



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2025) pp: 6742-6753

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Peran Etika Leadership dalam Membangun Kepercayaan dan Loyalitas dalam Manajemen Organisasi

Ayu Silviana Arifin, Chindy Ayudia Sri Fastaf, Helmi Buyung Aulia Safrizal

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura, Madura, Indonesia

[ayusilviana08@gmail.com](mailto:ayusilviana08@gmail.com), [chindy.ayudiasf@gmail.com](mailto:chindy.ayudiasf@gmail.com), [helmi.safrizal@trunojoyo.ac.id](mailto:helmi.safrizal@trunojoyo.ac.id)

### Abstrak

*Perkembangan organisasi modern yang dipicu oleh arus globalisasi yang pesat dan transformasi digital yang masif telah menciptakan kompleksitas baru dalam dinamika kerja. Hal ini menuntut praktik kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara operasional dan manajerial, tetapi juga berlandaskan pada nilai-nilai etis yang fundamental. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran strategis etika kepemimpinan dalam membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan dengan menggunakan kerangka Social Exchange Theory (SET). Melalui pendekatan kualitatif yang berbasis pada studi literatur sistematis dan analisis isi terhadap berbagai jurnal ilmiah serta buku akademik bereputasi, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana interaksi relasional terbentuk di lingkungan kerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang beretika yang secara konsisten mengedepankan prinsip kejujuran, keadilan, integritas, dan transparansi berfungsi sebagai stimulus primer dalam proses pertukaran sosial antara pemimpin dan bawahan. Dalam perspektif Social Exchange Theory, perlakuan etis dari seorang pemimpin memicu respons timbal balik positif dari karyawan dalam bentuk kepercayaan yang mendalam. Kepercayaan ini terbukti berperan sebagai mekanisme mediasi krusial yang memperkuat hubungan emosional serta profesional, yang pada akhirnya bertransformasi menjadi loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Temuan ini menegaskan bahwa etika kepemimpinan bukan sekadar kewajiban normatif, melainkan instrumen strategis esensial dalam membangun modal sosial, meningkatkan retensi bakat, dan menjamin keberlanjutan organisasi di tengah persaingan global. Oleh karena itu, penguatan nilai-nilai etis dalam pengembangan kepemimpinan menjadi kebutuhan mendesak bagi manajemen organisasi modern guna menciptakan ekosistem kerja yang produktif dan harmonis.*

*Kata kunci: Etika Kepemimpinan, Kepercayaan, Loyalitas Karyawan, Social Exchange Theory, Manajemen Organisasi*

### 1. Latar Belakang

Perkembangan lingkungan organisasi pada era globalisasi dan digitalisasi telah membawa perubahan signifikan terhadap cara organisasi dikelola dan dipimpin. Persaingan yang semakin ketat, tuntutan kinerja yang tinggi, serta dinamika sumber daya manusia yang kompleks menempatkan kepemimpinan sebagai faktor strategis dalam menentukan keberlangsungan organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin tidak lagi hanya dinilai dari kecakapan teknis dan kemampuan manajerial semata, tetapi juga dari kualitas moral dan etika yang melandasi setiap keputusan dan tindakan yang diambil. Integritas, keadilan, dan tanggung jawab moral menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas kepemimpinan di tengah tantangan organisasi modern.

Etika leadership muncul sebagai konsep yang menekankan peran nilai-nilai moral dalam praktik kepemimpinan. Kepemimpinan yang beretika tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan psikologis dari kebijakan pemimpin terhadap karyawan. Sutanto (2021) menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip etika secara konsisten mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan kepercayaan, serta mendorong loyalitas karyawan. Dalam jangka panjang, kondisi ini berkontribusi terhadap stabilitas organisasi karena karyawan tidak hanya bekerja berdasarkan kewajiban formal, tetapi juga didorong oleh komitmen moral dan emosional terhadap organisasi.

Kepercayaan dan loyalitas merupakan dua konstruk penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan langsung terhadap keberlanjutan organisasi. Kepercayaan mencerminkan keyakinan karyawan bahwa pemimpin akan bertindak adil, jujur, dan konsisten, sedangkan loyalitas mencerminkan kesediaan karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dan mendukung tujuan organisasi dalam jangka panjang. Keduanya memiliki implikasi strategis terhadap kinerja, tingkat turnover, serta stabilitas hubungan kerja. Organisasi dengan

tingkat kepercayaan dan loyalitas yang rendah cenderung menghadapi masalah seperti rendahnya keterlibatan karyawan, meningkatnya konflik internal, dan menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sejumlah penelitian empiris telah mengonfirmasi bahwa etika kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku dan sikap karyawan. Wardani (2020) menemukan bahwa pemimpin yang menjunjung tinggi nilai-nilai etis dipersepsikan lebih kredibel, sehingga mampu meningkatkan tingkat kepercayaan karyawan. Konsistensi antara ucapan dan tindakan pemimpin menjadi faktor kunci dalam membangun trust. Sementara itu, Haryanto (2022) menunjukkan bahwa ethical leadership berkontribusi terhadap loyalitas karyawan melalui penciptaan hubungan interpersonal yang positif serta budaya kerja yang sehat. Pemimpin yang beretika tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai role model yang membentuk norma dan nilai organisasi.

Literatur manajemen modern memperkuat temuan tersebut dengan menempatkan hubungan pemimpin–karyawan dalam kerangka Social Exchange Theory. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa hubungan kerja dibangun melalui mekanisme pertukaran sosial, di mana individu cenderung memberikan balasan terhadap perlakuan yang mereka terima. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku etis, seperti keadilan, transparansi, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, karyawan akan merespons dengan memberikan timbal balik berupa kepercayaan, komitmen, dan loyalitas. Dengan demikian, etika leadership tidak hanya dipahami sebagai norma moral, tetapi juga sebagai modal sosial yang memengaruhi kualitas hubungan kerja.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara etika kepemimpinan, kepercayaan, dan loyalitas, kajian yang ada masih menunjukkan sejumlah keterbatasan konseptual dan empiris. Pertama, sebagian besar penelitian cenderung mengkaji variabel-variabel tersebut secara parsial dan terpisah. Beberapa studi lebih menekankan pengaruh etika kepemimpinan terhadap kepercayaan, sementara studi lain berfokus pada hubungan kepemimpinan dengan loyalitas tanpa mengkaji peran kepercayaan sebagai mekanisme penghubung. Akibatnya, pemahaman mengenai bagaimana etika leadership bekerja secara komprehensif dalam membentuk trust dan loyalitas masih bersifat fragmentaris.

Kedua, penelitian-penelitian sebelumnya umumnya dilakukan dalam konteks industri atau sektor tertentu, sehingga generalisasi temuan menjadi terbatas. Banyak studi berfokus pada sektor publik, pendidikan, atau industri jasa tertentu, tanpa mengaitkannya secara lebih luas dengan konteks manajemen organisasi secara keseluruhan. Selain itu, sebagian penelitian masih menempatkan etika kepemimpinan sebagai faktor individual pemimpin, belum sebagai strategi manajerial yang terintegrasi dalam sistem organisasi.

Ketiga, kajian yang ada masih cenderung menekankan hubungan langsung antarvariabel, tanpa menggali secara mendalam proses sosial yang mendasari hubungan tersebut. Padahal, dalam perspektif Social Exchange Theory, hubungan antara etika leadership, kepercayaan, dan loyalitas merupakan proses dinamis yang berkembang melalui interaksi berkelanjutan. Etika kepemimpinan berfungsi sebagai stimulus awal yang membentuk persepsi karyawan, kepercayaan berkembang sebagai hasil evaluasi atas kualitas pertukaran sosial, dan loyalitas muncul sebagai outcome jangka panjang dari hubungan yang stabil dan saling menguntungkan. Kurangnya eksplorasi terhadap mekanisme ini menjadi celah penelitian yang signifikan.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan penelitian yang mampu mengkaji secara simultan peran etika leadership dalam membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan dalam konteks manajemen organisasi yang utuh. Penelitian semacam ini penting untuk menjelaskan bagaimana etika kepemimpinan berfungsi sebagai strategic driver yang tidak hanya memengaruhi perilaku individual, tetapi juga memperkuat hubungan sosial dan stabilitas organisasi. Pendekatan yang mengintegrasikan etika leadership, trust, dan loyalitas dalam satu kerangka konseptual diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kepemimpinan di organisasi modern.

Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan utama mengenai bagaimana peran etika kepemimpinan dalam membangun kepercayaan karyawan, sejauh mana etika leadership memengaruhi loyalitas karyawan, serta bagaimana kepercayaan dan loyalitas saling berkaitan sebagai hasil dari praktik kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai etis. Dengan menempatkan Social Exchange Theory sebagai landasan teoretis, penelitian ini berupaya menjelaskan mekanisme pertukaran sosial yang terjadi antara pemimpin dan karyawan dalam konteks kepemimpinan etis.

Sejalan dengan pertanyaan tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam pengaruh etika leadership terhadap pembentukan kepercayaan karyawan, mengkaji kontribusi etika kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan, serta menjelaskan hubungan antara kepercayaan dan loyalitas sebagai dua outcome penting dari praktik kepemimpinan etis. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian kepemimpinan dan Social Exchange Theory, sekaligus kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang beretika guna memperkuat hubungan interpersonal dan keberlanjutan organisasi.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pertimbangan bahwa tujuan utama penelitian adalah untuk memahami fenomena etika kepemimpinan secara mendalam melalui pengalaman, makna, serta perspektif para aktor yang terlibat dalam konteks organisasi yang alamiah. Pendekatan kualitatif dipandang tepat karena memungkinkan peneliti menelaah realitas sosial secara kontekstual dan interpretatif, bukan sekadar mengukur hubungan antarvariabel secara kuantitatif. Creswell (2018) menegaskan bahwa penelitian kualitatif berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap fenomena sosial melalui pengumpulan data deskriptif yang diperoleh dari interaksi langsung atau kajian intensif terhadap sumber-sumber yang merepresentasikan pengalaman subjek penelitian. Sejalan dengan pandangan tersebut, Sugiyono (2025) menyatakan bahwa pendekatan kualitatif bertujuan memahami perilaku, persepsi, tindakan, serta interaksi sosial secara holistik melalui deskripsi naratif dalam konteks tertentu yang bersifat alamiah. Oleh karena itu, pendekatan ini dinilai relevan untuk mengkaji etika leadership, mengingat kepercayaan dan loyalitas merupakan konstruksi sosial yang bersifat subjektif, dinamis, dan tidak dapat sepenuhnya direduksi menjadi indikator numerik atau statistik semata.

Metode studi kasus dipilih karena penelitian ini berupaya menelaah secara mendalam dan kontekstual praktik etika kepemimpinan melalui analisis terhadap kasus-kasus empiris yang terdokumentasi dalam penelitian terdahulu. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk menangkap kompleksitas hubungan antara etika kepemimpinan, kepercayaan, dan loyalitas dalam situasi nyata organisasi. Yin (2017) mendefinisikan studi kasus sebagai metode penelitian yang digunakan untuk menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak tampak secara jelas, dengan memanfaatkan berbagai sumber data. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan studi kasus memberikan ruang analitis untuk membandingkan, menginterpretasi, dan mensintesis temuan dari berbagai penelitian sebelumnya, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme bagaimana etika leadership beroperasi dalam membentuk trust dan loyalitas karyawan (Haryanto, 2022).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur, yaitu penelaahan sistematis terhadap artikel ilmiah, jurnal akademik, buku teks, serta laporan penelitian yang relevan dengan fokus kajian. Studi literatur dipilih karena penelitian ini berorientasi pada pengembangan pemahaman konseptual dan sintesis teoritis, bukan pada pengumpulan data primer di lapangan. Zed (2019) menjelaskan bahwa studi literatur merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menelusuri dan mengkaji berbagai sumber pustaka untuk merumuskan konsep, teori, serta temuan empiris yang telah ada. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola-pola konseptual, kesenjangan penelitian, serta perkembangan wacana ilmiah terkait etika kepemimpinan. Sugiyanto (2025) menambahkan bahwa studi literatur sangat relevan digunakan dalam penelitian yang bertujuan mengkaji hubungan teoritis antarvariabel dan membangun kerangka konseptual yang kokoh tanpa harus melakukan observasi langsung. Oleh karena itu, sumber-sumber yang dianalisis dalam penelitian ini dipilih secara selektif berdasarkan kriteria relevansi topik, kredibilitas akademik, serta keterbaruan publikasi dalam rentang lima hingga sepuluh tahun terakhir.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis isi (content analysis), yaitu proses pengorganisasian, pengkodean, dan interpretasi data teks secara sistematis untuk mengidentifikasi tema, pola makna, serta hubungan antar konsep. Krippendorff (2018) menyatakan bahwa analisis isi merupakan teknik penelitian yang memungkinkan peneliti menarik inferensi yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan dari data tekstual melalui prosedur pengodean yang transparan dan sistematis. Dalam penelitian ini, analisis isi dilakukan dengan mengelompokkan temuan-temuan literatur terkait etika kepemimpinan, kepercayaan, dan loyalitas, kemudian mengaitkannya secara analitis dengan kerangka Social Exchange Theory. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan mendeskripsikan temuan penelitian terdahulu, tetapi juga melakukan interpretasi kritis terhadap hubungan konseptual dan mekanisme sosial yang mendasari keterkaitan antarvariabel tersebut.

Relevansi metode penelitian dengan judul penelitian terletak pada kemampuan pendekatan kualitatif dan studi literatur untuk menggali secara mendalam dimensi konseptual dan teoretis mengenai peran etika leadership dalam membangun kepercayaan dan loyalitas dalam manajemen organisasi. Melalui analisis terhadap berbagai studi kasus yang telah dipublikasikan, peneliti dapat mengidentifikasi pola hubungan yang berulang, mekanisme pertukaran sosial yang mendasari respons karyawan, serta faktor-faktor kontekstual yang memperkuat atau melemahkan kepercayaan dan loyalitas sebagai akibat dari perilaku etis pemimpin (Wardani, 2020). Dengan demikian, metode penelitian ini dinilai sesuai untuk menjawab tujuan penelitian yang bersifat eksploratif, analitis, dan teoritis.

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory (SET) sebagai landasan teoretis utama. Social Exchange Theory merupakan salah satu teori sentral dalam ilmu sosial yang menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk dan dipertahankan melalui proses pertukaran timbal balik yang didasarkan pada evaluasi terhadap manfaat dan biaya yang dirasakan oleh individu. Blau (1964) menyatakan bahwa pertukaran sosial melibatkan sumber daya yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga non-material, seperti kepercayaan, penghargaan, dan pengakuan. Dalam konteks organisasi, teori ini menekankan bahwa perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap kualitas hubungan dengan pemimpin dan organisasi tempat mereka bekerja (Robbins & Judge, 2019).

Cropanzano dan Mitchell (2005) menegaskan bahwa SET beroperasi melalui prinsip reciprocity, yaitu kecenderungan individu untuk membalas perlakuan positif dengan respons positif. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku etis—seperti keadilan dalam pengambilan keputusan, kejujuran dalam komunikasi, serta kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan—karyawan akan menilai hubungan kerja tersebut sebagai hubungan yang adil dan saling menguntungkan. Evaluasi positif ini mendorong munculnya respons berupa kepercayaan dan loyalitas sebagai bentuk timbal balik sosial (Haryanto, 2022). Dengan demikian, etika kepemimpinan berfungsi sebagai pemicu awal terbentuknya siklus pertukaran sosial yang sehat dalam organisasi.

Emerson (1976) menambahkan bahwa pertukaran sosial tidak hanya bersifat rasional dan ekonomis, tetapi juga emosional dan psikologis. Dalam kerangka ini, kepemimpinan etis menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan karyawan merasa dihargai, diakui, dan diperlakukan secara bermartabat. Kondisi tersebut memperkuat trust sebagai evaluasi positif terhadap kualitas hubungan dengan pemimpin (Wardani, 2020). Trust yang terbangun kemudian berkembang menjadi loyalitas, karena karyawan memandang pemimpin dan organisasi sebagai pihak yang layak didukung dalam jangka panjang (Sutanto, 2021).

Dengan demikian, Social Exchange Theory memberikan kerangka konseptual yang kuat untuk menjelaskan hubungan antara etika leadership, kepercayaan, dan loyalitas. Dalam perspektif SET, etika kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai norma perilaku ideal, tetapi sebagai stimulus sosial strategis yang memicu respons timbal balik berupa komitmen emosional dan kesetiaan karyawan. Oleh karena itu, teori ini relevan dan signifikan sebagai dasar analisis dalam memahami bagaimana praktik kepemimpinan etis dapat memperkuat hubungan kerja dan keberlanjutan organisasi dalam konteks manajemen modern (Meyer, 2023).

### 3. Hasil dan Diskusi

Hasil penelitian dalam jurnal *Penerapan Etika dalam Kepemimpinan serta Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai* yang ditulis oleh Danang Nugroho, Qoriatul Azizah Nurfalah, Sani Agisni, Sinta Novita, Siti Mulyani, dan Syahrul Ghupron Mubarak dan diterbitkan dalam Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi pada tahun 2024 menunjukkan bahwa penerapan etika dalam kepemimpinan memberikan dampak positif terhadap perilaku kerja dalam organisasi. Penelitian tersebut menemukan bahwa pemimpin yang menampilkan nilai moral seperti integritas, kejujuran, dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku etis menjadi fondasi penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat dalam organisasi (Nugroho, 2024).

Dalam *Social Exchange Theory* terlihat dari bagaimana tindakan etis pemimpin menjadi bentuk awal pertukaran sosial yang mendorong respon positif dari karyawan. Ketika pemimpin bertindak adil, transparan, dan menghargai bawahan, karyawan akan membalas melalui peningkatan kepercayaan serta perilaku loyal terhadap organisasi. Etika kepemimpinan dalam konteks ini menjadi modal pertukaran sosial yang memperkuat hubungan

timbang balik, sesuai dengan konsep bahwa hubungan dalam organisasi dibangun berdasarkan mekanisme saling memberi dan menerima (Blau, 1964).

Hasil penelitian dalam artikel *Exploring Ethical Leadership, Trust in Leadership, and Deviant Workplace Behaviour: Studi Kasus Kualitatif pada Kantor Pemerintahan UMKM di Samarinda* oleh Yuphie Kharisma dan Eko Ganis Sukoharsono, diterbitkan dalam *Center of Economic Students Journal* pada tahun 2025, menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan etis yang dijalankan pemimpin dinas dinilai terbuka, adil, dan protektif sehingga memperkuat kepercayaan pegawai terhadap pemimpin. Kepercayaan ini berperan sebagai variabel yang memperkuat keberanian moral pegawai untuk menolak praktek tidak etis dan mendukung tujuan pelayanan publik yang lebih baik (Kharisma & Sukoharsono, 2025). Relevansinya dengan *Social Exchange Theory* adalah bahwa kepemimpinan etis menjadi bentuk “timbang balik awal” yang memicu respon positif (*trust*) karyawan terhadap pemimpin; *trust* ini kemudian berkontribusi pada tingkah laku kerja yang lebih pro-organisasi, konsisten dengan mekanisme pertukaran sosial dimana perilaku baik pemimpin diimbangi dengan respon loyalitas dan dukungan dari bawahan.

Hasil penelitian dalam artikel *Gaya Kepemimpinan Dalam Membentuk Kepercayaan dan Loyalitas Karyawan Coffee Shop Majuma 575* oleh Alfian Tiko Supangat dkk., diterbitkan dalam *Journal of Business Economics and Management* pada tahun 2025, menunjukkan bahwa kombinasi berbagai gaya kepemimpinan (termasuk transformasional dan partisipatif) efektif meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan melalui penerapan SOP, sistem reward, dan forum diskusi rutin. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai, didengar, dan diberdayakan, sehingga mereka menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap manajemen (Supangat et al., 2025). Relevansinya dengan *Social Exchange Theory* adalah bahwa interaksi etis dan inklusif dari pemimpin dianggap sebagai sumber pertukaran sosial yang bernilai oleh karyawan, yang kemudian memberikan respons berupa *trust* dan loyalitas sebagai timbal balik sosial, sesuai dengan konsep *reciprocity* dalam teori pertukaran sosial.

Hasil penelitian dalam artikel *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Employee Engagement pada Home Industry Tikajaya Stainless Steel* oleh Riska Dwi Rustikarini, yang dipublikasikan dalam *Jurnal Ilmu Manajemen* pada tahun 2021, menunjukkan bahwa secara umum gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa keterlibatan (*employee engagement*) memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan, meskipun beberapa hubungan tidak signifikan secara statistik (Rustikarini, 2021). Relevansinya dengan *Social Exchange Theory* adalah bahwa gaya kepemimpinan yang baik memengaruhi keterlibatan karyawan sebagai respon awal atas tindakan pemimpin; keterlibatan ini kemudian menjadi jalur pertukaran sosial yang mengarah pada loyalitas jangka panjang. Dengan demikian hubungan kepemimpinan → keterlibatan → loyalitas dapat dianalisis sebagai proses timbal balik sosial dalam konteks organisasi.

Hasil penelitian dalam artikel *Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Karyawan* oleh Fenna Cristina & Endang Ruswanti, diterbitkan dalam *Jurnal Multidisiplin Indonesia* pada tahun 2022, menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan. Meskipun fokus utamanya bukan langsung pada loyalitas, keterlibatan dan komitmen merupakan indikator penting dari loyalitas jangka panjang dalam organisasi (Cristina & Ruswanti, 2022). Relevansinya dengan *Social Exchange Theory* adalah bahwa pemimpin yang berperilaku etis menciptakan kondisi hubungan sosial yang menguntungkan sehingga karyawan menunjukkan keterlibatan dan komitmen sebagai bentuk timbal balik. Mekanisme pertukaran sosial ini mendukung terbentuknya loyalitas dalam jangka panjang karena keterlibatan dan komitmen adalah hasil dari *trust* yang terbangun.

Penelitian Kharisma dan Sukoharsono (2025) juga menegaskan bahwa etika kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam memperkuat *trust* karyawan, khususnya pada instansi pemerintahan UMKM di Samarinda. Pemimpin yang dinilai adil, terbuka, dan tidak melakukan penyalahgunaan kewenangan menumbuhkan rasa aman dan sikap percaya dari pegawai. Kepercayaan ini berperan signifikan dalam mengurangi perilaku kerja menyimpang dan mendorong lingkungan kerja berintegritas. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kepemimpinan etis dipahami sebagai stimulus yang memicu balasan berupa loyalitas dan kepatuhan moral dari karyawan.

Selanjutnya, temuan Supangat et al. (2025) mengungkapkan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan yang etis, komunikatif, dan partisipatif berdampak pada peningkatan kepercayaan dan loyalitas karyawan di Coffee Shop Majuma 575. Forum diskusi, penghargaan, serta keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan. Interaksi positif ini memperkuat rasa memiliki dan

loyalitas pegawai terhadap organisasi. Temuan ini selaras dengan alur pikir *Social Exchange Theory*, yang menekankan bahwa hubungan sosial di tempat kerja terbentuk melalui proses saling memberi dan menerima.

Penelitian Rustikarini (2021) juga memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, tetapi hubungan tersebut semakin kuat ketika dimediasi oleh employee engagement. Pemimpin yang etis menciptakan kondisi kerja yang mendorong keterlibatan karyawan, dan keterlibatan ini memunculkan loyalitas jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya muncul karena perilaku pemimpin, tetapi juga karena keterlibatan emosional dan psikologis karyawan yang dibangun melalui interaksi berkualitas. Perspektif *Social Exchange Theory* menjelaskan fenomena ini sebagai rangkaian pertukaran sosial yang berkembang dari perilaku pemimpin menuju respon positif karyawan.

Adapun penelitian Cristina dan Ruswanti (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan. Walaupun penelitian ini tidak menyoroti loyalitas secara langsung, komitmen dan keterlibatan merupakan indikator dasar yang berhubungan erat dengan loyalitas dalam jangka panjang. Pemimpin yang etis menciptakan hubungan interpersonal yang menghargai martabat dan kebutuhan karyawan sehingga muncul dorongan internal karyawan untuk mendukung tujuan organisasi. Hal ini konsisten dengan prinsip *Social Exchange Theory*, di mana kepercayaan menjadi dasar dari hubungan timbal balik yang menghasilkan loyalitas.

Hasil penelitian dalam artikel Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kepercayaan dan Kinerja Karyawan yang ditulis oleh Andi Prasetyo dan Rina Lestari, diterbitkan dalam Jurnal Manajemen dan Bisnis pada tahun 2021, menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepercayaan karyawan. Pemimpin yang menunjukkan kejujuran, keadilan, dan konsistensi perilaku mampu menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan. Kepercayaan tersebut berdampak pada peningkatan kinerja dan komitmen organisasi. Relevansinya dengan *Social Exchange Theory* adalah bahwa perilaku etis pemimpin dipandang sebagai bentuk pertukaran sosial positif yang dibalas karyawan dengan kepercayaan dan dukungan terhadap organisasi.

Hasil penelitian dalam artikel Kepemimpinan Beretika dan Loyalitas Karyawan pada Perusahaan Jasa oleh Siti Rahmawati, dipublikasikan dalam Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis pada tahun 2020, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang menjunjung nilai etika memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan. Karyawan cenderung bertahan dan menunjukkan kesetiaan ketika pemimpin memperlakukan mereka secara adil dan manusiawi. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, loyalitas muncul sebagai bentuk balasan atas perlakuan etis yang diterima karyawan dari pemimpin.

Hasil penelitian dalam artikel Peran Ethical Leadership dalam Membangun Trust di Lingkungan Kerja yang ditulis oleh Budi Santoso dan Diah Puspitasari, diterbitkan dalam Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi pada tahun 2022, menunjukkan bahwa ethical leadership berperan signifikan dalam membangun trust melalui komunikasi terbuka dan pengambilan keputusan yang transparan. Trust tersebut memperkuat hubungan kerja dan mengurangi konflik internal. Temuan ini relevan dengan *Social Exchange Theory* karena kepercayaan dipandang sebagai hasil dari pertukaran sosial yang adil dan konsisten.

Hasil penelitian dalam artikel Etika Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi pada Sektor Publik oleh Roni Saputra, diterbitkan dalam Jurnal Administrasi Publik pada tahun 2021, menunjukkan bahwa pemimpin yang beretika mampu meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja, sehingga menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. *Social Exchange Theory* menjelaskan temuan ini sebagai proses timbal balik antara perlakuan etis pemimpin dan komitmen pegawai.

Hasil penelitian dalam artikel Kepemimpinan Etis sebagai Prediktor Loyalitas Karyawan UMKM yang ditulis oleh Lina Marlina dan Yudi Kurniawan, diterbitkan dalam Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan pada tahun 2023, menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan UMKM. Perlakuan adil dan kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan karyawan mendorong karyawan untuk bertahan dan mendukung usaha secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menekankan prinsip reciprocity dalam hubungan kerja.

Hasil penelitian dalam artikel Hubungan Kepemimpinan Etis dan Trust terhadap Organizational Citizenship Behavior oleh Dewi Anggraini, diterbitkan dalam Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia pada tahun 2022, menunjukkan bahwa trust memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku kerja positif. Karyawan

yang mempercayai pemimpin cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran dan loyalitas. Dalam *Social Exchange Theory*, trust menjadi mekanisme utama dalam pertukaran sosial yang berkelanjutan.

Hasil penelitian dalam artikel *Ethical Leadership dan Loyalitas Karyawan di Industri Perhotelan* oleh Muhammad Fajar, diterbitkan dalam *Jurnal Pariwisata dan Manajemen* pada tahun 2021, menunjukkan bahwa pemimpin yang beretika mampu menciptakan hubungan kerja harmonis yang meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan menilai kepemimpinan etis sebagai bentuk perhatian dan penghargaan. Temuan ini konsisten dengan *Social Exchange Theory* yang menekankan bahwa hubungan kerja didasarkan pada pertukaran nilai sosial.

Hasil penelitian dalam artikel *Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Trust dan Komitmen Afektif* oleh Rina Handayani dan Agus Setiawan, diterbitkan dalam *Jurnal Ilmu Manajemen* pada tahun 2023, menunjukkan bahwa kepemimpinan etis meningkatkan trust yang selanjutnya memperkuat komitmen afektif karyawan. Karyawan merasa memiliki ikatan emosional dengan organisasi. Dalam *Social Exchange Theory*, ikatan ini muncul sebagai hasil dari pertukaran sosial yang positif dan berulang.

Hasil penelitian dalam artikel *Kepemimpinan Berbasis Etika dan Stabilitas Organisasi* oleh Ahmad Fauzi, diterbitkan dalam *Jurnal Manajemen Strategik* pada tahun 2022, menunjukkan bahwa etika kepemimpinan berkontribusi terhadap stabilitas organisasi melalui peningkatan kepercayaan dan loyalitas anggota. Pemimpin yang etis mampu mengurangi konflik dan meningkatkan kohesi tim. Hal ini sesuai dengan *Social Exchange Theory* yang memandang stabilitas hubungan sebagai hasil dari pertukaran yang saling menguntungkan.

Hasil penelitian dalam artikel *Peran Etika Pemimpin dalam Membangun Loyalitas Karyawan Generasi Milenial* oleh Nisa Aulia dan Farhan Pradipta, diterbitkan dalam *Jurnal Manajemen Kontemporer* pada tahun 2024, menunjukkan bahwa generasi milenial sangat responsif terhadap kepemimpinan yang adil dan transparan. Loyalitas mereka terbentuk ketika pemimpin menunjukkan integritas dan kepedulian. *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa generasi ini memberikan loyalitas sebagai balasan atas nilai sosial dan keadilan yang mereka terima.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara etika leadership, kepercayaan, dan loyalitas tidak bersifat linear sederhana, melainkan merupakan proses relasional yang terbentuk melalui mekanisme pertukaran sosial yang berkelanjutan sebagaimana dijelaskan dalam *Social Exchange Theory*. Dalam kerangka ini, etika kepemimpinan tidak hanya diposisikan sebagai norma perilaku ideal, tetapi sebagai sumber daya sosial strategis yang memengaruhi kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi.

*Social Exchange Theory* menekankan bahwa interaksi sosial dalam organisasi dibangun atas dasar evaluasi terhadap manfaat dan biaya yang dirasakan oleh individu. Ketika pemimpin menampilkan perilaku etis—seperti keadilan dalam pengambilan keputusan, konsistensi antara ucapan dan tindakan, serta kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan—pemimpin sesungguhnya sedang melakukan investasi sosial yang bersifat non-material. Investasi ini menciptakan persepsi positif mengenai niat baik dan kredibilitas pemimpin, yang kemudian mendorong karyawan untuk membalasnya melalui peningkatan kepercayaan.

Kepercayaan dalam konteks ini tidak hanya berfungsi sebagai sikap afektif, melainkan sebagai mekanisme struktural yang mengurangi ketidakpastian dan risiko dalam hubungan kerja. Ketika trust telah terbentuk, hubungan pemimpin–karyawan bergerak dari hubungan transaksional menuju hubungan sosial yang lebih mendalam dan berorientasi jangka panjang. Hal ini menjelaskan mengapa berbagai penelitian yang dianalisis menunjukkan bahwa kepercayaan menjadi variabel kunci yang memediasi pengaruh etika leadership terhadap loyalitas. Loyalitas tidak muncul secara instan, melainkan sebagai akumulasi dari pengalaman pertukaran sosial yang konsisten dan adil.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, loyalitas dapat dipahami sebagai bentuk komitmen timbal balik yang muncul ketika karyawan menilai bahwa hubungan kerja yang terjalin memberikan nilai sosial yang berkelanjutan. Karyawan yang merasa diperlakukan secara etis cenderung menginternalisasi tujuan organisasi sebagai bagian dari kepentingan pribadi mereka. Proses ini memperlihatkan bahwa loyalitas bukan sekadar hasil kepatuhan struktural, melainkan refleksi dari keterikatan sosial dan emosional yang dibangun melalui praktik kepemimpinan etis.

Lebih jauh, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa etika leadership berperan sebagai penggerak utama terbentuknya modal sosial dalam organisasi. Modal sosial tersebut terwujud dalam bentuk kepercayaan, komitmen, dan kesediaan karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja meskipun dihadapkan pada tantangan organisasi. Dalam konteks manajemen organisasi modern yang ditandai oleh ketidakpastian dan dinamika perubahan, keberadaan modal sosial ini menjadi faktor penentu keberlanjutan organisasi.

Dengan demikian, *Social Exchange Theory* memberikan kerangka analitis yang kuat untuk menjelaskan bagaimana etika *leadership* beroperasi tidak hanya pada level individual, tetapi juga pada level relasional dan organisasi. Etika kepemimpinan berfungsi sebagai pemicu awal pertukaran sosial yang menciptakan siklus positif antara pemimpin dan karyawan. Siklus ini memperkuat kepercayaan, mendorong loyalitas, dan pada akhirnya meningkatkan efektivitas manajemen organisasi secara keseluruhan. Temuan ini memperluas pemahaman teoritis bahwa kepemimpinan etis tidak hanya relevan secara normatif, tetapi juga memiliki implikasi strategis dalam membangun hubungan kerja yang berkelanjutan.

Jurnal pertama, Penerapan Etika dalam Kepemimpinan karya Nugroho (2024), secara langsung menjawab pertanyaan penelitian mengenai peran etika leadership dalam membangun kepercayaan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang konsisten menerapkan nilai kejujuran dan keadilan mampu menciptakan rasa aman psikologis di lingkungan kerja. Dalam perspektif Social Exchange Theory, perilaku etis pemimpin diposisikan sebagai bentuk pemberian nilai sosial yang kemudian dibalas oleh karyawan melalui kepercayaan. Hubungan timbal balik ini menandai terbentuknya pertukaran sosial yang positif dan berkelanjutan.

Temuan-temuan penelitian yang dikaji secara keseluruhan menunjukkan pola yang konsisten bahwa etika kepemimpinan memainkan peran sentral dalam membentuk kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan. Praktik kepemimpinan yang berlandaskan nilai kejujuran, keadilan, transparansi, dan integritas terbukti menciptakan rasa aman psikologis di lingkungan kerja. Rasa aman ini merupakan prasyarat penting bagi terbentuknya kepercayaan, karena karyawan menilai bahwa pemimpin bertindak berdasarkan niat baik dan prinsip moral yang dapat diprediksi. Dalam konteks ini, etika leadership tidak hanya berfungsi sebagai pedoman normatif, tetapi juga sebagai mekanisme relational yang membentuk persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan kerja.

Dalam kerangka Social Exchange Theory, perilaku etis pemimpin dapat dipahami sebagai bentuk pemberian nilai sosial (social reward) yang bersifat non-material. Ketika pemimpin menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan, bersikap adil dalam pengambilan keputusan, serta transparan dalam pengelolaan organisasi, karyawan menafsirkan tindakan tersebut sebagai investasi sosial yang bernilai. Sebagai respons, karyawan memberikan timbal balik berupa kepercayaan, yang menjadi indikator awal bahwa pertukaran sosial telah berlangsung secara positif. Kepercayaan ini bukanlah hasil dari satu tindakan tunggal, melainkan akumulasi dari interaksi etis yang berulang dan konsisten.

Kepercayaan yang terbentuk tidak berhenti pada ranah sikap afektif semata, tetapi berkembang menjadi komitmen dan loyalitas terhadap organisasi. Berbagai temuan menunjukkan bahwa ketika karyawan mempercayai pemimpinnya, mereka cenderung menunjukkan kesediaan untuk bertahan, mendukung tujuan organisasi, serta menghindari perilaku kerja menyimpang. Dalam perspektif SET, loyalitas dipandang sebagai bentuk pengembalian (reciprocity) yang lebih tinggi, yang muncul setelah karyawan meyakini bahwa hubungan dengan pemimpin dan organisasi bersifat adil, stabil, dan saling menguntungkan.

Aspek transparansi dalam kepemimpinan etis juga menempati posisi krusial dalam memperkuat kualitas pertukaran sosial. Transparansi berfungsi sebagai mekanisme pengurangan ketidakpastian dalam hubungan kerja, sehingga karyawan tidak hanya memahami apa yang diputuskan pemimpin, tetapi juga mengapa keputusan tersebut diambil. Ketika ketidakpastian berkurang, risiko psikologis dalam hubungan kerja ikut menurun, yang pada akhirnya memperkuat trust. Dalam SET, kondisi ini meningkatkan persepsi fairness dan memperdalam keterikatan sosial antara pemimpin dan karyawan.

Integritas pemimpin, khususnya dalam konteks sektor publik maupun swasta, terbukti memiliki implikasi jangka panjang terhadap loyalitas. Integritas tidak hanya dipersepsikan sebagai kualitas moral personal, tetapi sebagai sinyal bahwa pemimpin dapat diandalkan dalam menjaga konsistensi nilai organisasi. Dari sudut pandang Social Exchange Theory, integritas berfungsi sebagai investasi sosial jangka panjang yang mendorong karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja, bahkan ketika organisasi menghadapi tekanan atau perubahan lingkungan.

Loyalitas yang muncul dalam kondisi ini mencerminkan bahwa pertukaran sosial telah melampaui hubungan transaksional dan berkembang menjadi hubungan berbasis komitmen.

Interaksi sehari-hari antara pemimpin dan karyawan juga terbukti berperan penting dalam membangun kepercayaan interpersonal. Kepemimpinan etis tidak hanya diwujudkan melalui kebijakan formal atau pernyataan visi, tetapi terutama melalui praktik interaksi yang adil, menghargai, dan konsisten dalam konteks kerja sehari-hari. Interaksi etis yang berulang memperkuat norma resiprositas, sehingga karyawan semakin terdorong untuk membalas perlakuan positif pemimpin dengan sikap kooperatif dan loyal. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pertukaran sosial sangat dipengaruhi oleh intensitas dan konsistensi interaksi etis dalam organisasi.

Selain itu, loyalitas karyawan juga terbukti dimediasi oleh faktor-faktor psikologis seperti keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Kepemimpinan etis menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan merasa dihargai dan dilibatkan, sehingga keterlibatan kerja meningkat. Dalam perspektif SET, keterlibatan dan kepuasan kerja merupakan outcome antara dari pertukaran sosial yang adil, yang kemudian bermuara pada loyalitas jangka panjang. Dengan demikian, loyalitas tidak muncul secara instan, melainkan melalui proses bertahap yang melibatkan evaluasi berkelanjutan terhadap kualitas hubungan kerja.

Temuan-temuan tersebut juga menegaskan bahwa keadilan merupakan fondasi utama dalam hubungan pertukaran sosial di organisasi. Perlakuan adil dari pemimpin, baik dalam distribusi sumber daya maupun dalam proses pengambilan keputusan, memperkuat persepsi karyawan bahwa hubungan kerja bersifat setara dan tidak eksploitatif. Dalam kondisi ini, kepercayaan dan loyalitas muncul sebagai respons rasional sekaligus emosional terhadap pengalaman kerja yang positif. Hal ini relevan dengan seluruh pertanyaan penelitian, karena menunjukkan bahwa etika leadership beroperasi melalui mekanisme keadilan untuk membangun trust dan loyalitas secara simultan.

Dalam konteks organisasi yang dinamis dan penuh perubahan, etika kepemimpinan tetap terbukti efektif sebagai dasar pertukaran sosial. Meskipun organisasi menghadapi ketidakpastian, kepemimpinan yang beretika mampu menjaga stabilitas hubungan kerja melalui konsistensi moral. Loyalitas yang terbentuk dalam situasi ini menunjukkan bahwa pertukaran sosial tidak hanya bergantung pada kondisi struktural, tetapi juga pada kualitas nilai yang dihadirkan pemimpin dalam hubungan kerja.

Secara keseluruhan, kelima belas temuan penelitian tersebut secara kolektif memperkuat argumentasi bahwa etika leadership berfungsi sebagai pemicu awal dalam proses pertukaran sosial yang berkelanjutan. Etika kepemimpinan membentuk kepercayaan sebagai outcome awal, yang kemudian berkembang menjadi komitmen dan loyalitas sebagai outcome jangka panjang. Dalam perspektif Social Exchange Theory, loyalitas jangka panjang mencerminkan bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan telah mencapai tingkat pertukaran sosial yang matang, stabil, dan berbasis kepercayaan. Dengan demikian, etika leadership dapat diposisikan tidak hanya sebagai nilai moral, tetapi sebagai strategi manajerial yang fundamental dalam memperkuat hubungan kerja dan keberlanjutan organisasi.

Etika leadership dalam penelitian ini dipahami sebagai seperangkat nilai dan perilaku kepemimpinan yang menekankan kejujuran, keadilan, integritas, transparansi, serta tanggung jawab moral dalam pengambilan keputusan. Berbagai jurnal yang dikaji menunjukkan bahwa etika leadership merupakan faktor fundamental yang membentuk kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan. Nugroho (2024) menegaskan bahwa pemimpin yang menjunjung etika menciptakan iklim kerja yang kondusif dan berlandaskan kepercayaan. Temuan serupa dikemukakan oleh Kharisma dan Sukoharsono (2025) yang menyatakan bahwa transparansi dan konsistensi moral pemimpin meningkatkan persepsi kredibilitas organisasi.

Wardani (2020) dan Santoso dan Puspitasari (2022) menambahkan bahwa etika kepemimpinan berperan penting dalam membangun hubungan interpersonal yang sehat, baik di sektor publik maupun swasta. Prasetyo dan Lestari (2021) serta Rahmawati (2020) menunjukkan bahwa keadilan pemimpin dalam memperlakukan karyawan meningkatkan rasa dihargai dan kesetaraan. Dalam perspektif Social Exchange Theory, perilaku etis pemimpin dipahami sebagai bentuk pemberian nilai sosial yang bersifat non-material. Pemberian ini menjadi dasar terbentuknya pertukaran sosial yang mendorong karyawan untuk membalas melalui sikap dan perilaku positif terhadap organisasi.

Kepercayaan muncul sebagai variabel kunci yang menjembatani hubungan antara etika leadership dan loyalitas. Beberapa jurnal secara eksplisit menunjukkan bahwa kepercayaan tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses interaksi yang konsisten dan berkelanjutan. Kharisma dan Sukoharsono (2025) menegaskan bahwa transparansi pemimpin berfungsi sebagai mekanisme pengurang ketidakpastian yang memperkuat trust. Santoso dan Puspitasari (2022) serta Handayani dan Setiawan (2023) menemukan bahwa konsistensi moral pemimpin meningkatkan kepercayaan interpersonal dan organisasi.

Rustikarini (2021), Sutanto (2021), serta Cristina dan Ruswanti (2022) menunjukkan bahwa kepercayaan berperan sebagai mediator yang signifikan dalam pengaruh etika leadership terhadap loyalitas. Dalam kerangka Social Exchange Theory, kepercayaan merepresentasikan kualitas pertukaran sosial yang telah berkembang dari hubungan transaksional menjadi hubungan relasional. Ketika karyawan mempercayai pemimpinnya, mereka cenderung bersedia mengambil risiko sosial dan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam organisasi.

Loyalitas dalam penelitian ini dimaknai sebagai komitmen karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dan mendukung tujuan organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa loyalitas merupakan outcome jangka panjang dari praktik kepemimpinan etis yang konsisten. Wardani (2020), Prasetyo dan Lestari (2021), serta Marlina dan Kurniawan (2023) menemukan bahwa karyawan yang merasakan keadilan dan kepedulian pemimpin menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi. Haryanto (2022) dan Fajar (2021) menambahkan bahwa loyalitas juga tercermin dalam keterlibatan emosional dan kesiapan karyawan menghadapi dinamika organisasi.

Anggraini (2022) dan Supangat et al. (2025) menegaskan bahwa loyalitas jangka panjang terbentuk ketika hubungan kerja telah berkembang menjadi hubungan sosial yang stabil dan saling menguntungkan. Dalam perspektif Social Exchange Theory, loyalitas dipahami sebagai bentuk balasan (reciprocal return) atas investasi sosial yang diberikan pemimpin melalui perilaku etis. Loyalitas menjadi indikator bahwa pertukaran sosial telah mencapai tahap keberlanjutan dan komitmen.

Secara integratif, kelima belas jurnal yang dianalisis menunjukkan bahwa etika leadership, kepercayaan, dan loyalitas merupakan konstruk yang saling berkaitan dalam satu siklus pertukaran sosial. Etika leadership berfungsi sebagai pemicu awal pertukaran sosial, kepercayaan sebagai mekanisme penghubung yang memperkuat hubungan, dan loyalitas sebagai hasil akhir dari hubungan yang berkelanjutan. Social Exchange Theory memberikan kerangka konseptual yang menjelaskan bahwa hubungan kerja yang didasarkan pada nilai etika akan menghasilkan respon positif yang berulang, sehingga memperkuat stabilitas dan efektivitas manajemen organisasi.

#### **4. Kesimpulan.**

Berdasarkan sintesis terhadap berbagai temuan penelitian yang dikaji, dapat disimpulkan bahwa etika kepemimpinan merupakan faktor fundamental yang memiliki peran strategis dalam membentuk kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan, khususnya melalui mekanisme kepercayaan dan loyalitas. Hasil-hasil penelitian yang dianalisis secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai etis—seperti kejujuran, keadilan, integritas, transparansi, dan tanggung jawab moral—tidak hanya berfungsi sebagai pedoman normatif perilaku pemimpin, tetapi juga sebagai sumber daya sosial yang menentukan efektivitas dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Temuan Nugroho (2024) mempertegas bahwa penerapan etika dalam kepemimpinan secara langsung berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan peningkatan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif tersebut tidak muncul secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari konsistensi moral pemimpin dalam pengambilan keputusan serta perlakuan yang adil terhadap karyawan. Dalam konteks ini, etika kepemimpinan berfungsi sebagai fondasi relasional yang menciptakan rasa aman psikologis, yang pada akhirnya menjadi prasyarat utama bagi terbentuknya kepercayaan. Temuan ini diperkuat oleh berbagai penelitian lain yang menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap pemimpin meningkat ketika pemimpin menunjukkan keselarasan antara ucapan dan tindakan, serta menghindari penyalahgunaan kewenangan. Dari perspektif Social Exchange Theory (SET), perilaku etis pemimpin dapat dipahami sebagai bentuk investasi sosial awal yang bersifat non-material. Investasi ini diwujudkan melalui perlakuan adil, komunikasi terbuka, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Karyawan kemudian mengevaluasi perlakuan tersebut sebagai nilai sosial yang menguntungkan, sehingga mendorong munculnya respons timbal balik berupa kepercayaan. Kepercayaan dalam hal ini bukan sekadar sikap afektif, tetapi merupakan mekanisme struktural yang mengurangi ketidakpastian dan risiko dalam hubungan kerja. Ketika trust telah terbentuk, hubungan pemimpin–karyawan bergerak melampaui relasi

transaksional menuju relasi sosial yang lebih mendalam dan berorientasi jangka panjang. Penelitian Kharisma dan Sukoharsono (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan etis memiliki peran penting dalam memperkuat keberanian moral karyawan serta menekan perilaku kerja menyimpang, khususnya di sektor publik. Temuan ini menunjukkan bahwa kepercayaan yang dibangun melalui kepemimpinan etis tidak hanya berdampak pada loyalitas, tetapi juga pada kualitas perilaku kerja secara keseluruhan. Dalam kerangka SET, kondisi tersebut menunjukkan bahwa pertukaran sosial yang adil dan konsisten menghasilkan norma resiprositas yang mendorong karyawan untuk menjaga integritas dan mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian, kepercayaan berfungsi sebagai penghubung utama antara etika kepemimpinan dan berbagai outcome positif organisasi. Lebih lanjut, hasil penelitian Supangat et al. (2025) serta Rustikarini (2021) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses bertahap yang dimediasi oleh keterlibatan kerja dan kualitas interaksi antara pemimpin dan karyawan. Kepemimpinan yang etis, partisipatif, dan komunikatif menciptakan ruang bagi karyawan untuk merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses organisasi. Dalam perspektif SET, keterlibatan kerja merupakan bentuk respons awal karyawan terhadap perlakuan positif pemimpin, yang kemudian berkembang menjadi loyalitas sebagai bentuk timbal balik jangka panjang. Temuan ini menegaskan bahwa loyalitas bukan sekadar hasil kepatuhan struktural, melainkan refleksi dari keterikatan sosial dan emosional yang dibangun melalui praktik kepemimpinan etis yang berkelanjutan. Penelitian-penelitian lain yang dianalisis, termasuk Cristina dan Ruswanti (2022), Prasetyo dan Lestari (2021), serta Rahmawati (2020), secara konsisten menunjukkan bahwa etika kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, keterlibatan karyawan, dan loyalitas. Meskipun beberapa studi tidak secara langsung mengukur loyalitas sebagai variabel utama, indikator-indikator seperti komitmen afektif dan keterlibatan kerja merupakan komponen penting yang merepresentasikan loyalitas dalam jangka panjang. Dalam kerangka SET, komitmen dan keterlibatan dipahami sebagai bentuk pengembalian nilai sosial yang lebih tinggi, yang muncul setelah karyawan meyakini bahwa hubungan kerja yang terjalin bersifat adil, stabil, dan saling menguntungkan. Secara integratif, temuan dari berbagai konteks organisasi—baik sektor publik, swasta, UMKM, maupun industri jasa—menunjukkan pola yang relatif konsisten. Etika kepemimpinan berperan sebagai pemicu awal dalam proses pertukaran sosial, kepercayaan berfungsi sebagai mekanisme penguat hubungan, dan loyalitas menjadi outcome jangka panjang dari hubungan kerja yang berkualitas. Pola ini menegaskan bahwa hubungan antara etika leadership, trust, dan loyalitas tidak bersifat linear sederhana, melainkan merupakan proses relasional yang berkembang melalui interaksi yang berulang dan konsisten. Loyalitas karyawan muncul ketika pertukaran sosial telah mencapai tahap kematangan, di mana kedua belah pihak—pemimpin dan karyawan—memiliki ekspektasi positif yang stabil terhadap satu sama lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa etika kepemimpinan memiliki implikasi strategis yang melampaui aspek normatif dan moral semata. Dalam konteks manajemen organisasi modern yang ditandai oleh ketidakpastian, dinamika perubahan, dan kompleksitas hubungan kerja, etika leadership berfungsi sebagai sumber modal sosial yang krusial. Modal sosial tersebut terwujud dalam bentuk kepercayaan, komitmen, dan loyalitas, yang pada akhirnya mendukung stabilitas, efektivitas, dan keberlanjutan organisasi. Social Exchange Theory memberikan kerangka konseptual yang kuat untuk menjelaskan bagaimana etika kepemimpinan beroperasi sebagai mekanisme pertukaran sosial yang menghasilkan siklus positif antara pemimpin dan karyawan. Secara keseluruhan, kesimpulan ini menegaskan bahwa penguatan etika kepemimpinan bukan hanya menjadi tuntutan moral, tetapi merupakan kebutuhan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi yang menempatkan etika kepemimpinan sebagai bagian integral dari praktik manajerialnya memiliki peluang lebih besar untuk membangun hubungan kerja yang berkelanjutan, meningkatkan loyalitas karyawan, serta menghadapi tantangan organisasi secara lebih adaptif dan berdaya saing.

## Referensi

1. Anggraini, D. (2022). Hubungan kepemimpinan etis dan trust terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(2), 145–156.
2. Aulia, N., & Pradipta, F. (2024). Peran etika pemimpin dalam membangun loyalitas karyawan generasi milenial. *Jurnal Manajemen Kontemporer*, 5(1), 33–45.
3. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons.
4. Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
5. Cristina, F., & Ruswanti, E. (2022). Pengaruh kepemimpinan etis dan motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 1(3), 421–432.
6. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
7. Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
8. Fajar, M. (2021). Ethical leadership dan loyalitas karyawan di industri perhotelan. *Jurnal Pariwisata dan Manajemen*, 6(2), 98–109.
9. Fauzi, A. (2022). Kepemimpinan berbasis etika dan stabilitas organisasi. *Jurnal Manajemen Strategik*, 10(1), 55–67.

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4514>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

---

10. Handayani, R., & Setiawan, A. (2023). Pengaruh kepemimpinan etis terhadap trust dan komitmen afektif. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 201–214.
11. Haryanto, B. (2022). Kepemimpinan etis dan loyalitas karyawan dalam perspektif hubungan interpersonal. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(1), 77–89.
12. Kharisma, Y., & Sukoharsono, E. G. (2025). Exploring ethical leadership, trust in leadership, and deviant workplace behaviour: A qualitative case study. *Center of Economic Students Journal*, 8(1), 15–29.
13. Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
14. Marlina, L., & Kurniawan, Y. (2023). Kepemimpinan etis sebagai prediktor loyalitas karyawan UMKM. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 23(1), 112–124.
15. Meyer, J. P. (2023). *Organizational commitment and employee retention*. London: Routledge.
16. Nugroho, D., Nurfalah, Q. A., Agisni, S., Novita, S., Mulyani, S., & Mubarak, S. G. (2024). Penerapan etika dalam kepemimpinan serta kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi*, 2(1), 45–58.
17. Prasetyo, A., & Lestari, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepercayaan dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 101–112.
18. Rahmawati, S. (2020). Kepemimpinan beretika dan loyalitas karyawan pada perusahaan jasa. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(1), 55–64.
19. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
20. Rustikarini, R. D. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan melalui employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 233–244.
21. Santoso, B., & Puspitasari, D. (2022). Peran ethical leadership dalam membangun trust di lingkungan kerja. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(1), 41–53.
22. Saputra, R. (2021). Etika kepemimpinan dan komitmen organisasi pada sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 89–102.
23. Sugiyono. (2025). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
24. Supangat, A. T., Tiko, A., & Rahadian, M. (2025). Gaya kepemimpinan dalam membentuk kepercayaan dan loyalitas karyawan Coffee Shop Majuma 575. *Journal of Business Economics and Management*, 3(1), 67–79.
25. Sutanto, E. M. (2021). Kepemimpinan etis dan implikasinya terhadap kepercayaan serta loyalitas karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 89–102.
26. Wardani, R. K. (2020). Pengaruh etika kepemimpinan terhadap kepercayaan karyawan. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 8(1), 23–34.
27. Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
28. Zed, M. (2019). *Metode penelitian kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.