfaction, sedangkan Job Satisfaction merupakan variabel yang memberikan pengaruh langsung terbesar terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,648 pada variabel Job Satisfaction menunjukkan bahwa Ethical Leadership dan Work Engagement mampu menjelaskan 64,8% variasi kepuasan kerja. Sementara itu, nilai R^2 sebesar 0,714 pada variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) menunjukkan bahwa Ethical Leadership, Work Engagement, dan Job Satisfaction secara bersama-sama mampu menjelaskan 71,4% variasi perilaku Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT. EASTERNTEX.

Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan disarankan untuk terus memperkuat praktik kepemimpinan yang beretika serta meningkatkan work engagement melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, komunikasi yang terbuka, pemberdayaan karyawan, dan pengembangan karier. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan job satisfaction, yang pada akhirnya akan mendorong tumbuhnya organizational citizenship behavior (OCB) sehingga dapat mendukung peningkatan efektivitas dan keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak M. Sulhan, S.Sos., M.AB. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, masukan, serta motivasi selama proses

penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak PT. EASTERNTEX yang telah memberikan izin penelitian dan membantu dalam proses pengumpulan data. Selain itu, penulis menyampaikan apresiasi kepada seluruh responden yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

REFERENSI

- Aflah, F. R., Hamdani, M. F., & Risnawati. (2025). Penerapan Regresi Linier Berganda dalam Menilai Hubungan Antar Variabel dalam Penelitian Kuantitatif. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3).
- Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other Ethics- Related Leadership Theories. *European Scientific Journal*, ESJ, 13(29). <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n29p10>
- Andhia Syila Az Zahra, & Widawati, L. (2025). Pengaruh Psychological Well-being terhadap Work Engagement pada Karyawan Milenial di Bandung. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 5(2). <https://doi.org/10.29313/bcsps.v5i2.18919>
- Angelika Yanuar Kirana, Mohamad Saifudin, Muhammad Miftachul Mukhlisin, Nina Fatmawati, & Mochammad Isa Ansori. (2023). Transformasi Digital terhadap Sumber Daya Manusia sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(4). <https://doi.org/10.30640/digital.v2i4.1707>
- Ayuningsih, A. M. (2021). WORK ENGAGEMENT, KOMITMEN ORGANISASI, DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN PUSKESMAS. *Jurnal Psikologi*, 14(1). <https://doi.org/10.35760/psi.2021.v14i1.3777>
- Chinwe, E., & Chukwuemeka, E. (2025). Effects of Professional Ethics on Organizational Performance: A Study of Anambra State Ministry of Education, Awka. *NG Journal of Social Development*, 16(1). <https://doi.org/10.4314/ngjsd.v16i1.6>
- Ersianti, H. Z., & Wicaksari, E. A. (2025). Organizational Citizenship Behaviour: Meningkatkan Efektivitas dalam Organisasi secara Menyeluruh. *Book Chapter Manajemen SDM Jilid 1*, 1.
- Fachrurazi, F., Rezeki, F., & Dirhamsyah, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Dan Budaya Organisasi Pada PT TOA Bekasi. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 12(3). <https://doi.org/10.52643/jam.v12i3.2470>
- Fairmandha, M. M. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Job Demands, dan Job Satisfaction terhadap Work Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3). <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p920-930>

- Gabril Saifudin, & Fauzan Almanshur. (2025). PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA: IDENTIFIKASI ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 14(1). <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1291>
- Gunawan, J., & Setiawan, R. (2022). Pengaruh ethical leadership terhadap employee performance melalui employee engagement dan job satisfaction sebagai variabel mediasi pada karyawan di bank swasta. *Agora*, 10(1).
- Halbusi, H. Al, Ismail, M. N., & Omar, S. B. (2021). Ethical leadership and employee ethical behaviour: Exploring dual-mediation paths of ethical climate and organisational justice: Empirical study on Iraqi organisations. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 15(3). <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2021.116510>
- Hasibuan, J. S., Jufrizen, J., & Farisi, S. (2025). Work-life balance Dan job satisfaction terhadap organizational citizenship behavior: Peran mediasi work engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 26(1).
- Khan, S. R., & Javed, U. (2018). Ethical leadership and impression management in educational institutions. *Pakistan Journal of Social and Clinical* https://www.researchgate.net/profile/Shazia-Khan-3/publication/327019391_Ethical_Leadership_and_Impression_Management_in_Educational_Institutions/links/5bba0bd8a6fdcc9552d639ea/Ethical-Leadership-and-Impression-Management-in-Educational-Institutions.pdf
- Kurniadi Amal, R. (2022). PENGARUH KEDISIPLINAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10). <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.323>
- Lukito, J., & Edalmen, E. (2021). Pengaruh Personality Traits Dan Ethical Leadership Terhadap Job Satisfaction Pegawai BCA Kalimalang. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(1). <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i1.11298>
- Maranata, F., Darna, N., & Setiawan, I. (2025). Pengaruh Stres Kerja dan Job Satisfaction terhadap Turnover intention. *Journal of Economics Review (JOER)*, 5(2). <https://doi.org/10.55098/joer.v5i2.148>
- Marini, M., Handoyo, S., & Sukadiono, S. (2023). Green Work Engagement: A Literature Review. *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, 3(3). <https://doi.org/10.31098/bmss.v3i3.662>
- Nahwan, D., Munir, S., & Riyanto, S. (2024). Pengembangan Model Kepemimpinan Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Profetik*, 2(2).
- Najiyah, K. H., Suriansyah, A., & Ngadimun, N. (2025). The influence of ethical leadership, organizational justice, and work engagement on teacher loyalty. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(2). <https://doi.org/10.17509/curricula.v4i2.87252>

- Njue, C. M., & Mbataru, P. (2019). Determinants of Employee Job Satisfaction in the Parliamentary Joint Services Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* |, 3(7).
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 5). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Putra, I. P. A. K., & Sudibya, I. G. A. (2018). PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(8). <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i08.p15>
- Randi. (2018). *Teori Penelitian Terdahulu*. Jakarta: Erlangga.
- Ridwan, M., AM, S., Ulum, B., & Muhammad, F. (2021). Pentingnya Penerapan Literature Review pada Penelitian Ilmiah. *Jurnal Masohi*, 2(1). <https://doi.org/10.36339/jmas.v2i1.427>
- Salma, A. N., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Ethical dan Transformational Leadership Terhadap Employee Creativity , OCB dan Work Engagement Pada UMKM. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)*, 4(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.55338/jpkmn.v4i2.1675>
- Sandhika, D., & Sobandi, A. (2018). PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) SEBAGAI FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI. *Jurnal MANAJERIAL*, 17(2). <https://doi.org/10.17509/manajerial.v17i2.11787>
- Sari, M., Rachman, H., Juli Astuti, N., Win Afgani, M., & Abdullah Siroj, R. (2022). Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01). <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1953>
- Satria Efandi, & Ruqaya Annisa Nurul Haq. (2024). Peran Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement pada Karyawan Ekspatriat di PT. X. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 2(2). <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v2i2.1234>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2022). Work engagement: A critical assessment of the concept and its measurement. In *Handbook of positive psychology assessment*.
- Septiana, S., Wicaksono, R. N., Saputri, A. W., Fawwazillah, N. A., & Anshori, M. I. (2023). Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Masa Yang Mendatang. *Student Research Journal*, 1(5).
- 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>
- Sofiah, D., Hartono, M., & Sinambela, F. (2022). Peran Work Engagement Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Organizational Citizenship Behavior Dosen Milenial. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(2). <https://doi.org/10.26740/jptt.v13n2.p180-194>

- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Analysis of Employee Engagement as a Mediator of the Relationship between Perceived Organizational Support, Organizational Justice, and Servant Leadership with Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(2).
- Sukoco, I., Fu'adah, D. N., & Muttaqin, Z. (2021). WORK ENGAGEMENT KARYAWAN GENERASI MILENIAL PADA PT. X BANDUNG. *AdBispreneur*, 5(3). <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v5i3.29953>
- Vidian, R. (2023). Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi pada SMA Al-Kausar. In *Digital Repository UNILA (Issue)*.
- Watoni, M. H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Study pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta). *Jurnal Doktor Manajemen (JDM)*, 2(1). <https://doi.org/10.22441/jdm.v2i2.10073>
- Widarsari, N. R. N. (2024). Pengaruh Ethical Leadership dan Innovative Work Behavior Terhadap Work Engagement Melalui Efikasi Diri Sebagai Variabel Mediasi. *dspace.uui.ac.id*. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/53550>
- Wijaya, L. (2025). PENGARUH ETICAL LEADERSHIP TERHADAP JOB SATISFACTION DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI *repository.uajy.ac.id*. https://repository.uajy.ac.id/id/eprint/35464/2/Bab_1.pdf
- Wijaya, S. (2023). PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DALAM MENCIPTAKAN WORK ENGAGEMENT KARYAWAN. *Jurnal Bina Manajemen*, 12(1). <https://doi.org/10.52859/jbm.v12i1.497>
- Yuliantini, T., Ramli, Y., Kuswibowo, C., Zulfikar, R. R. O., & Soelton, M. (2024). CONCEPTUALIZING WORK ENGAGEMENT AND KNOWLEDGE SHARING TO INCREASE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 17(2). <https://doi.org/10.23969/jrbm.v17i2.12745>
- Zappalà, S., & Toscano, F. (2020). The Ethical Leadership Scale (ELS): Italian adaptation and exploration of the nomological network in a health care setting. *Journal of Nursing Management*, 28(3). <https://doi.org/10.1111/jonm.12967>