

**PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN IDENTIFIKASI  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. TUREN  
INDAH GROUP (TI GROUP)**

**SKRIPSI**



**Oleh :**

**GABRIL SAIFUDIN: 210501110213**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
TAHUN 2024**

**PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN IDENTIFIKASI  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. TUREN  
INDAH GROUP (TI GROUP)**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh :

**GABRIL SAIFUDIN: 210501110213**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
TAHUN 2024**

## **LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN IDENTIFIKASI  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. TUREN  
INDAH GROUP (TI GROUP)**

### **SKRIPSI**

Oleh

**Gabril Saifudin**

NIM : 210501110213

Telah Disetujui Pada Tanggal 16 Desember 2024

**Dosen Pembimbing,**



**Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M**

**NIP. 197311172005011003**

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA: IDENTIFIKASI ORGANISASI SEBAGAI  
MEDIASI**

**SKRIPSI**

Oleh

**GABRIL SAIFUDIN**

NIM : 210501110213

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 23 Desember 2024

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

**Dr. Faisol, M.Pd**

NIP. 198411142023211015

2 Anggota Penguji

**Setiani, M.M**

NIP. 199009182018012002

3 Sekretaris Penguji

**Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M**

NIP. 197311172005011003

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Muhammad Sulhan, SE, MM**

NIP. 197406042006041002

## LEMBAR PENGESAHAN

Yang benanda tangan dibawah ini:

Nama : Gabril Saifudin  
NIM : 210501110213  
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN IDENTIFIKASI ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. TUREN INDAH GROUP (T1 GROUP)**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "Idaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjaditanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 28 November 2024

Hormat Saya,



Gabril Saifudin  
NIM: 210501110213

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Puji dan syukur saya ucapkan dengan sebesar-besarnya kepada Allah SWT atas kemampuan dan kesabaran yang diberikan kepada saya sehingga bisa tetap beraktivitas untuk mengerjakan segala sesuatu dengan lancar, serta rahmat dan ridhonya yang dapat mengantarkan saya dalam menyusun penelitian ini hingga sampai selesai.

Sebagai tanda hormat dan terima kasih saya persembahkan karya ini untuk kedua orang tua yang saya cintai dan saya sayangi yaitu Bapak dan Ibu saya, atas ridho, usaha dan doanya sehingga akhirnya saya bisa menyelesaikan tugas akhir ini sampai selesai.

Kemudian saya berterima kasih kepada dosen pembimbing skripsi saya yaitu beliau Dr. H. Fauzan Al-Manshur, MM yang sudah bersabar untuk membimbing saya dengan memberikan arahan, saran, semangat, dan dukungan sehingga bisa menyelesaikan tugas akhir dengan baik.

## **HALAMAN MOTTO**

“ Keberhasilan adalah perjalanan panjang dari satu kegagalan ke kegagalan berikutnya tanpa kehilangan semangat.”

- Wiston Churchill

“ Pengetahuan yang baik adalah yang memberikan manfaat, bukan hanya diingat.”

- Imam Syafi'i

“ Ketika niat yang tulus bertemu dengan aksi, keajaiban tercipta.”

- Matt Crance

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa tercurah kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat, kurnia, dan kekuatan yang dianugerahkan kepada peneliti. Nikmat waktu, pikiran, tenaga, dan mental yang tiada terukur diberikan-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Sholawat serta salam tak lupa dihaturkan kepada junjungan kita yaitu Nabi Muhammas SAW, yang merupakan contoh teladan yang sempurna bagi umat. Dan telah menuntun kita dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang yang diridhai Allah SWT yakni addinul Islam.

Dalam pelaksanaan penyusunan ini, tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu sebagai rasa syukur, maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE., M.M selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. Fauzan Al-Manshur, MM Selaku Dosen pembimbing skripsi terbaik saya yang senantiasa memberikan dukungan dan bimbingan penuh dalam proses pengerjaan skripsi saya.
5. Seluruh dosen Jurusan Manajemen yang sudah ikhlas memberikan banyak ilmu pengetahuan dan pembelajaran selama proses perkuliahan.
6. Kedua orang tua saya Bapak Mohammad Ali dan Ibu Nurul Hidayati selaku Orang tua saya, dan kedua adik saya yang saya cintai, yang telah menjadi tumpuan hidup dan penyemangat penulis selama proses skripsi berlangsung. Dukungan kalian yang tidak pernah putus menjadikan penulis terus maju dan berkembang.



7. Seluruh pihak PT. Turen Indah Group yang telah mengizinkan dan diperkenankan penulis untuk melakukan semua proses penelitian dan tahapan dalam pembuatan skripsi.
8. Seluruh teman-teman kontrakan telogomas, mahasiswa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah membantu dan selalu mendukung suka duka dalam proses skripsi penulis.
9. Seseorang yang telah bersedia memberikan waktu, tenaga, dan supportnya kepada peneliti, senantiasa menemani peneliti dalam suka maupun duka dalam proses penulisan skripsi ini sehingga menjadikan peneliti tetap kuat dan mampu untuk menyelesaikan skripsi ini. Semoga selalu diberikan kebahagiaan dan kelancaran dalam setiap urusannya, serta dapat mewujudkan segala yang disemogakan.
10. Zaeniko Saputra, Farha Kamilatun Nuha Anwar, Adhitya selaku sahabat saya yang selalu mendukung, terus memberi motivasi, dan selalu menemani suka duka penulis dalam proses skripsi penulis.
11. Abdul Hafidz Maulidan, S. AB, Viki Ahmad Badri, S. AB, Hilmi Abdillah, A.Md.T, dan Abdullah Faqih selaku sahabat saya yang selalu mendukung, terus memberi motivasi, dan selalu menemani suka duka penulis dalam proses skripsi penulis.
12. Untuk seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang secara tidak langsung membantu, memberikan motivasi, dukungan dan doa, sehingga dapat terselesaikan skripsi ini.

Dengan segala kerendahan hati Penulis menyadari bahwa penelitian Ilmiah ini jauh dari kata sempurna dan masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis berharap kritik dan saran yang membangun guna memperbaiki penelitian ini menjadi lebih baik lagi. Demikian, penulis berharap proposal skripsi ini bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin ya Robbal Alamin....

Malang, 25 November 2024

Peneliti

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xviii</b>
<b>مستخلص البحث .....</b>	<b>xix</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II .....</b>	<b>11</b>
<b>LANDASAN TEORI.....</b>	<b>11</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	11
2.2 Landasan Teori.....	22
2.3 Definisi Ethical Leadership.....	23
2.3.1 Karakteristik Kepribadian Pemimpin Etis .....	24
2.3.2 Indikator Ethical Leadership .....	26
2.3.3 Fungsi etika kepemimpinan .....	27
2.3.4 Ethical Leadership Perspektif Islam .....	28
2.4 Kepuasan kerja .....	30
2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	30
2.4.2 Aspek-aspek Kepuasan Kerja .....	31

2.4.3 Kepuasan Kerja Perspektif Islam .....	32
2.5 Identifikasi Organisasi .....	35
2.5.1 Pengertian Organisasi.....	35
2.5.2 Ciri-ciri Organisasi.....	36
2.5.3 Prinsip-Prinsip Organisasi.....	38
2.5.4 Identifikasi Organisasi Perspektif Islam .....	40
2.6 Kinerja karyawan .....	42
2.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	42
2.6.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	44
2.6.3 Kinerja Karyawan Perspektif Islam .....	46
2.7 Hipotesis Penelitian.....	47
2.7.1 Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Kinerja Karyawan. ....	47
2.7.2 Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Identifikasi Organisasi. ....	48
2.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Identifikasi Organisasi . ....	49
2.7.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. ....	50
2.7.5 Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan Dengan Identifikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. ....	50
2.7.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Identifikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. ....	51
2.8 Kerangka Konseptual .....	52
<b>BAB III.....</b>	<b>53</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	53
3.2 Lokasi Penelitian.....	53
3.3 Populasi.....	53
3.3.1 Sampel.....	54
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	55
3.5 Data dan Jenis Data.....	55
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.7 Definisi Operasional dan Indikator Variabel .....	57
3.8 Uji Instrumen Penelitian 3.8.1 Uji Validitas .....	62
3.8.2 Uji Reabilitas.....	62
3.9 Teknik Analisis Data 3.9.1 Uji Normalitas .....	62

3.9.2 Uji Multikolinieritas.....	63
3.9.3 Uji Heteroskedastisitas .....	63
3.9.4 Uji Linieritas.....	63
3.9.5 Uji T (Uji Parsial).....	63
3.9.6 <i>Path Analysis</i> (Analisis Jalur).....	64
3.9.7 Uji Sobel .....	64
<b>BAB IV .....</b>	<b>65</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian 4.1.1 Profil PT. Turen Indah Group (Ocean Garden) .....	65
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	66
4.1.3 Struktur Organisasi .....	67
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden .....	67
4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	67
4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	68
4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Posisi Pekerjaan .....	69
4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	70
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian 4.3.1 Variabel <i>Ethical Leadership</i> (X1).....	71
4.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (X2).....	73
4.3.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	75
4.3.2 Variabel Kinerja Karyawan (Z) .....	77
4.4 Uji Instrumen Penelitian 4.4.1 Uji Validitas .....	79
4.4.2 Uji Reabilitas.....	81
4.5 Uji Asumsi Klasik 4.5.1 Uji Normalitas .....	81
4.5.2 Uji Multikolinieritas.....	83
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas.....	85
4.5.4 Uji Linieritas .....	86
4.6 Analisis Data 4.6.1 <i>Path Analysis</i> (Analisis Jalur) .....	86
4.6.1.1 Analisis Jalur Pertama.....	87
4.6.1.2 Analisis Jalur Kedua .....	88
4.6.2 Uji Sobel .....	90
4.7 Pembahasan 4.7.1 Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	92

4.7.2 Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> Terhadap Identifikasi Organisasi.....	94
4.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Identifikasi Organisasi .....	97
4.7.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	100
4.7.5 Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan Dengan Identifikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. ....	104
4.7.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Identifikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi .....	107
<b>BAB V.....</b>	<b>110</b>
<b>PENUTUP.....</b>	<b>110</b>
5.1 Kesimpulan .....	110
5.2 Saran 5.2.1 Bagi PT. Turen Indah Group.....	111
5.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya .....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>113</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>116</b>
<b>BIODATA PENELITI.....</b>	<b>116</b>
<b>KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI.....</b>	<b>117</b>
A. Bagi Peneliti Selanjutnya .....	117
B. Identitas Responden.....	117
Kuesioner <i>Ethical Leadership</i> .....	118
Kuesioner Kepuasan Kerja.....	119
Kuesioner Kinerja Karyawan .....	119
Kuesioner Identifikasi Organisasi .....	120
<b>DATA KUESIONER .....</b>	<b>121</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	11
Tabel 3. 1 Skala Likert .....	57
Tabel 3. 2 Dimensi dan Indikator Variabel .....	58
Tabel 4. 1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
Tabel 4. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	68
Tabel 4. 3 Distribusi Responden Berdasarkan Posisi Pekerjaan.....	69
Tabel 4. 4 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	70
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel Ethical Leadership (X1) .....	71
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X2) .....	73
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	75
Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Variabel Identifikasi Organisasi (Z).....	77
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas .....	79
Tabel 4. 10 Hasil Uji Reabilitas.....	81
Tabel 4. 11 Uji Normalitas Terhadap Variabel Identifikasi Organisasi (Z) .	82
Tabel 4. 12 Uji Normalitas Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	82
Tabel 4. 13 Uji Multikolinieritas Terhadap Variabel Identifikasi Organisasi (Z) .....	83
Tabel 4. 14 Uji Multikolinieritas Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	84
Tabel 4. 15 Uji Linieritas .....	86
Tabel 4. 16 Analisis Jalur Pertama.....	87
Tabel 4. 17 Analisis Jalur Kedua .....	89
Tabel 4. 18 Hasil Uji Sobel X1 terhadap Y melalui Z.....	91
Tabel 4. 19 Hasil Uji Sobel X2 terhadap Y melalui Z.....	91

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1. 1</b> .....	<b>7</b>
<b>Gambar 4. 1</b> .....	<b>67</b>
<b>Gambar 4. 2</b> .....	<b>85</b>
<b>Gambar 4. 3</b> .....	<b>85</b>
<b>Gambar 4. 4</b> .....	<b>88</b>
<b>Gambar 4. 5</b> .....	<b>90</b>

## **DAFTAR LAMPIRAN-LAMPIRAN**

<b>Lampiran 1. 1: Biodata Peneliti.....</b>	<b>116</b>
<b>Lampiran 2. 1: Kuesioner Penelitian .....</b>	<b>117</b>
<b>Lampiran 3. 1: Data Kuesioner .....</b>	<b>121</b>
<b>Lampiran 4. 1: Dokumentasi .....</b>	<b>129</b>
<b>Lampiran 5. 1: Surat Keterangan Bebas Plagiasi.....</b>	<b>130</b>



## ABSTRAK

Saifudin, Gabriel. 2024, SKRIPSI: “Pengaruh *Ethical Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Identifikasi Organisasi sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Turen Indah Group (TI GROUP)”

Pembimbing : Dr. H. Fauzan Al-Manshur, MM

Kata Kunci : *Ethical Leadership*, Kepuasan Kerja, Identifikasi Organisasi, Kinerja Karyawan

---

Penelitian ini bertujuan untuk memperkuat teori beberapa peneliti dan mengetahui pengaruh ethical leadership dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan identifikasi organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada PT. Turen Indah Group, yaitu karyawan tetap Ocean Garden PT. Turen Indah Group. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian dikumpulkan dari 72 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan proportional random samopling. *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan IBM SPSS Statistics Versi 26.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Ethical leadership tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2) Ethical leadership tidak berpengaruh terhadap identifikasi organisasi, 3) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap identifikasi organisasi, 5) identifikasi organisasi dapat memediasi pengaruh ethical leadership terhadap kinerja karyawan, dan 6) ) identifikasi organisasi dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## ABSTRACT

Saifudin, Gabriel. 2024, *THESIS: “The Effect of Ethical Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Identification as a Mediating Variable at PT. Turen Indah Group (TI GROUP)”*

*Supervisor* : Dr. H. Fauzan Al-Manshur, MM

*Keywords* : *Ethical Leadership, Job Satisfaction, Organizational Identification, Employee Performance*

---

This study aims to strengthen the theory of several researchers and determine the effect of ethical leadership and job satisfaction on employee performance with organizational identification as a mediating variable. This research was conducted at PT Turen Indah Group, namely permanent employees of Ocean Garden PT Turen Indah Group. This study uses a quantitative approach, research data collected from 72 respondents. The sampling technique in this study used proportional random sampling. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to test the hypothesis in this study using IBM SPSS Statistics Version 26.

The results of this study indicate that 1) Ethical leadership has no effect on employee performance 2) Ethical leadership has no effect on organizational identification, 3) Job satisfaction has a significant effect on employee performance, 4) Job satisfaction has a significant effect on organizational identification, 5) organizational identification can mediate the effect of ethical leadership on employee performance, and 6) organizational identification can mediate the effect of job satisfaction on employee performance.

## مستخلص البحث

سيف الدين، جابريل. 2024، الأطروحة: "تأثير القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي على أداء الموظفين مع تحديد الهوية التنظيمية كمتغير وسيط في شركة." PT. Turen Indah Group (TI GROUP)  
المشرف : د. فوزان المنصور، MM  
الكلمات المفتاحية : القيادة الأخلاقية، الرضا الوظيفي، الهوية التنظيمية، أداء الموظفين.

---

يهدف هذا البحث إلى تعزيز نظرية بعض الباحثين ومعرفة تأثير القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي على أداء الموظفين مع تحديد الهوية التنظيمية كمتغير وسيط. أجريت هذه الدراسة في شركة PT. Turen Indah Group، وبالتحديد على الموظفين الدائمين في Ocean Garden التابعة لشركة PT. Turen Indah Group. اعتمد البحث على منهج كمي، حيث تم جمع البيانات من 72 مستجيبًا. استخدمت تقنية أخذ العينات العشوائية النسبية (Proportional Random Sampling) في هذه الدراسة. كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار الفرضيات باستخدام IBM SPSS Statistics الإصدار 26.

القيادة الأخلاقية ليس لها تأثير على أداء الموظفين (1). القيادة الأخلاقية ليس لها تأثير على تحديد الهوية التنظيمية (2). الرضا الوظيفي له تأثير كبير على أداء الموظفين (3). الرضا الوظيفي له تأثير كبير على تحديد الهوية التنظيمية (4). يمكن لتحديد الهوية التنظيمية أن يتوسط تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين (5). يمكن لتحديد الهوية التنظيمية أن يتوسط تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين (6).

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam dunia komersial yang serba cepat dan dinamis saat ini, etika kepemimpinan sangat penting. Etika kepemimpinan adalah prinsip dan prinsip yang mengarahkan tindakan, keputusan, dan interaksi seorang pemimpin dengan orang lain. Pedoman ini dapat membangun kepercayaan dan kejujuran di tempat kerja. Integritas dan kepercayaan bukan sekadar kata-kata; mereka adalah bagian penting dari budaya perusahaan yang positif dan berdampak besar pada hasil, keterlibatan karyawan, dan kesuksesan secara keseluruhan.

Kepemimpinan berperan penting dalam membentuk perilaku etis karyawan dan etika organisasi (Brown & Treviño, 2006; Brown & Mitchell, 2010). Perilaku etis, menurut Mayer, Kuenzi, dan Greenbaum (2010), adalah studi tentang bagaimana seseorang bertindak baik atau buruk dalam lingkungan organisasi. Pemimpin yang bermoral dapat meningkatkan kinerja, mencegah perilaku menyimpang dan tidak etis, dan mendorong karyawan untuk bertindak moral (Walumbwa et al., 2011).

Kepemimpinan etis tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja tugas yang menjadi tanggung jawab utama pekerja, tetapi juga memainkan peran penting dalam membangun perilaku peran tambahan yang melampaui kewajiban inti mereka. Kepemimpinan ini menempatkan penekanan kuat pada aspek etika dalam tindakan dan keputusan seorang pemimpin. Dengan pendekatan tersebut, kepemimpinan etis dapat dianggap sebagai fondasi yang penting bagi pengembangan berbagai jenis perilaku peran lain yang mendukung kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Perilaku bersuara diprediksi secara signifikan oleh komitmen pemimpin moral untuk mendengarkan pendapat karyawan mereka dan terlibat dalam komunikasi dua arah, yang merupakan salah satu indikator utama pemimpin moral (Tang, 2016).

Peran pemimpin dalam suatu organisasi juga dapat memengaruhi kinerja karyawan, menurut Robbins dan Thimoty (2015: 250). Seorang pemimpin juga

harus memiliki sifat yang dapat mendorong setiap anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, kualitas kinerja bawahan dipengaruhi oleh bagaimana atasan memperlakukan mereka. Memang, seorang pengawas diperlukan untuk mengarahkan pekerjaan karyawan. Karyawan dipengaruhi oleh pemimpin yang sabar dan efektif.

Prinsip dasar etika kepemimpinan adalah berperilaku baik, jujur dalam percakapan dan tindakan, memperlakukan setiap karyawan dengan adil, bertanggung jawab atas keputusan mereka, dan memperlakukan setiap orang dengan hormat. Selain itu, mereka harus menyadari dan bersimpati dengan kebutuhan dan kesulitan yang dihadapi oleh karyawan. Kepemimpinan adaptif adalah bagian dari etika kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berbeda dari kepemimpinan adaptif. Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada gagasan bahwa ia dapat mengarahkan bisnis ke arah yang jauh lebih baik dengan memberikan inspirasi, bimbingan, dan fokus kepada karyawan. Gaya kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan agar bisnis dapat berkembang sejalan dengan lingkungannya (Magfiroh et al., 2023).

Saat ini, filosofi kepemimpinan yang bersifat etis harus diterapkan. Gaya kepemimpinan ini akan memberikan hasil terbaik bagi perusahaan ketika diterapkan. Kepemimpinan moral adalah yang terbaik. Gaya kepemimpinan ini sangat cocok untuk perusahaan saat ini karena sektor-sektor yang berkembang dan era teknologi canggih. Kepemimpinan seperti ini akan mengubah organisasi atau bisnis secara signifikan (Brown & Treviño, 2006). Kemudian ada beberapa penelitian yang menguatkan terkait dengan pengaruh ethical leadership terhadap kinerja, juga terdapat beberapa temuan-temuan yang dilakukan.

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Abdullah (2020), kinerja dipengaruhi oleh ethical leadership secara signifikan. Bukan hanya itu studi dari Isdianto, Supriono & Sutono (2022) juga menghasilkan bahwasanya terdapat dampak yang positif dan signifikan antara ethical leadership pada kinerja. Tak hanya itu penelitian oleh Pratiwi Junaidi (2023) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara ethical leadership pada kinerja. Maka dari itu melihat riset

terdahulu yang menguatkan ethical leadership memang terdapat pengaruh pada kinerja karyawan. Tetapi sebuah studi yang dilakukan Harmoko & Sulistyono (2014) dan Gunawan & Setiawan (2022) memberikan suatu perbedaan yaitu hasil tidak berpengaruh signifikan, sehingga terdapat celah untuk meneliti lebih lanjut.

Selain ethical leadership, kepuasan kerja juga memengaruhi kinerja. Menurut penelitian, perusahaan dengan karyawan yang merasa puas cenderung lebih produktif dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki karyawan yang tidak merasa puas. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan berkontribusi signifikan terhadap upaya mereka dalam meningkatkan kualitas hasil kerja. Menurut Herzberg dalam Ilyas (2002), terdapat beberapa faktor yang memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik, di antaranya adalah keberhasilan, penghargaan, tanggung jawab, sifat pekerjaan itu sendiri, dan peluang untuk pengembangan diri. Faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam mendorong produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Teori dua faktor Herzberg sesuai dengan apa yang dikatakan Munandar (2001).

Kepuasan karyawan organisasi adalah tujuan penting lainnya dalam manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja akan mendorong pencapaian tujuan perusahaan. Konvach menyatakan bahwa perasaan kepuasan kerja yang menyenangkan akan muncul ketika nilai-nilai seseorang selaras dengan pekerjaannya dan diterapkan secara tepat (Yuwono, 2005).

Ketidakpuasan kerja terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Bisnis akan sangat dirugikan jika ada ketidakbahagiaan di tempat kerja. Pekerja akan mengalami perilaku yang tidak pantas, seperti tidak hadir, pemogokan, dan kinerja yang buruk. Ketidakpuasan kerja berdampak pada loyalitas karyawan dan reputasi perusahaan. Itu pasti akan berdampak pada reputasi perusahaan.

Selain itu, berbagai penelitian telah menghasilkan beragam kesimpulan mengenai kebahagiaan kerja serta hubungannya dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Anggraini & Suhermin (2021) menunjukkan adanya korelasi positif dan signifikan antara kebahagiaan kerja dengan metrik kinerja karyawan. Temuan serupa juga diperoleh dari studi Abdurahman (2020), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian-penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kebahagiaan dan kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mencapai produktivitas dan kualitas kerja yang optimal. Studi Hanawidjaya (2022) menemukan bahwa kebahagiaan kerja memengaruhi kinerja secara signifikan. Namun, studi Basri dan Rauf (2021) menemukan bahwa kebahagiaan kerja tidak memengaruhi kinerja secara signifikan. Tampaknya perbedaan ini menghalangi para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang variabel kinerja dan kebahagiaan kerja.

Selain kepuasan kerja, kinerja dipengaruhi oleh sejumlah variabel, salah satunya adalah persepsi organisasi. Salah satu bentuk utama identifikasi sosial adalah identitas organisasi, yang menggabungkan berbagai aspek identitas pribadi dan konsep diri (Kwan, Lee, & Wu, 2016). Sebagai contoh, ketika seorang pekerja terhubung dengan perusahaan mereka, konsep diri mereka terkait dengan identitas perusahaan dan identitas diri mereka sendiri (Li, Fan, & Zhao, 2015; Lee et al., 2015).

Ketika pemimpin karyawan menunjukkan sifat-sifat yang disebutkan di atas, identifikasi karyawan meningkat. Oleh karena itu, pemimpin yang bermoral dapat mendorong karyawan untuk memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan mereka dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras (DeConinck, 2015; Van Knippenberg, 2000). Ada banyak cara organisasi dapat membantu perusahaan, termasuk partisipasi dan kerja sama dalam pengambilan keputusan, motivasi intrinsik, koordinasi dan pembagian informasi, kinerja pekerjaan, kepuasan kerja, perilaku peran tambahan, dan evaluasi peran yang baik. Selain itu, Choi dkk. (2014) menyatakan bahwa pekerja yang menemukan identitas sosial mereka dan mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi akan mengutamakan kepentingan perusahaan (Van Knippenberg, 2000).

Ketika pemimpin karyawan menunjukkan sifat-sifat yang disebutkan di atas, identifikasi karyawan meningkat. Oleh karena itu, pemimpin yang bermoral dapat mendorong karyawan untuk memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan mereka dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras (DeConinck, 2015; Van Knippenberg, 2000). Ada banyak cara organisasi dapat membantu perusahaan,

termasuk partisipasi dan kerja sama dalam pengambilan keputusan, motivasi intrinsik, koordinasi dan pembagian informasi, kinerja pekerjaan, kepuasan kerja, perilaku peran tambahan, dan evaluasi peran yang baik. Selain itu, Choi dkk. (2014) menyatakan bahwa pekerja yang menemukan identitas sosial mereka dan mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi akan mengutamakan kepentingan perusahaan (Van Knippenberg, 2000). Dengan demikian, memahami dan mengelola Identifikasi Organisasi menjadi penting untuk meningkatkan pada kinerja karyawan, terutama dalam organisasi/Perusahaan seperti PT. Turen Indah Group khususnya pada salah satu anak perusahaan yang dimiliki oleh Turen Indah Group, Ocean Garden sendiri merupakan perusahaan yang berjalan di bidang kuliner masakan rumahan dan memiliki 5 cabang yang tersebar di daerah Malang dan sekitarnya yaitu yaitu di Jalan Soekarno-Hatta, Jalan Panglima Sudirman Turen, Ocean Garden Joglo di Bakalankrajan Sukun Malang, Warung Kuliner di Batu, dan di Jalan Trunojoyo, Ocean Garden menjadi salah satu rumah makan yang terkenal dan tidak pernah sepi pengunjung, selain bergerak di bidang resto Ocean Garden juga memiliki mini market yang diberi nama TI Mart dan memiliki kebun durian montong yang di jual di Resto Ocean Garden, oleh karena itu perusahaan ini memiliki tidak sedikit karyawan dengan jumlah karyawan sebanyak 257 orang.

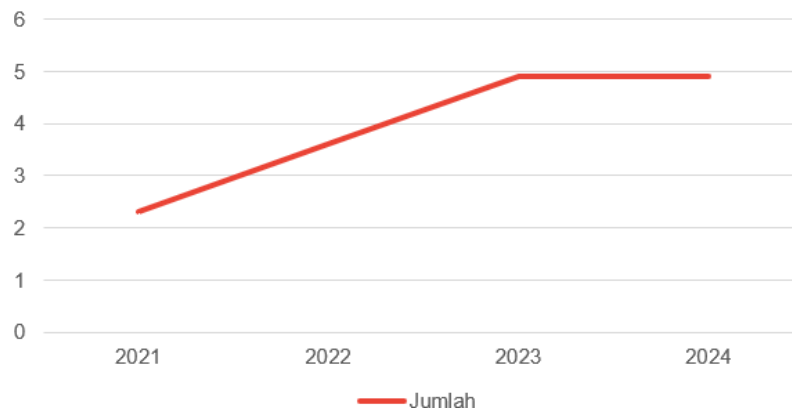
PT. Turen Indah Group (TI GROUP) merupakan Perusahaan yang bergerak manufaktur, supermarket bahan bangunan, restoran, guest house & property. Perusahaan ini didirikan oleh Makhrus Sholeh, yang mengawali dari anak petani kecil di kampung. Dengan kerja 7 AS terus tumbuh berkembang. Perusahaan ini berfokus khusus pada bidang pengadaan material bangunan (Turen Indah Beton) Bagian unit bisnis yang dalam bentuk manufaktur dan sebagai penyediaan paving, beton, dan segala jenis macamnya. Jumlah pelanggan yang ada mencapai ribuan yang tersebar di berbagai daerah, Property (Turen Indah Property) Unit bisnis yang menyediakan perumahan untuk masyarakat dengan berbagai macam desain terkini dan harga yang affordable. Kantor Turen Indah Property sendiri terletak di Jl Mayjend Sungkono No 24B, Kedungkandang, Saat ini Turen Indah Property telah memiliki kurang lebih 30 project di Malang Raya dan Jawa Timur, Guest House (Hasanah Guest House) Unit bisnis ini bergerak dalam penyediaan jasa penginapan



berupa guest house. Saat ini telah memiliki 5 cabang, diantaranya terletak di: Jl Buring, Sawojajar, Jl Soekarno Hatta, dan Turen. Penginapan dengan konsep feel like home yang nyaman, strategis dan terjangkau bisa menjadi tujuan utama untuk menginap Bersama keluarga maupun teman, Restoran (Ocean Garden) unit bisnis yang bergerak dalam bidang restaurant makanan dengan nama "Ocean Garden". Restoran yang sudah berdiri sejak tahun 2005 ini berkembang begitu pesat, dengan menu dan resep andalan khas Ocean Garden yang tidak dapat dijumpai di restaurant lainnya, dan Supermarket Bahan Bangunan (Turen Indah Bangunan) Perusahaan berlokasi di Jl. Raya Talang Suko, Talangsuko, Turen, Malang, Jawa Timur 65175, Indonesia tahun 2003 mendirikan beberapa Toko Bangunan, yang menyediakan beberapa bahan bangunan untuk daerah sekitar.

Setelah itu mendirikan cabang-cabang yang tersebar di berbagai kecamatan di daerah Kabupaten Malang, oleh karena itu perusahaan ini memiliki tidak sedikit karyawan dengan jumlah karyawan sebanyak 257 orang, yang diatur oleh seorang pimpinan khususnya di setiap cabang ocean garden yang pastinya memiliki beberapa kebijakan penuh serta berbagai karakteristik dan jiwa kepemimpinan etis yang dimiliki dan dengan adanya perjanjian kerja waktu yang tidak tertentu dengan siklus kerja 6 hari kerja aktif dan 1 hari libur dalam seminggu, hal-hal tersebut akan memengaruhi kinerja serta kepuasan kerja karyawan dan berkemungkinan terjadinya kesenjangan dan ketidakefektifan kinerja seorang karyawan dikarenakan waktu karyawan akan lebih banyak di tempat kerja, dengan kurang adanya bimbingan, arahan langsung serta rasa kepuasan kerja seorang karyawan dari kedua faktor tersebut akan memengaruhi kinerja karyawan yang tentu saja hal tersebut akan berdampak pada kualitas dan performa yang dihasilkan Ocean Garden anak perusahaan dari Turen Indah Group.

**Gambar 1. 1**  
**Presentase Kinerja Karyawan & Lama Karyawan Bekerja**



Sumber : HRD PT.Turen Indah Group 2024

Berdasarkan data yang diperoleh dari manajemen HRD Turen Indah Group menunjukkan adanya tingkat kinerja pada karyawan dan adanya turnover intention/ lama berkeja karyawan, pada karyawan Resto Ocean Garden dari tahun 2021 hingga 2024 yang mengalami kenaikan karyawan untuk berhenti berkeja. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 1.1 bahwasanya pada 2021 menunjukkan di angka 2,3% yang menggambarkan adanya penurunan kinerja karyawan, lalu di tahun 2022 menunjukkan di angkat 3,6% yang menggambarkan adanya penurunan kinerja karyawan, dan di tahun 2023 dan 2024 menunjukkan di angka 4,9% serta adanya beberapa karyawan yang ingin berhenti bekerja, dengan adanya data statistik ini berdasarkan hasil wawancara dari pihak manajemen HRD Turen Indah Group menganggap dengan adanya kurang adanya kepuasan kerja dan efek dari kepemimpinan etis di setiap cabang Ocean Garden dapat menyebabkan kurang maksimalnya hasil kinerja karyawan dan terjadinya kesenjangan.

Kemudian untuk membangun kinerja yang lebih baik, PT. Turen Indah Group khususnya Ocean Garden, tentunya diperlukan adanya keselarasan 2 faktor yaitu kepemimpinan yang etis dan adanya rasa kepuasan kerja, sehingga dapat berjalan dengan efisien. Selain itu dalam mengatur kinerja karyawan dibutuhkan juga pemimpin yang etis, sehingga karyawan akan bekerja dengan maksimal, dan dengan adanya fungsi dari identifikasi organisasi untuk menciptakan keterikatan

antara karyawan dan organisasi, sehingga Ketika karyawan merasa teridentifikasi dengan organisasi, mereka cenderung berperilaku baik dan berkontribusi positif. Menurut pihak HRD SDM juga mengatakan bahwa seorang pemimpin mereka merupakan pemimpin yang etis, sehingga mereka pun juga selalu terdorong untuk melakukan kinerja yang maksimal (Lestari & Syarifuddin, 2018).

Berdasarkan jabaran permasalahan dan melihat hasil research gap atau perbedaan temuan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti ulang dan mengetahui lebih lanjut aspek-aspek terkait ke dalam bentuk skripsi yang berjudul Penelitian ini diharapkan dapat memberikan insight tambahan mengenai dinamika hubungan antara Ethical Leadership dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan Identifikasi Organisasi sebagai variabel mediasi pada PT. Turen Indah Group. Dengan mempertimbangkan masalah tersebut, peneliti ingin mempelajari lebih lanjut bagian-bagian tesis dengan judul **“Pengaruh Ethical Leadership dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Identifikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Turen Indah Group”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah *Ethical Leadership* akan memberikan pengaruh signifikan pada kinerja karyawan?
2. Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Identifikasi Organisasi ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Identifikasi Organisasi ?
5. Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan Identifikasi Organisasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan Identifikasi Organisasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Ethical Leadership* terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Identifikasi Organisasi
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap Identifikasi Organisasi
5. Untuk mengetahui pengaruh mediasi Identifikasi Organisasi pada hubungan antara *Ethical Leadership* dengan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
6. Untuk mengetahui pengaruh mediasi Identifikasi Organisasi pada hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

### 1.4 Manfaat Penelitian

Kajian yang dilakukan peneliti ini memiliki kegunaan yang signifikan, baik dalam aspek teoritis maupun praktis. Manfaat secara teoritis mencakup kontribusi yang berkelanjutan pada perkembangan serta teori kegiatan belajar mengajar, sementara manfaat praktis berkontribusi agar memberikan berbagai pengaruh secara langsung pada setiap unsur pembelajaran. Berikut merupakan berbagai manfaat teoritis serta praktis dalam kajian ini, antara lain.

Berdasarkan tujuan kajian yang sudah dijelaskan tersebut, manfaat yang diantisipasi berdasarkan kajian ini antara lain.

#### 1. Manfaat Teoretis

Kajian ini memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang bernilai dalam pengembangan teori manajemen SDM, dan memberikan wawasan kepada manajer dan pimpinan organisasi/ perusahaan dalam merancang kebijakan- kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan *Ethical Leadership*, kepuasan kerja, Identifikasi Organisasi sebagai variabel mediasi serta mempertimbangkan apakah terdapat dampak atau tidak bagi kinerja

karyawan. Ketika melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, penelitian ini dapat memperluas pemahaman teoretis mengenai hubungan yang dinamis antara perusahaan dan anggota tim kerja.

## 2. Manfaat Praktis

Dengan melalui penelitian ini, Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana *Ethical Leadership* , kepuasan kerja, dan Identifikasi Organisasi sebagai variabel mediasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan di suatu organisasi/ perusahaan dan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan analisis dan pemecahan masalah dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Proses ini dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang tantangan-tantangan yang dihadapi dan solusi-solusi yang mungkin dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

**BAB II**  
**LANDASAN TEORI**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>NO.</b>	<b>Peneliti, Tahun, Judul</b>	<b>Variabel &amp; Alat Analisis</b>	<b>Hasil</b>
1.	Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Voice Behavior Dengan Identifikasi Organisasional Sebagai Pemediasi.  (Utami Tunjung Sari, Cahya Purnama Asri & Aurel Katrin Medina, 2020)	Variabel Independen : Ethical Leadership  Z: Identifikasi Organisasional  Variabel Dependen : Kinerja Karyawan  Alat analisis yang digunakan dalam penelitian adalah SPSS. Teknik analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis pertama adalah simple regression dan hipotesis kedua hirarchichal multiple regression.	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada mekanisme yang kuat yang mempengaruhi perilaku orang yang bertindak sebagai pemimpin moral. Ini menunjukkan bahwa pemimpin yang baik dapat mendorong anggota staf untuk mengatakan apa yang mereka pikirkan. Penelitian ini juga menjelaskan teori pertukaran sosial dan pembelajaran sosial. Gagasan-gagasan ini membentuk dasar untuk penjelasan tentang bagaimana perilaku berbicara dipengaruhi oleh pemimpin moral. Penelitian ini mengacu pada kepemimpinan etis, termasuk etika, moral individu, dan manajer (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003) dapat memiliki dampak yang berbeda pada perilaku karyawan.

2.	Faktor-Faktor Yang Mmempengaruhi Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Isdianto, Supriono & Sutono, 2021).	Variabel Independen : Kinerja Karyawan & Kepuasan Kerja	Menurut hasil penelitian ini, premis kedua dibantah: lingkungan kantor mempengaruhi kinerja karyawan secara positif; ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang lebih baik meningkatkan kinerja karyawan. Ini juga berlaku jika budaya tempat kerja tidak ramah atau tidak sesuai, membuat karyawan tidak nyaman.

3.	<p>Perceived socially responsible HRM, employee Identifikasi Organisasi, and job performance: the moderating effect of perceived organizational response to a global crisis.</p> <p>(Thinh-Van Vu, 2022)</p>	<p>Variabel Independen : Perceived socially responsible HRM Z1: Identifikasi Organisasi Z2 : perceived organizational</p> <p>Variabel Dependen : job performance</p>	<p>Temuan ini juga menunjukkan bahwa kinerja kerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh persepsi mereka tentang respons organisasi terhadap krisis. Temuan ini konsisten dengan hasil dan Selain itu, menariknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa Identifikasi Organisasi memiliki pengaruh yang lebih rendah pada kinerja kerja karyawan yang merasakan respons organisasi yang baik terhadap krisis di seluruh dunia dibandingkan dengan mereka yang merasakan respons organisasi yang buruk. Dengan kata lain, efek Identifikasi Organisasi pada kinerja pekerjaan lebih kuat pada tingkat respons organisasi yang dirasakan terhadap krisis yang rendah daripada pada tingkat tinggi. Hasil ini mendukung saran tentang peran cara para pemimpin organisasi menanggapi krisis seperti pandemi COVID-19 dan Identifikasi Organisasi dengan kinerja pekerjaan karyawan.</p>
----	--	--	--



4.	<p>Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja di Hotel Asana Agung Putra Bali.</p> <p>(Pratiwi Junaidi, 2023).</p>	<p>Variabel Independen : Ethical Leadership</p> <p>Variabel Dependen : Kepuasan Kerja</p>	<p>Di Asana Agung Putra Hotel Bali, kepemimpinan yang beretika sangat memengaruhi kebahagiaan kerja karyawan. Dengan kata lain, jika atasan mereka bermoral, karyawan akan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepemimpinan etis di Hotel Asana Agung Putra Bali berdampak positif dan signifikan pada komitmen organisasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas manajemen beretika berkorelasi dengan tingkat komitmen organisasi staf Hotel Asana Agung Putra Bali. Kepuasan kerja di Hotel Asana Agung Putra Bali dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh variabel komitmen organisasi; lebih banyak komitmen organisasi yang dimiliki seseorang, lebih puas mereka dengan pekerjaan mereka.</p>
5.	<p>Pengaruh Kerja Sama Tim dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dana Purna Investama di Samarinda</p> <p>(Andi Assyifa Puspa Ningrum, 2024)</p>	<p>Variabel Independen : Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dana Purna Investama di Samarinda, hal ini diartikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebab karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan sebuah kinerja karyawan itu sendiri.</p> <p>Kerja sama tim dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

			<p>pada PT. Dana Purna Investama, yang mana keduanya mampu meningkatkan kinerja karyawan.</p>
--	--	--	---

			<p>Kerja sama tim dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki <math>R^2</math> 0,469. Yang dapat diartikan bahwa variabel Kerja sama tim dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja karyawan sebesar 46% sedangkan sisanya sebesar 54% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dalam penelitian ini. Oleh karena itu, dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel dependen sangat lemah mempengaruhi variabel independent</p> <p>Kerja sama Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dana Purna Investama, maka karyawan yang memiliki rasa bekerja sama yang baik memberikan dampak yang baik pula dalam menjalankan pekerjaan dan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan</p>
--	--	--	---

6.	<p>Improve Employee Performance Through Organizational Culture and Employee Commitment</p> <p>(R. Rina Novianty Ariawaty, 2020)</p>	<p>Variabel Independen : Employee Performance</p> <p>Variabel Dependen : Employee Commitment</p>	<p>Organizational culture has a significant effect on DPMPTSP Bandung employee performance. The direction of significant influence shows that the better the organizational culture means the better the performance of employees at Bandung City DPMPTSP. As for the variable, employee commitment significantly influences employee performance. The direction of significant influence shows that the higher the commitment of employees, the better the performance of employees in Bandung City DPMPTSP.</p>

7.	<p>Anteseden dan Identifikasi Organisasi: Implikasi untuk Kinerja Karyawan.</p> <p>(Syeda Wajiha Kazmi, 2021)</p>	<p>Variabel Independen : Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p> <p>Z : Identifikasi Organisasi</p>	<p>Penelitian menunjukkan bahwasannya Dukungan yang dirasakan memiliki hubungan positif dengan identifikasi organisasi, dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan identifikasi organisasi, dan identifikasi organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.</p>
8.	<p>Analisis Pengaruh Ethical Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.</p> <p>(Isdiyanto Koesworo, Supriyono &amp; Sutono, 2022)</p>	<p>Variabel Independen : Ethical Leadership</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Pegawai</p>	<p>1. Ethical Leadership berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Jadi semakin baik ethical leadership yang diterapkan, maka semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai.2.Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Jadi semakin baik budaya organisasi yang dijalin pada sebuah instansi, maka semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai.4.Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin baik budaya organisasi dalam sebuah organisasi, maka semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan dalam sebuah organisasi.</p>

9	<p>Peran Identifikasi Organisasi Sebagai Mediator Dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Etis dan Komitmen Afektif</p> <p>(Aulia Elma Rabbika, 2020)</p>	<p>Variabel Independen : Kepemimpinan Etis</p> <p>Z : Identifikasi Organisasi</p> <p>Variabel Dependen : Komitmen Afektif</p>	<p>Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa identifikasi organisasi memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan etis dengan komitmen afektif pada karyawan yang bekerja di industri perhotelan. Namun, efek mediasi melalui identifikasi organisasi masih lebih besar dibandingkan efek hubungan langsung antara kepemimpinan etis dengan komitmen afektif. Hubungan positif antara kepemimpinan etis dengan komitmen afektif didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya.</p>
10	<p>The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables (A Case Study on PT. Ulam Tiba Halim Distributor Company)</p> <p>(Bagas Kristian W, 2020).</p>	<p>Variabel Independen : Job Satisfaction &amp; Organizational Commitment</p> <p>X2: Organizational Commitment</p> <p>Variabel Dependen : OCB</p> <p>Variabel Dependen : Performance</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dengan OCB sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil analisis dan</p>

11	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Darya Varia Laboratoria TBK-Semarang.</p> <p>(Almira Amara Putri, 2024)</p>	<p>Variabel Independen ; Kepuasan Kerja &amp; Motivasi Kerja</p> <p>Variabel Independen : Kinerja Karyawan</p>	<p>Berdasarkan hasil pembahasan menunjukan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap perusahaan. Dari dua variabel tersebut yang memiliki pengaruh terbesar dalam perusahaan yaitu variabel kepuasan kerja dengan nilai koefisiensi 0.616.</p>
12	<p>Pengaruh reputasi dan identifikasi organisasi terhadap intensi Word of-Mouth pada organisasi sektor public</p> <p>(Shiddiq Sugiono, 2021)</p>	<p>Variabel Independen : Identifikasi Organisasi</p>	<p>Penelitian menunjukkan bahwasannya Dukungan yang dirasakan memiliki hubungan positif dengan identifikasi organisasi, dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan identifikasi organisasi, dan identifikasi organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.</p>

13	<p>Social Identity Theory and the Organization.</p> <p>(Blake E. Ashforth, 2024).</p>	<p>Variabel Independen : Social Identity</p> <p>Variabel Independen : Organizational Identification</p>	<p>Menurut teori identitas sosial, individu mendefinisikan dirinya sendiri sebagian dalam hal keanggotaan kelompok yang menonjol. Identifikasi adalah persepsi kesatuan dengan atau kepemilikan terhadap suatu kelompok, yang melibatkan pengalaman langsung atau perwakilan pengalaman langsung atau tidak langsung dari keberhasilan dan kegagalannya.</p> <p>Identifikasi kelompok dan favoritisme kelompok cenderung terjadi bahkan dalam tidak adanya kepemimpinan yang kuat atau hubungan antar anggota yang ketergantungan, interaksi, atau kohesi yang kuat. Identifikasi diasosiasikan dengan kelompok-kelompok yang tidak aktif, bergengsi, dan bersaing dengan, atau atau setidaknya menyadari, kelompok lain, meskipun dapat dipupuk dengan penugasan acak ke dalam suatu kelompok. Identifikasi dapat bertahan dengan kuat bahkan ketika afiliasi kelompok secara pribadi sangat menyakitkan anggota lain secara pribadi tidak disukai,</p>
----	---	---	--

14	<p>Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening PT Putra Rasya Mandiri</p> <p>(Haekel Awwali, 2024)</p>	<p>Variabel Independen : Kepuasan Kerja &amp; Motivasi Kerja</p> <p>Variabel Independen : Kinerja Karyawan</p>	<p>Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari analisis data dan diskusi adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja karyawan PT Putra Rasya Mandiri dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi kerja;</li> <li>2. Disiplin kerja PT Putra Rasya Mandiri dipengaruhi secara positif namun tidak signifikan oleh motivasi kerja;</li> <li>3. Kinerja karyawan PT Putra Rasya Mandiri dipengaruhi secara positif namun tidak signifikan oleh kepuasan kerja; dan</li> <li>4. Disiplin kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi.</li> </ol>
15	<p>Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR SEDANA.</p> <p>(K.S. Wirya, 2020).</p>	<p>Variabel Independen : Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel Independen : Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan dan stres kerja secara signifikan dan dominan memengaruhi kinerja karyawan PT BPR Sedana Murni.</p>



## **2.2 Landasan Teori**

Akibat perkembangan dunia yang pesat, masalah yang dihadapi manusia semakin rumit. Manusia secara alami adalah makhluk sosial yang memiliki kebutuhan untuk berinteraksi dan membentuk kelompok atau organisasi. Dalam konteks ini, individu memegang peranan penting sebagai elemen utama dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Perilaku individu di dalam organisasi mencerminkan perilaku organisasi secara keseluruhan. Ilmu perilaku organisasi pada dasarnya mempelajari bagaimana sikap dan perilaku individu maupun kelompok dalam suatu organisasi dapat digunakan untuk memperbaiki kesalahan yang umum terjadi serta memberikan dampak positif dalam upaya mencapai tujuan organisasi di masa depan (Wibowo, 2014). Teori Social Exchange, teori yang relevan untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan etis (ethical leadership), kepuasan kerja, identifikasi organisasi, dan kinerja karyawan. Teori ini dikembangkan oleh Homans (1958) dan Blau (1964), yang berfokus pada interaksi sosial sebagai hubungan timbal balik yang melibatkan pertukaran nilai antara individu atau kelompok.

Menurut teori ini, hubungan kerja yang baik didasarkan pada prinsip timbal balik (reciprocity). Jika pemimpin menunjukkan perilaku etis, seperti kejujuran, transparansi, dan keadilan, maka karyawan akan merespons dengan perilaku positif seperti peningkatan loyalitas, dedikasi, dan kinerja. Interaksi ini menciptakan kepercayaan dan komitmen dalam hubungan antara pemimpin dan karyawan, yang pada akhirnya mendorong keterlibatan dan produktivitas di tempat kerja.

Selain itu, Robbins (2008) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan disiplin ilmu yang mempelajari pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur organisasi, dengan tujuan untuk menerapkan pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

### 2.3 Definisi Ethical Leadership

Menurut Brown, Treviño, dan Harrison (2005), Ethical Leadership didefinisikan sebagai "*perwujudan perilaku normatif yang sesuai dengan prinsip-prinsip moral melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta mendorong perilaku serupa di kalangan pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan.*" Definisi ini menekankan pentingnya pemimpin dalam menjadi teladan nilai-nilai moral, menjalin hubungan yang berlandaskan etika, dan menciptakan lingkungan yang mendukung penerapan prinsip-prinsip tersebut melalui interaksi dan keputusan yang konsisten dengan standar moral.

Menurut Brown et al. (2005), kepemimpinan etis adalah proses di mana seorang pemimpin memimpin sebuah organisasi agar sesuai dengan standar, tegas, dan memberikan pedoman etika dan perilaku moral yang jelas kepada pengikutnya, sehingga mereka dapat mematuhi saat melakukan pengamatan dan membuat keputusan. Kepemimpinan etis, menurut Al-Sharafi dan Raijani (2013), adalah proses di mana seorang pemimpin menggunakan nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip sebagai dasar perilaku karyawan untuk mendorong mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Pekerja belajar tentang prinsip moral organisasi dan mengagumi pemimpin mereka. Rasa hormat dan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin meningkat seiring dengan jumlah kali prinsip moral diterapkan. Perilaku etis adalah komponen etika dan pengembangan kepemimpinan yang sangat penting untuk pertumbuhan seseorang sebagai pemimpin dan berfungsi sebagai kompas moral bagi para pengikutnya. Kepemimpinan etis adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi karyawan mereka dengan menggunakan nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip mereka (Bubble, 2013).

Menurut ahli, kepemimpinan etis adalah ketika seorang pemimpin menggunakan prinsip moral untuk mengarahkan perilaku dan keputusan timnya. Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab untuk mengatasi perselisihan di antara

karyawan, tetapi juga bertanggung jawab untuk memberikan instruksi dan melatih karyawan tentang perilaku yang tepat. Selain itu, pemimpin yang bermoral akan menyebarkan prinsip-prinsip moral mereka ke seluruh organisasi mereka, yang akan berfungsi sebagai landasan untuk pengambilan keputusan yang dibuat untuk kepentingan organisasi. Brown et al. (2005), berdasarkan hasil studi kualitatif, menemukan sepuluh elemen yang dapat digunakan untuk mengukur sikap etis kepemimpinan. Ini terdiri dari:

1. Menjalankan hidup etis.
2. Memperoleh kesuksesan.
3. Mendengarkan rekan karyawan.
4. Mendisiplinkan rekan karyawan.
5. Adil dan seimbang.
6. Dapat dipercaya.
7. Membahas etika atau nilai bisnis dengan karyawan.
8. Memberikan contoh.
9. Mempertimbangkan kepentingan karyawan.
10. Menanyakan pendapat.

### **2.3.1 Karakteristik Kepribadian Pemimpin Etis**

Kepemimpinan etis dapat dilihat sebagai bentuk "investasi" pemimpin dalam hubungan dengan karyawan. Dalam konteks social exchange, pemimpin yang memperhatikan nilai-nilai etika, memberikan penghargaan yang adil, dan memperlakukan karyawan dengan hormat akan mendorong karyawan untuk memberikan balasan berupa peningkatan kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa ethical leadership dapat meningkatkan kepercayaan karyawan kepada organisasi, yang merupakan elemen penting dalam pertukaran sosial (Brown et al., 2005).

Menurut presentasi Brown (2007), sifat setiap pemimpin mempengaruhi kinerja etis mereka; namun, hanya sifat negatif yang dapat mengungkapkan pelanggaran etika dalam organisasi. Namun, memang benar bahwa setiap ciri

karakter yang kuat sangat penting dalam proses memimpin orang lain, serta dalam kepemimpinan yang efektif itu sendiri. Para pemimpin harus dapat mendengarkan suara hati mereka karena kompas batin mereka akan memandu mereka dalam jalur moral.

"Etika karakter" adalah istilah yang digunakan Covey (2004) dalam diskusinya tentang etika kepemimpinan. Dia mengatakan bahwa etika ini adalah penegasan dari hukum alam dan terdiri dari "prinsip-prinsip yang mengatur keefektifan manusia." Adat istiadat moral dan konsekuensi tindakan dapat diterapkan atau diabaikan tergantung pada karakter individu. Rasa hormat pada diri sendiri dan penghormatan pada keyakinan dan cita-cita yang lebih tinggi adalah ciri-ciri etika yang kuat dari kepemimpinan yang efektif, menurut Covey (2004). Ini adalah teka-teki manusia yang paling utama dan landasan kepemimpinan yang baik.

Cara lain yang dapat ditunjukkan oleh para pemimpin yang beretika adalah pembelajaran dari orang lain. Para pengikut dapat melihat bagaimana para pemimpin "memperingatkan" orang lain atau memberikan penghargaan kepada anggota organisasi lainnya atas perilaku yang diinginkan dan dapat dicegah. Pemimpin yang memiliki kekuatan dan otoritas yang biasanya dimiliki mendorong mereka untuk menjadi teladan yang menarik, yaitu mereka yang memprioritaskan integritas dan memperlakukan rekan kerja mereka dengan penuh perhatian dan keadilan (Dinc & Aydemir, 2014). Karyawan yang melihat pemimpin moral sebagai panutan lebih cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Ogunfowora, 2014).

Secara keseluruhan, penelitian yang dilakukan oleh Neubert dan rekan-rekannya menunjukkan bahwa karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan tingkat dedikasi yang lebih tinggi terhadap organisasi ketika mereka berada dalam lingkungan kerja yang mencerminkan perilaku moral yang kuat. Lingkungan ini ditandai dengan adanya kejujuran, kepedulian terhadap sesama, serta keadilan dalam interaksi antarpribadi.

Penemuan ini menggarisbawahi pentingnya prinsip moral sebagai landasan dalam menciptakan budaya organisasi yang positif dan mendukung. Dengan kata lain, organisasi yang mengedepankan prinsip-prinsip moral yang kuat tidak hanya menunjukkan karakteristik seperti perilaku etis dan adil, tetapi juga mampu menciptakan atmosfer kerja yang memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Hal ini sejalan dengan pandangan yang disampaikan oleh Neubert et al. (2009) dan Kim & Brymer (2011), yang menekankan bahwa prinsip moral yang kokoh menjadi faktor penting dalam membangun hubungan yang saling menghormati dan produktif di tempat kerja.

Seorang pemimpin yang jujur terhadap dirinya sendiri dan orang lain akan menumbuhkan kepercayaan, yang akan mendorong para pengikutnya untuk mengambil tanggung jawab. Kouzes dan Posner telah meneliti selama lebih dari sepuluh tahun apa yang dihargai dan diinginkan oleh karyawan di seluruh dunia dari seorang pemimpin dan apa yang mereka ingin ikuti. Selain itu, kejujuran, yang ditunjukkan dengan ketergantungan dan integritas, berada di peringkat pertama (Kouzes & Posner, 1992). Selain itu, bagaimana para pekerja bisa percaya bahwa para pemimpin mereka tidak berbohong? Mereka melihat perubahan perilaku dalam kondisi yang sama. Perilaku yang tidak konsisten dari seorang pemimpin dapat membuat pengikutnya percaya bahwa dia tidak dapat diandalkan, tidak dapat diprediksi, dan tidak dapat diandalkan.

### **2.3.2 Indikator Ethical Leadership**

Menurut penelitian kualitatif, Brown et al. (2005) membuat skala kepemimpinan etis (ELS) yang terdiri dari sepuluh komponen. Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai tindakan yang menunjukkan perilaku yang sesuai melalui tindakan dan interaksi interpersonal. Selain itu, definisi lain dari kepemimpinan etis adalah mendorong para pengikut untuk berperilaku seperti ini melalui pengambilan keputusan, penguatan, dan komunikasi dua arah.

Menurut Brown (2005), terdapat sepuluh indikator yang mencerminkan karakteristik ethical leadership. Indikator ini mencakup kemampuan seorang

pemimpin untuk menjalani kehidupan yang berlandaskan nilai-nilai etis, mencapai kesuksesan tanpa melanggar prinsip-prinsip moral, serta menunjukkan keterbukaan dengan mendengarkan masukan dari rekan kerja atau karyawan. Pemimpin etis juga menegakkan disiplin dengan cara yang adil, bertindak seimbang dalam pengambilan keputusan, dan menjaga kepercayaan dari orang-orang yang mereka pimpin. Selain itu, pemimpin etis secara aktif mendiskusikan nilai-nilai moral dan etika bisnis dengan karyawan untuk menciptakan kesadaran bersama tentang pentingnya etika dalam organisasi. Mereka juga menjadi teladan melalui tindakan yang konsisten dengan prinsip-prinsip yang mereka anut, menunjukkan kepedulian terhadap kepentingan karyawan, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dengan menghargai pendapat dan saran yang diberikan. Keseluruhan indikator ini menegaskan bahwa ethical leadership tidak hanya tentang memimpin, tetapi juga tentang membangun budaya organisasi yang inklusif dan berlandaskan etika.

### **2.3.3 Fungsi etika kepemimpinan**

Para pemimpin dalam suatu organisasi menentukan standar moral dan budaya. Suasana etis didefinisikan sebagai cara orang-orang dalam suatu organisasi melihat penerapan etika (Wirawan, 2013, 104). Akibatnya, pemimpin yang bermoral sangat penting untuk membangun budaya moral dalam perusahaan yang mereka awasi.

Etika mempengaruhi perilaku pemimpin dan perilaku para pengikut. Prosesnya sebagaimana berikut (Wirawan, 2013, 104-105):

- a) Prinsip etika Setiap organisasi atau struktur sosial memiliki prinsip, nilai, dan undang-undang. Selama bertahun-tahun, para pemimpin dan anggota organisasi telah menganut, mengajarkan, mempraktikkan, dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip ini, yang telah menjadi bagian dari budaya organisasi.
- b) Pemimpin: Nilai-nilai dan norma organisasi mempengaruhi semua anggota organisasi, termasuk pemimpin. Tugas pemimpin adalah memastikan

bahwa prinsip-prinsip ini diterapkan dalam perusahaan dan dalam perilaku karyawannya.

- c) Pemimpin yang beretika dipengaruhi oleh tindakan mereka. Aturan dan nilai-nilai organisasi mempengaruhi perilaku mereka. Pemimpin moral membuat strategi yang dapat diadopsi dan digunakan oleh pengikutnya untuk mempengaruhi perilaku mereka sendiri.
- d) Iklim etis: Ketika para pemimpin teknis menerapkan standar dan prinsip organisasi, mereka berdampak pada pengikut mereka, yang mengubah perilaku mereka untuk sesuai dengan standar tersebut, menciptakan lingkungan etis di perusahaan. Suasana etis adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan cara para pemimpin dan anggota kelompok melihat peristiwa unik yang terjadi di dalam organisasi.
- e) Kinerja pengikut: Orang yang bekerja dalam lingkungan yang beretika akan lebih termotivasi, memiliki etos kerja yang lebih kuat, dan lebih bahagia dalam pekerjaannya. Pengikut dapat menghindari hambatan mental saat bekerja. Para pendukung akan mengerahkan semua upaya mereka.
- f) Visi tercapai: Visi pemimpin akan terwujud jika pengikutnya melakukan yang terbaik, yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang terbaik.

#### 2.3.4 Ethical Leadership Perspektif Islam

Etika Kepemimpinan dalam Islam: Dalam Islam, kepemimpinan yang etis ditafsirkan sebagai implementasi nilai-nilai agama dalam praktik kepemimpinan. Al-Quran dan Hadits menekankan pentingnya adil, transparan, dan tanggung jawab dalam kepemimpinan. Misalnya, ayat Al-Quran (Q.S An-Nisa' (4) :

فَإِذَا قَضَيْتُمُ الصَّلَاةَ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ فَإِذَا اطْمَأْنَنْتُمْ فَأَقِيمُوا  
الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا ﴿١٠٢﴾

*Ayat ini mengingatkan kita bahwa setelah kita menyelesaikan salat, kewajiban kita tidak berhenti di sana. Allah memerintahkan kita untuk terus mengingat-Nya dengan berzikir, yaitu menyebut nama-Nya dan mengingat kebesaran-Nya, baik dalam keadaan berdiri, duduk, maupun berbaring. Ini menunjukkan bahwa*

*mengingat Allah adalah aktivitas yang dapat dilakukan kapan saja dan dalam kondisi apa pun.*

*Selanjutnya, ayat ini juga memberikan bimbingan dalam situasi tertentu, seperti ketika menghadapi keadaan darurat atau merasa tidak aman. Dalam kondisi seperti itu, Allah memberikan keringanan, tetapi tetap menegaskan bahwa salat harus dilakukan dengan sempurna ketika keadaan telah kembali aman. Ini menunjukkan fleksibilitas dalam ibadah, namun tetap menekankan pentingnya menjaga kewajiban salat.*

*Di akhir ayat, Allah menegaskan bahwa salat adalah kewajiban yang memiliki waktu tertentu atas setiap mukmin. Artinya, kita harus melaksanakan salat tepat pada waktunya sebagai bentuk ketaatan kepada Allah. Salat bukan hanya ritual, tetapi juga sarana untuk mendekatkan diri kepada-Nya dan menguatkan hubungan spiritual kita.*

*Kesimpulannya, ayat ini mengajarkan kita untuk menjadikan zikir dan salat sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari, dalam segala kondisi, dengan penuh kesadaran dan kedisiplinan terhadap waktu. Salat dan zikir adalah wujud penghambaan kita kepada Allah dan cara untuk menjaga keimanan di hati kita. (Q.S An-Nisa' (4): 103)".*

Ada beberapa justifikasi/ penguatan dari kajian Islami pada ethical leadership ini yaitu:

- Predikat Pemimpin Etis : Pemimpin etis di Islam biasanya digambarkan sebagai pemimpin yang taqwa, adil, dan bijaksana. Ayat QS. Ali Imran:159 yang menyatakan "Orang-orang yang beriman dan orang-orang yang beragama Yahudi dan Nasrani dan Sabean-yang-mengesakan Tuhan-tuhan mereka-bertemu di hukum Allah." menekankan pentingnya persamaan hak dan martabat manusia di hadapan Allah.
- Komunikasi Dua Arah : Komunikasi dua arah dalam konteks islam dapat dijelaskan melalui konsep syura (musyawarah) yang ditekankan dalam Al-Quran. Syura adalah proses musyawarah dan diskusi yang dilakukan oleh para pemimpin untuk membuat keputusan yang tepat dan adil (QS. Asy-Syura:38).
- Motivasi Intrinsik : Motivasi intrinsik dalam konteks islam dapat diasumsikan sebagai dorongan internal yang datang dari iman dan keyakinan terhadap Tuhan. Ayat QS. At-Taubah:72 yang menyatakan "Barang siapa yang berjuang demi kami, niscaya Kami pasti memberinya pahala yang besar."



Dalam hal ini juga terdapat beberapa penjelasan penolakan secara umum dari kajian Islami pada ethical leadership ini yaitu :

- Beberapa kritikus mungkin menolak konsep ethica leader ship jika dihubungkan langsung dengan istilah 'islam' tanpa konteks yang cukup. Namun, dalam konteks islam, etika kepemimpinan didasarkan pada nilai-nilai universal yang sama-sama dijunjungi oleh agama-agama samawi.

## **2.4 Kepuasan kerja**

### **2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Dalam hidup, semua orang membutuhkan sesuatu. Orang terlibat dalam berbagai aktivitas untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda dan tingkat kepuasan yang berbeda. hasilnya adalah kepuasan pribadi.

Menurut Abdurrahmat (2006), kepuasan kerja adalah kondisi emosi positif di mana seseorang mencintai pekerjaannya. Anda dianggap puas dengan pekerjaan Anda jika Anda dapat menikmati pekerjaan Anda karena memenuhi tujuan Anda, tempat kerjanya bagus, terpelihara dengan baik, dan suasananya menyenangkan. Jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan lebih mementingkan pekerjaan mereka daripada gaji yang mereka terima.

Handoko menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja atau output seorang pegawai di tempat kerja mereka. Tingkat stres di tempat kerja, lingkungan kerja fisik, gaji, dan faktor perilaku, teknis, dan ekonomi lainnya adalah faktor tambahan yang mungkin mempengaruhi produktivitas karyawan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dilakukan menunjukkan kepuasan dalam bekerja (Supriyanto & Machfudz, 2010). Sebaliknya, pekerjaan yang tidak menyenangkan untuk dilakukan menunjukkan kurangnya kenikmatan dalam bekerja (Bangun, 2012).

Menurut Ahmad et al. (2010), kepuasan kerja meningkatkan semangat, produktivitas, kesetiaan, kehadiran, dan retensi karyawan. Pekerja yang tidak

puas akan berdampak buruk pada perusahaan dengan ketidakhadiran, pergantian pekerjaan, keterlambatan dalam menyelesaikan tanggung jawab, pengunduran diri dini, masalah kesehatan, dan partisipasi aktif dalam serikat pekerja. Sebaliknya, pekerja yang tidak puas dengan pekerjaan mereka akan memiliki efek positif terhadap perusahaan. Menurut definisi kepuasan kerja, yang ideal untuk bisnis, Kepuasan kerja adalah sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya, memungkinkan mereka bekerja dengan gembira tanpa beban dan mencapai hasil baik.

#### **2.4.2 Aspek-aspek Kepuasan Kerja**

Menurut Abdurrahmat (2006), satu-satunya cara untuk mengukur kepuasan kerja adalah dengan melihat metrik yang tidak signifikan seperti turnover, semangat kerja, dan disiplin. Oleh karena itu, jika tingkat pergantian karyawan, semangat kerja, dan disiplin perusahaan meningkat, kepuasan kerja karyawan akan menurun. Menurut Abdus (2014), kepuasan kerja karyawan dapat diukur melalui berbagai aspek yang mencakup beberapa elemen penting. Salah satunya adalah isi pekerjaan, yang melibatkan aktivitas kerja aktual yang dapat dilakukan secara efisien dan memberikan rasa kontrol kepada karyawan. Selain itu, organisasi dan manajemen perusahaan yang efektif, di mana struktur dan sistem kerja dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan, juga menjadi faktor signifikan. Supervisi yang baik dari atasan, yang mencakup panduan, dukungan, dan evaluasi yang konstruktif, turut berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja. Aspek lain yang tak kalah penting adalah adanya peluang bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan maju dalam karier mereka, menciptakan rasa pencapaian dan motivasi untuk terus berkembang. Di sisi lain, kondisi kerja yang mendukung, termasuk lingkungan yang aman, nyaman, dan fasilitas yang memadai, juga sangat memengaruhi kepuasan kerja. Kompensasi yang mencakup gaji yang layak, serta keuntungan tambahan baik finansial maupun non-finansial, seperti bonus, insentif, atau penghargaan, menjadi indikator utama lainnya. Semua faktor ini secara bersama-sama

membentuk ukuran yang komprehensif dalam menilai tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja juga erat kaitannya dengan *social exchange*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung merasa bahwa organisasi telah memenuhi harapan mereka, seperti dalam hal kompensasi, penghargaan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Sebagai balasan, mereka akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan performa kerja yang lebih baik (Cropanzano & Mitchell, 2005).

### **2.4.3 Kepuasan Kerja Perspektif Islam**

Pemenuhan kebutuhan spiritual dalam bekerja merupakan unsur nilai Islam, dimana keseimbangan dunia dan akhirat menjadi kebahagiaan bagi seorang Muslim. Hal ini, telah dilakukan penelitian oleh Ravari terhadap perawat di Iran, merumuskan enam tema pokok yang diekstraksi dari data wawancara menggunakan analisis konten kualitatif, yaitu: perasaan yang menyenangkan secara rohani, pasien sebagai karunia surgawi, komitmen spiritual, kegembiraan spiritual, penghargaan spiritual, dan dilema spiritual. Hasil penelitian ini ditemukan lima elemen yang menjadi dimensi kepuasan kerja spiritual dan satu tema yang merupakan keluhan-keluhan perawat. Berikut ini resume singkat tentang enam tema pokok hasil penelitian Ravari.

#### **Dilema-dilema Spiritual (Spiritual Dilemmas)**

Pada tema ini disampaikan masalah-masalah karyawan dalam bekerja yang terlepas dari tema kepuasan kerja secara spiritual. Beberapa karyawan menyebutkan kurangnya kode etik perilaku moral untuk merawat, konflik antara perintah tertulis dan lisan yang diberikan oleh dokter sehingga perlu dukungan yang lebih baik pada sistem asuhan keperawatan. Dari temuan penelitian tersebut, menunjukkan bahwa, lima dimensi kepuasan kerja spiritual dengan nilai-nilai Islam yang terkandung didalamnya. Pandangan tentang manusia (pasien) sebagai makhluk ciptaan Allah swt., yang paling mulia. tercantum dalam al-Qur'an (Q.S Al-Isra' (17): 70) :

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴿٧٠﴾

Ayat Q.S. Al-Isra' (17): 70 menegaskan bahwa Allah telah memuliakan manusia, keturunan Nabi Adam, dengan berbagai nikmat dan kelebihan dibandingkan makhluk lainnya. Kemuliaan ini ditunjukkan melalui penciptaan manusia yang dilengkapi dengan akal dan kemampuan berpikir, sehingga mereka dapat memahami, belajar, dan membangun peradaban. Allah juga memberikan kemampuan kepada manusia untuk berpindah dan menjelajahi bumi, baik di daratan maupun di lautan, dengan fasilitas transportasi dan kemampuan menaklukkan alam. Selain itu, Allah menganugerahkan rezeki yang baik dan halal untuk manusia nikmati, seperti makanan, minuman, dan berbagai sumber daya alam. Manusia juga diberi kedudukan istimewa dibandingkan makhluk lain, baik dari segi fisik, intelektual, maupun spiritual. Namun, kelebihan ini bukan hanya kehormatan semata, tetapi juga amanah yang mengandung tanggung jawab untuk menjaga keimanan, menjalankan perintah Allah, dan menggunakan segala nikmat-Nya dengan cara yang bermanfaat bagi sesama serta lingkungan. Ayat ini mengingatkan kita untuk selalu mensyukuri nikmat Allah dan menjaga kemuliaan sebagai manusia dengan sebaik-baiknya.

Ada beberapa justifikasi/ penguatan dari kajian Islami pada kepuasan kerja ini yaitu:

- Manfaat Kehidupan Dunia : Islam menekankan pentingnya kehidupan dunia sebagai sarana untuk mencapai kebahagiaan abadi. Ayat QS. Al-Mulk:15 yang menyatakan "Dia lah Yang menciptakan malam dan siang, matahari dan bulan, planet-planet dan bintang-bintang dia mengatur urusan semesta." menekankan pentingnya aktivitas manusia di dunia.
- Faktor Motivator: Faktor-faktor motivator seperti keberhasilan, penghargaan, tanggung jawab, pekerjaan, dan peningkatan diri dapat diasumsikan sebagai manifestasi dari rida (ridha) Allah SWT. Ketika kita bekerja dengan sungguh-sungguh dan berusaha keras, maka itulah yang dinamakan usaha yang ikhlas dan ridha.
- Kebersamaan dan Solidaritas : Kebersamaan dan solidaritas adalah aspek penting yang dapat tercipta dari kepuasan kerja yang tinggi di lingkungan organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, rasa saling percaya, dukungan, dan hubungan interpersonal yang positif semakin

terbangun. Hal ini mendorong terciptanya solidaritas dan kebersamaan di antara karyawan, yang menjadi pondasi untuk kerja tim yang efektif. Nilai ini juga sejalan dengan ajaran dalam QS. As-Saff:10, yang berbunyi, "*Wahai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu menjadi orang-orang yang sedikit dari apa yang kamu lakukan.*" Ayat ini mengajarkan pentingnya kerja sama dan gotong royong untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang lebih efisien dan terarah. Dengan kebersamaan dan solidaritas yang kuat, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung pengembangan setiap individu.

Dalam hal ini juga terdapat beberapa penjelasan penolakan secara umum dari kajian Islami pada ethical leadership ini yaitu :

- Beberapa kritikus mungkin menolak ide bahwa kepuasan kerja secara eksklusif dapat meningkatkan kinerja karyawan tanpa pertimbangan spiritual. Namun, dalam konteks islam, kepuasan kerja yang timbal balik dengan usaha yang ikhlas dan ridha Allah SWT dapat meningkatkan kualitas hidup dan prestasi kerja.

Berdasarkan ayat tersebut, manusia adalah makhluk yang mulia, sehingga kehadirannya dianggap sebagai hadiah atau karunia Allah swt., dan berkomitmen memberikan pelayanan yang terbaik dengan sepenuh hati dan simpati, memberikan ketenangan dan kenyamanan pada manusia merupakan penghormatan dan ibadah pada Allah swt. Doa para pasien merupakan hadiah spiritual yang menguatkan perawat mempertahankan dan meningkatkan karirnya. Perawat/karyawan merasakan tekanan kerja dan masalah dalam bekerja, namun doa pasien menjadi energi dan penguat kepuasan kerja spiritual.

Berdasarkan paparan teori dan konsep kepuasan kerja Islami tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa: Pertama, konsep kepuasan kerja dapat diklasifikasikan menjadi lima kelompok besar dan kelompok terakhir

merupakan upaya melakukan integrasi ilmu Psikologi dan Islam dengan membuat nama yang berbeda-beda misalnya Kepuasan Kerja Islami, Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam dan Kepuasan Kerja Spiritual. Kedua, para peneliti menggunakan landasan yang berbeda, pada peneliti Psikologi dan Manajemen menggunakan epistemologi Barat sedangkan kelompok terakhir menggunakan landasan Islam, baik dari al-Qur'an, hadis dan pemikiran tokoh Islam (Imam Al-Ghazali). Ketiga, penelitian kepuasan kerja, secara umum menggunakan metode kuantitatif, dan sedikit sekali menggunakan metode kualitatif (misalnya kepuasan kerja spiritual).

## **2.5 Identifikasi Organisasi**

Menurut Pratt (1998) menyatakan bahwa Identifikasi Organisasi adalah proses di mana individu memperluas konsep diri mereka untuk mencakup anggota dalam organisasi tertentu, dan ini dapat memengaruhi perilaku, motivasi, dan persepsi mereka.

Gioia dan Fiol (1995) mengemukakan bahwa Identifikasi Organisasi adalah suatu proses dinamis di mana individu mengaitkan diri mereka dengan organisasi melalui perasaan keterikatan emosional, persepsi kesamaan nilai, dan persepsi keunikan organisasi tersebut.

### **2.5.1 Pengertian Organisasi**

Organisasi berawal dari bahasa Inggris Organization. Menurut Syamsi (2004), menyatakan bahwasannya organisasi dapat diartikan dua macam, yaitu:

1. Dalam arti statisnya, organisasi sebagai tempat kerjasama sekelompok orang yang bekerja sama demi mencapai sebuah tujuan bersama yang diinginkan sedangkan,
2. Dalam arti dinamisnya yaitu organisasi sebagai sistem atau unit kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

Robbins (dalam Budihardjo, 2014:17) menyatakan bahwa organisasi adalah suatu kelompok individu yang secara sengaja bekerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu, dengan bekerja dalam suatu jangka waktu yang telah ditentukan. Sementara itu, Scott (dalam Budihardjo, 2014:18) berpendapat bahwa organisasi dipandang sebagai sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang sama terkait dengan eksistensi organisasi tersebut. Sebagai konsekuensinya, mereka membentuk struktur informal dan terlibat dalam berbagai usaha kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Di sisi lain, Hasibuan (2015:5) mendeskripsikan organisasi sebagai sebuah sistem asosiasi yang terstruktur, yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah kelompok individu yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang bersifat sistemik dalam periode waktu yang telah ditentukan, dengan dasar adanya kepentingan bersama untuk mencapainya. Dalam hal ini, teori sistem memandang organisasi sebagai suatu proses, sementara teori klasik melihatnya sebagai bentuk atau wadah yang terstruktur (Nawawi, 2014).

### **2.5.2 Ciri-ciri Organisasi**

Setiap organisasi memiliki Ciri-ciri organisasi tersendiri, tertentu antara lain sebagai berikut:

1) Sebagai tempat untuk tempat bekerja sama.

Organisasi dapat dipahami sebagai suatu tempat atau platform di mana individu-individu bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Tanpa adanya organisasi, individu mungkin akan kesulitan untuk bekerja bersama karena kurangnya kemampuan atau struktur yang diperlukan untuk itu. Dalam konteks ini, "tempat" yang dimaksud tidak merujuk pada suatu lokasi fisik, melainkan lebih kepada suatu fungsi atau wadah yang memungkinkan individu untuk saling berkolaborasi demi mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, organisasi dapat dipandang sebagai entitas yang menghubungkan orang-orang dengan

kepentingan yang sama, sehingga mereka dapat bekerja bersama dengan cara yang terstruktur dan terorganisir. Sebagai contoh, kelompok yang membentuk organisasi dapat mencakup berbagai macam kelompok, seperti organisasi buruh, perempuan, mahasiswa, dan lainnya, yang masing-masing memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai bersama.

2) Proses kerjasama paling sedikitnya antara dua orang.

Organisasi dapat dipahami sebagai suatu proses kerja sama antara dua orang atau lebih. Ketika semakin banyak orang terlibat dalam kerja sama, maka organisasi tersebut harus lebih terstruktur dan terorganisir agar tujuan bersama dapat tercapai secara efisien. Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk terus meningkatkan praktik kerja samanya agar dapat mengelola berbagai aktivitas dan sumber daya dengan baik. Hubungan yang terjalin dalam organisasi ini bersifat sementara, artinya hanya berlangsung selama tujuan tertentu perlu dicapai, dan melibatkan individu-individu yang mungkin tidak terafiliasi langsung dengan organisasi secara permanen. Dengan demikian, meskipun hubungan antar individu bersifat sementara, organisasi tetap berfungsi sebagai wadah yang memungkinkan mereka bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.

3) Jelas tugas dan kedudukan masing-masing.

Dengan kata lain, organisasi akan menghindari kerja berlebihan dengan menjelaskan tanggung jawab dan posisi setiap individu dalam hubungan mereka dengan satu sama lain. Jika tidak ada orang yang baik, mereka akan bingung tentang apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana hubungan mereka berjalan.

4) Adanya tujuan tertentu dan bersama.

Salah satu keterampilan organisasi yang sangat penting bagi seorang manajer adalah pemahaman bahwa perencanaan yang buruk, jika dipadukan



dengan organisasi yang sangat baik, sering kali menghasilkan hasil yang lebih positif dibandingkan dengan perencanaan yang baik yang dipadukan dengan organisasi yang buruk. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan organisasi yang solid dapat menutupi kekurangan dalam perencanaan, sementara organisasi yang lemah akan menghambat efektivitas, meskipun perencanaan telah dilakukan dengan baik. Dalam konteks organisasi yang efektif, manajer dan tim akan mendapatkan berbagai keuntungan, seperti pelaksanaan tugas yang lebih efektif dan efisien sesuai dengan job desk yang telah ditetapkan. Selain itu, karyawan akan lebih termotivasi untuk menciptakan kualitas kerja yang tinggi, dan kedisiplinan serta sikap positif akan terjaga demi mencapai kemajuan perusahaan. Dengan organisasi yang baik, proses kerja akan berjalan lebih lancar, menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

### **2.5.3 Prinsip-Prinsip Organisasi**

Organisasi memberikan dukungan kepada para pemimpin untuk mencapai tujuan mereka, sehingga pemimpin yang bijak dapat membangun dan menjaga perusahaan yang tepat, sehat, dan sukses. Dalam hal ini, suatu organisasi dianggap baik jika mampu mempertahankan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan selama proses pembentukan, pertumbuhan, dan pengoperasiannya. Fayol (1949) mengemukakan empat belas prinsip organisasi yang sangat penting, yang meliputi: wewenang, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, serta mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan individu. Selain itu, prinsip lainnya mencakup remunerasi yang adil, sentralisasi dalam pengambilan keputusan, rantai scalar yang jelas, serta tata tertib atau ketertiban yang terjaga dalam organisasi. Fayol juga menekankan pentingnya keadilan dan kejujuran dalam setiap tindakan, stabilitas masa kerja pegawai atau jenjang karir personel, dorongan untuk berinisiatif atau berprakarsa, serta semangat kesatuan dan semangat korps yang kuat di antara anggota organisasi. Prinsip-prinsip ini, jika diterapkan dengan tepat, akan memungkinkan organisasi untuk berkembang dengan cara yang sehat dan berkelanjutan.

Melaksanakan suatu organisasi harus mengikuti prinsip-prinsip organisasi seperti penetapan tujuan, pembagian tugas, pendelegasian wewenang dan kekuasaan, tingkat pengawasan, kerentanan manajerial, kesatuan komando, dan prinsip koordinasi. Ini adalah ringkasan dari prinsip-prinsip organisasi:

1) Prinsip perumusan tujuan.

Dengan kata lain, hal pertama yang harus dilakukan adalah mengetahui mengapa suatu organisasi, kelompok, atau lembaga dibentuk. Tujuan perusahaan harus jelas karena hal ini akan menentukan apa yang harus atau tidak harus dilakukan perusahaan.

2) Prinsip pembagian kerja.

Artinya Saat merencanakan kegiatan organisasi, membagi tugas, peran, atau unit sangat penting untuk menghindari simpanan dan kecerobohan.

3) Prinsip pendelegasian kekuasaan/wewenang.

Ini berarti bahwa sebuah organisasi harus diberi wewenang dan kekuasaan untuk melakukan tugasnya dengan tepat dan akurat agar dapat dimintai pertanggungjawaban.

4) Prinsip tingkat pengawasan.

Kita harus memastikan bahwa sistem pengawasan selalu ada dan digunakan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Tanpa sistem pengawasan, organisasi tidak akan dapat mencapai tujuannya dengan cara terbaik.

5) Prinsip rentang manajemen.

Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh seberapa baik mereka mengelola orang lain secara efektif, efisien, dan optimal.

#### 6) Prinsip kesatuan perintah.

Artinya seorang bawahan dalam administrasi organisasi melapor kepada atasan atau atasan untuk instruksi dan tinjauan kinerja.

#### 7) Prinsip koordinasi.

Tujuan organisasi, menurut prinsip-prinsipnya, adalah untuk memandu seluruh operasi unitnya secara kolektif. Kadang-kadang, membagi pekerjaan ke dalam unit-unit kerja dapat mengalihkan kita dari tujuan organisasi secara keseluruhan tanpa kita sadari. Kolaborasi penting untuk menghindari perselisihan, mengurangi pengangguran, mengurangi duplikasi pekerjaan, dan meningkatkan kerja sama. Karena itu, perusahaan dapat mencapai tujuannya melalui penetapan tujuan, pendelegasian tugas, pendelegasian wewenang atau kekuasaan, dan koordinasi.

Dalam teori *social exchange*, identifikasi organisasi dapat dipandang sebagai hasil dari hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil oleh pemimpin, mereka cenderung mengidentifikasi diri dengan organisasi. Identifikasi organisasi ini, pada gilirannya, memperkuat komitmen karyawan untuk mendukung tujuan organisasi dan berkontribusi secara maksimal (DeConinck, 2015).

### **2.5.4 Identifikasi Organisasi Perspektif Islam**

Identifikasi organisasi dalam perspektif Islam melibatkan pengenalan dan pemahaman terhadap prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang mendasarinya, yang diselaraskan dengan ajaran-ajaran Islam. Dalam konteks ini, organisasi bukan hanya sekadar struktur atau kelompok yang bertujuan mencapai target duniawi, tetapi juga mencakup aspek spiritual dan etis. Prinsip-prinsip seperti keadilan, kejujuran, amanah, dan musyawarah menjadi landasan penting yang harus ada dalam setiap organisasi Islam. Keputusan yang diambil dalam organisasi harus berdasarkan syura atau musyawarah, mengutamakan kesejahteraan bersama,

dan dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Selain itu, organisasi dalam Islam juga mementingkan ukhuwah Islamiyah, yaitu ikatan persaudaraan yang kuat antaranggota, yang mendorong solidaritas, tolong-menolong, dan kepedulian sosial. Sehingga, organisasi dalam perspektif Islam dipandang sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga mencerminkan kepatuhan terhadap kehendak Allah serta membawa manfaat bagi kemaslahatan umat. Identifikasi organisasi dapat diasumsikan sebagai manifestasi dari konsep diriku dan identitasku dalam konteks islam. Ayat QS. Al-Baqarah:143 yang menyatakan :

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا وَمَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتَ عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعِ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلٰى عَقْبَيْهِ وَإِنْ كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضَيِّعَ إِيمَانَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرَءُوفٌ رَّحِيمٌ

*Dalam ayat tersebut, Allah menjelaskan bahwa Dia telah menjadikan umat Islam sebagai umat pertengahan, yang memiliki peran penting sebagai saksi atas perbuatan umat manusia. Rasulullah (Nabi Muhammad) juga menjadi saksi atas perbuatan umat Islam. Allah juga menjelaskan tentang perubahan kiblat, yang sebelumnya umat Islam menghadap Baitulmaqdis, namun kemudian diubah ke Ka'bah di Mekkah. Perubahan kiblat ini dimaksudkan untuk menguji siapa yang benar-benar mengikuti perintah Rasulullah dan siapa yang mundur atau tidak taat.*

*Meskipun perubahan kiblat itu terasa berat bagi sebagian orang, Allah menyebutkan bahwa hal itu hanya dirasakan berat oleh mereka yang tidak diberi petunjuk oleh-Nya. Bagi mereka yang mendapatkan petunjuk Allah, perubahan kiblat itu bukanlah beban. Allah juga menegaskan bahwa Dia tidak akan menyia-nyiakan iman umat Islam. Allah adalah Maha Pengasih dan Maha Penyayang kepada hamba-Nya, memberikan petunjuk dan kasih sayang-Nya bagi mereka yang benar-benar mengikuti-Nya. (Q.S Al-Baqarah (2): 143)”*

Ada beberapa justifikasi/ penguatan dari kajian Islami pada kepuasan kerja ini yaitu:

- Perspektif Agama terhadap Organisasi : Perspektif agama terhadap organisasi dapat dijelaskan melalui konsep ukhuwwah Islamiyah (persaudaraan islamiah). Ukhuwwah ini tercermin dalam sikap saling tolong-menolong dan empati di antara anggota organisasi (Hadith Rasulullah saw.).

- Partisipatif dan Kooperatif : Partisipatif dan kooperatif dalam pengambilan keputusan dapat diasumsikan sebagai aplikasi dari syariah ekonomi islam yang menekankan distribusi keadilan dan kebenaran dalam sistem ekonomi global.

Dalam hal ini juga terdapat beberapa penjelasan penolakan secara umum dari kajian Islami pada ethical leadership ini yaitu :

- Beberapa kritikus mungkin menolak gagasan bahwa identifikasi organisasi secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan tanpa pertimbangan etika dan moral. Namun, dalam konteks islam, identifikasi organisasi yang berdasarkan nilai-nilai agama dapat meningkatkan motivasi dan dedikasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

## **2.6 Kinerja karyawan**

Dalam kajian yang dihasilkan oleh Nabawi (2019:172), kinerja karyawan diartikan sebagai hasil dari pekerjaan yang sudah diselesaikan oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai target kerja yang ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja karyawan memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga diperlukan kinerja karyawan yang berkualitas dan efektif.

Menurut Sutrisno (2018:171), kinerja karyawan merujuk pada output kerja yang diperlihatkan oleh karyawan dalam hal kualitas, kuantitas, waktu kerja, serta kerja sama agar mampu meraih tujuan yang diharapkan sebelumnya.

### **2.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku nyata setiap individu dan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan terkait dengan peranannya dalam suatu organisasi (Rivai, 2004: 309). Kinerja mencakup tidak hanya apa yang dilakukan oleh individu, tetapi juga sejauh mana hasil yang dicapai sesuai dengan ekspektasi dan tujuan organisasi. Di sisi lain, Wiraawan (2009: 5) mengartikan kinerja sebagai hasil yang dicapai melalui fungsi atau indikasi dari suatu pekerjaan atau profesi dalam jangka waktu tertentu. Dalam hal ini,

kinerja tidak hanya dilihat dari seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga dari kualitas dan dampak yang dihasilkan oleh pekerjaan tersebut dalam periode waktu yang telah ditetapkan. Kedua pengertian ini menekankan bahwa kinerja adalah kombinasi dari aktivitas yang dilakukan dan hasil yang dicapai dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (Wiraawan, 2009: 5).

Kinerja individu merujuk pada tingkat keberhasilan atau hasil kerja seseorang yang diukur berdasarkan tujuan atau kegiatan yang harus dicapai dalam waktu tertentu. Ini mencerminkan sejauh mana seseorang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan efektif dan efisien. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai saat melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang telah ditentukan disebut sebagai prestasi kerja (Mangkunegara, 2004: 67). Prestasi kerja ini mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil yang diperoleh oleh individu, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kemampuan seorang karyawan untuk memenuhi tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi bagi karyawan, berdasarkan pekerjaan yang diberikan kepada mereka, disebut sebagai kinerja (Sondang, 2002: 168). Dalam pandangan Kartono, kinerja didefinisikan sebagai kesanggupan seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja ini mencakup seberapa baik seorang karyawan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan berdasarkan tanggung jawab dan pekerjaan yang diberikan. Dengan demikian, kinerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan sesuai harapan organisasi.

Kinerja didefinisikan sebagai kemampuan seseorang, kelompok, atau unit organisasi untuk mencapai tujuan strategis sambil berperilaku dengan cara yang diinginkan (Mulyadi 2007: 337). Menurut Handoko (2002), ada beberapa tugas yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, di antaranya adalah: memperbaiki prestasi kerja, melakukan penyesuaian kompensasi yang sesuai

dengan kontribusi karyawan, serta pengambilan keputusan terkait penempatan yang tepat. Selain itu, penting juga untuk memperhatikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan, agar mereka dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan. Pengembangan karir yang jelas dan terarah juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja, serta memberikan kesempatan kerja yang adil bagi setiap individu untuk berkembang dalam organisasi. Semua faktor ini, apabila dikelola dengan baik, dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

### **2.6.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor intrinsik dan ekstrinsik adalah dua kategori pengaruh yang mempengaruhi kinerja, menurut Winardi (1996). Faktor kemampuan dan faktor motivasi adalah dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja; elemen intrinsik termasuk motivasi, pendidikan, bakat, keterampilan, dan pengetahuan; elemen ekstrinsik termasuk kepemimpinan, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan gaji. Menurut Keith Davis (2000; dalam Mangkunegara, 2010):

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowlage} + \textit{Skill}$$

Penjelasan dari rumusan kinerja di atas menurut Mangkunegara (2010) adalah sebagai berikut:

#### 1) Faktor Kemampuan (Ability)

Kemampuan terdiri dari kemampuan aktual, yang terdiri dari pengetahuan dan keterampilan, dan kemampuan potensial (IQ). Dengan kata lain, para pemimpin dan anggota staf yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110–120),

terutama yang memiliki IQ yang lebih tinggi, dianggap memiliki kemampuan yang luar biasa, luar biasa, dan luar biasa. Selain itu, mereka memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk posisi mereka dan mampu menyelesaikan tugas sehari-hari. Akan lebih mudah sekarang untuk mencapai kinerja puncak.

## 2) Faktor Motivasi (Motivation)

Bagaimana manajer dan karyawan melihat lingkungan kerja di perusahaan mereka disebut sebagai motivasi. Mereka yang memiliki perspektif positif terhadap lingkungan kerja mereka akan sangat bermotivasi, sedangkan mereka yang memiliki perspektif negatif akan sangat bermotivasi. Hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan kepemimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja adalah semua konteks kerja yang dimaksud.

Menurut Simamora (1995), kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Faktor individu mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang, serta demografi karyawan, yang semuanya berperan dalam kemampuan mereka untuk menjalankan tugas dengan baik. Faktor psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi, yang memengaruhi cara karyawan berinteraksi dengan pekerjaan dan lingkungan kerja. Sedangkan faktor organisasi mencakup sumber daya yang tersedia, kepemimpinan, penghargaan, serta struktur dan desain pekerjaan, yang menentukan bagaimana tugas dapat dilaksanakan secara efisien dan bagaimana karyawan diberi dukungan untuk meningkatkan kinerjanya. Ketiga faktor ini saling berinteraksi dan berkontribusi dalam menentukan tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi.

Pengaruh internal dan eksternal merupakan komponen kinerja, menurut Dale Timple (1992; dalam Mangkunegara, 2010). Pengaruh internal terkait dengan sifat individu. Sikap, tindakan, dan perilaku rekan kerja, pemimpin, dan atasan, serta lingkungan kerja dan ruang kerja, misalnya, dapat memengaruhi kinerja di bawah standar. Kinerja yang baik disebabkan oleh kemampuan yang



buruk dan kurangnya upaya untuk meningkatkannya. Keadaan lingkungan juga memengaruhi kinerja.

Teori *social exchange* menjelaskan bahwa karyawan yang merasa mendapatkan perlakuan yang adil dari pemimpin mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Kepemimpinan yang etis dan kepuasan kerja menjadi pendorong utama untuk menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal (Blau, 1964).

### 2.6.3 Kinerja Karyawan Perspektif Islam

Allah SWT yakin bahwa umatnya pasti akan menerima imbalan atas upaya mereka. Karena Allah SWT Maha Melihat, karyawan tidak boleh berbohong. Hal ini sesuai dengan apa yang Allah SWT katakan dalam ayat 110 Surat Al-Baqarah :

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنفُسِكُمْ مِّنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

*Dalam ayat ini, Allah memerintahkan umat Islam untuk mendirikan shalat dan menunaikan zakat sebagai bagian dari kewajiban agama. Selain itu, Allah juga menyampaikan bahwa setiap kebaikan yang dilakukan oleh seseorang, apa pun bentuknya, akan mendapatkan pahala dari Allah, asalkan itu dilakukan dengan niat yang baik dan sesuai dengan perintah-Nya. Pahala tersebut akan diterima di sisi Allah, yang Maha Mengetahui dan Maha Melihat segala amal perbuatan hamba-Nya. Ayat ini menegaskan bahwa Allah sangat memperhatikan setiap usaha kebaikan yang dilakukan oleh umat manusia. (Q.S Albaqarah (2): 110)”*

Dari ayat-ayat Al-Quran di atas, kita dapat mengambil kesimpulan bahwa Allah pada dasarnya mengawasi apa yang kita lakukan. Oleh karena itu, kita harus mempertahankan ketulusan dan kinerja kita agar kita dapat bekerja dengan efektif dan mendapatkan imbalan atas usaha kita. Perspektif ekonomi Islam tentang kinerja menyatakan bahwa orang dianjurkan untuk memperlakukan sesama dengan baik, terutama orang miskin dan anggota

keluarga mereka, dan tidak menyia-nyiakan apa pun yang mereka miliki. Dalam surat Al-Israa ayat 17 dan 30, Allah SWT berfirman :

إِنَّ رَبَّكَ يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَن يَشَاءُ وَيَقْدِرُ إِنَّهُ كَانَ بِعِبَادِهِ خَبِيرًا بَصِيرًا

*Artinya : “Sesungguhnya Tuhanmu melapangkan rezeki kepada siapa yang Dia kehendaki dan menyempitkannya; sesungguhnya Dia Maha Mengetahui lagi Maha Melihat akan hamba-hamba-Nya (QS Al Israa (17): 30)”*

Umatnya dianjurkan oleh agama Islam untuk menjalani pola makan yang berlimpah, menghasilkan barang, dan terlibat dalam aktivitas ekonomi di berbagai bidang, seperti perdagangan, industri, perkebunan, dan pertanian. Dengan bekerja, setiap orang memiliki kemampuan untuk berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat, membantu orang yang mereka sayangi dan yang membutuhkan, dan membela firman Allah. Oleh karena itu, umat Islam diwajibkan untuk bekerja, dan tanggung jawab ini dianggap setara dengan kewajiban untuk melakukan shalat, shodaqoh, dan jihad di jalan Allah.

## **2.7 Hipotesis Penelitian**

### **2.7.1 Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Kinerja Karyawan.**

Ethical leadership memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja, efektivitas, dan produktivitas karyawan di lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Angel Maudul pada tahun 2018 dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Manajemen Moral terhadap Kinerja Karyawan di PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967" menyelidiki bagaimana pemimpin yang bermoral dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh kepemimpinan yang berbasis etika. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Isdiyanto Koesworo, Supriyono, dan Sutono pada tahun 2022 dalam studi "Analisis Pengaruh Manajemen Etis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Sekretariat Daerah

Kabupaten Jepara." Penelitian ini mengungkapkan bahwa manajemen etis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan, serta menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara etika manajemen, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan Studi sebelumnya diatas menunjukkan bahwa hubungan antara ethical leadership dan kinerja karyawan, serta mengidentifikasi strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian diatas, maka dalam penelitan ini hipotesis yang diambil adalah:

**H1 = Diduga adanya pengaruh yang signifikan antara ethical leadership terhadap Kinerja Karyawan.**

### **2.7.2 Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Identifikasi Organisasi.**

Ethical leadership dalam kehidupan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, termasuk dalam hal identifikasi organisasi. Ketika karyawan merasa terhubung dan diidentifikasi dengan organisasi, mereka cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih bersedia untuk berinovasi demi kemajuan perusahaan. Rasa memiliki terhadap organisasi ini membuat karyawan tidak takut untuk mengusulkan ide-ide baru atau mengambil risiko yang diperlukan untuk memajukan organisasi. Dengan demikian, mereka dapat meningkatkan kinerja secara lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan, serta berkontribusi pada kemajuan organisasi secara keseluruhan.

Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa aspek interaksional dan interpersonal, seperti pertukaran sosial dan aspek kepemimpinan, membuat karyawan merasa lebih dekat dengan perusahaan mereka. Karena perilaku para pemimpin memengaruhi kehidupan sehari-hari karyawan, hubungan sosial dan rasa identitas mereka dengan perusahaan dapat dipengaruhi oleh perilaku mereka. Sebagian besar orang percaya bahwa moral pemimpin dapat meningkatkan kepercayaan pengikut terhadap organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan yang baik untuk membangun identitas organisasi. Menurut Avolio,

Walumbwa, dan Weber (2009), karyawan yang dekat dengan organisasi biasanya melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Ini karena, menurut Ashforth et al. (2008), van Knippenberg (2000), dan van Knippenberg & van Schie (2000), pengikut yang dekat dengan organisasi akan mengubah prioritas mereka untuk kepentingan organisasi.

Berdasarkan Studi sebelumnya diatas menunjukkan bahwa hubungan antara ethical leadership dan *Identifikasi Organisasi* , serta mengidentifikasi strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian diatas, maka dalam penelian ini hipotesis yang diambil adalah:

**H2 = Diduga adanya pengaruh yang signifikan antara ethical leadership terhadap Identifikasi Organisasi .**

### **2.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Identifikasi Organisasi .**

Argumen dari penelitian ini konsisten dengan penelitian yang disebutkan diatas, yang menemukan bahwa OID memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja (Walumbwa, 2011). Hal ini di dukung dengan penelitian (Syeda Wajiha Kazmi, 2021) di dalam penelitian ini menunjukkan bahwasannya Penelitian menunjukkan bahwasannya Dukungan yang dirasakan memiliki hunga positif dengan identifikasi organisasi, dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan identifikasi organisasi, dan identifikasi organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan Studi sebelumnya diatas menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan Identifikasi Organisasi , serta mengidentifikasi strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian diatas, maka dalam penelian ini hipotesis yang diambil adalah:

**H3 = Diduga adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap Identifikasi Organisasi .**

#### **2.7.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.**

Kepuasan kerja dalam kehidupan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih memperhatikan kualitas dari hasil kerja mereka. Mereka merasa bangga dengan apa yang mereka lakukan dan termotivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Kepuasan terhadap pekerjaan seringkali memicu rasa tanggung jawab yang lebih besar, sehingga hasil pekerjaan menjadi lebih rapi, detail, dan sesuai dengan harapan.

Argumen dari penelitian ini konsisten dengan penelitian yang disebutkan diatas, yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan (Walumbwa, 2011). Hal ini di dukung dengan penelitian (Bagas Kristian W, 2020). Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan Studi sebelumnya diatas menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta mengidentifikasi strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian diatas, maka dalam penelitian ini hipotesis yang diambil adalah:

**H4 = Diduga adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **2.7.5 Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Kinerja Karyawan Dengan Identifikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.**

Ethical leadership (ethical leadership) dan kepuasan kerja memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kedua faktor ini saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, produktif, dan berkelanjutan. Ethical Leadership dan Kepuasan Kerja dalam kehidupan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ethical Leadership dapat meningkatkan kinerja karyawan agar lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan.

Berdasarkan Studi sebelumnya diatas menunjukkan bahwa penerapan Identifikasi Organisasi dan ethical leadership sangat dibutuhkan bagi perusahaan karena dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian diatas, maka dalam penelitan ini hipotesis yang diambil adalah:

**H5 = Diduga adanya pengaruh yang signifikan antara Ethical Leadership terhadap Kinerja Karyawan Dengan Identifikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.**

#### **2.7.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Identifikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.**

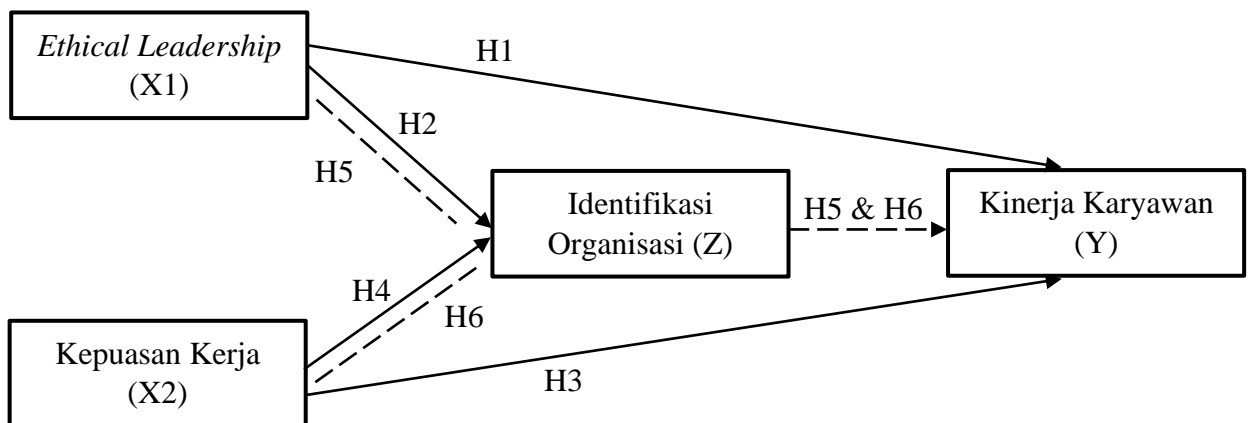
Kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam kehidupan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ethical Leadership dapat meningkatkan kinerja karyawan agar lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan dan karyawan yang puas cenderung lebih memperhatikan kualitas dari hasil kerja mereka. Mereka merasa bangga dengan apa yang mereka lakukan dan termotivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Kepuasan terhadap pekerjaan seringkali memicu rasa tanggung jawab yang lebih besar, sehingga hasil pekerjaan menjadi lebih rapi, detail, dan sesuai dengan harapan

Berdasarkan Studi sebelumnya diatas menunjukkan bahwa penerapan Identifikasi Organisasi dan kepuasan kerja sangat dibutuhkan bagi perusahaan karena dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian diatas, maka dalam penelitan ini hipotesis yang diambil adalah:

**H6 = Diduga adanya pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Identifikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.**

## 2.8 Kerangka Konseptual

X1 Ethical Leadership, X2 Kepuasan kerja, Z Identifikasi Organisasi, Y Kinerja karyawan



Gambar 2.4 Model Peran Pemediasian Identifikasi Organisasi , Pengaruh Ethical Leadership, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Turen Indah Group.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan jenis penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif adalah sebuah pendekatan kajian yang diterapkan pada situasi alami di mana peneliti berperan sebagai alat utama. Dalam metode ini, data dikumpulkan melalui triangulasi teknik, analisisnya bersifat induktif, dan penekanan pada makna dibandingkan dengan generalisasi dalam hasil penelitiannya (Margareth, 2017).

Dalam kajian ini dilakukan dengan memanfaatkan 4 variable, antara lain, Variabel bebas (Independent) Ethical Leadership (X1), dan Kepuasan Kerja (X2), Variabel antara (Intervening) adalah Identifikasi Organisasi (Z), dan variable terikat (dependent) adalah Kinerja Karyawan (Y).

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Dalam konteks sumber daya manusia, penelitian ini menyelidiki pengaruh Ethical Leadership dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan yang telah menunjukkan keunggulannya harus menunjukkan bagaimana Ethical Leadership dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan mereka, yang pada gilirannya berdampak pada keberhasilan bisnis secara keseluruhan. Lokasi penelitian ini dilakukan di Turen Indah Group yang beralamat di Jl. Raya Talang Suko No.15, Padi, Talangsuko, Kec. Turen, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Ocean Garden merupakan anak perusahaan dari Turen Indah Group yang berjalan di bidang resto dan memiliki 5 cabang serta membawahi TI Mart dan kebun durian dengan total karyawan tetap sebanyak 257 orang.

#### **3.3 Populasi**

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2017) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik



tertentu, yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi dari karyawan Reston Ocean Garden anak perusahaan dari Turen Indah Group Malang adalah 257 orang.

### 3.3.1 Sampel

Menurut Sugiyono (2017), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Menurut pendapat Anandya.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

dan Suprihhadi (2005) mendefinisikan “Sampel adalah sub grub dari elemen-elemen populasi yang dipilih untuk studi dan karakteristik sampel digunakan untuk menentukan parameter dari suatu sampel. Karena populasi atau jumlah karyawan tetap Ocean Garden Malang terlalu besar untuk digunakan sebagai sampel, maka peneliti memutuskan untuk menggunakan pendekatan statistik menurut Slovin. Keterangan:

N = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = presentase ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel

yang masih dapat diinginkan sekitar 5%

Maka jumlah sampel yang digunakan sesuai dengan rumus Slovin di atas adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{257}{1+257 \cdot (5\%)^2}$$

$$n = 71.988 = 156$$

Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 72 orang karyawan tetap Turen Indah Group Malang.

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2010) berpendapat proportional random sampling adalah sebuah teknik pengambilan sampel penelitian yang didalamnya memperhatikan unsur-unsur atau kategori-kategori dalam populasi penelitian.

### 3.5 Data dan Jenis Data

#### 1. Data Primer

Data Primer merujuk kepada informasi yang diperoleh dengan langsung yang berasal dari narasumber atau responden melalui berbagai metode, seperti kuesioner, kelompok fokus, panel, atau hasil wawancara langsung dengan responden oleh peneliti. Data yang dihasilkan dari sumber primer ini perlu diolah kembali. Sumber data primer adalah individu atau kelompok yang memberikan informasi langsung pada penghimpun informasi atau data (Sujarweni, 2015:89).

#### 2. Observasi

Pengamatan sistematis terhadap manifestasi yang terlihat pada subjek penelitian, serta pencatatan fenomena yang terjadi pada lokasi penelitian, dilakukan dengan cermat dan langsung (Sariningtyas, 2016:63). Observasi ialah teknik yang dilakukan untuk menghimpun segala macam informasi dan data yang melibatkan pengamatan langsung dan teliti di lokasi penelitian guna memahami kondisi yang ada atau menguji keabsahan rangkaian sebuah kajian yang tengah dilaksanakan.

Kegiatan observasi bertujuan agar dapat mengolah objek yang bertujuan agar mampu merasakan serta memahami segenap wawasannya pengetahuan berdasarkan peristiwa yang sudah diketahui sebelumnya, hal tersebut bertujuan agar memperoleh data yang relevan serta mampu memberikan kemajuan pada tahapan investigasi

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Pada kajian ini, digunakan teknik pengumpulan data yang difungsikan ialah angket atau kuesioner. Berdasarkan kajian dari Iskandar dalam Sujarweni (2015:98), kuesioner merupakan elemen yang diperlukan dalam rangka mengumpulkan data yang mewajibkan narasumber untuk memberikan jawaban sesuai dengan pertanyaan atau pernyataan yang telah ditulis dan disampaikan oleh peneliti. Pemanfaatan kuesioner secara efektif saat peneliti mempunyai pemahaman yang jelas mengenai variabel yang telah dilakukan pengukuran serta harapan yang diharapkan oleh peneliti melalui jawaban dari responden. Kemudian setelah dilakukan penyusunan pada kuesioner, dilanjutkan dengan menyebarkan semua hasil kuesioner kepada para karyawan PT. Turen Indah Group dengan memerhatikan beberapa indikasi yang sudah ditetapkan pada setiap variabel.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan berdasarkan dua jenis data yang akan dipakai pada penelitian ini, diantaranya:

1. Data Primer Data utama dari penelitian ini adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti di lapangan. Selain itu, data primer dari penelitian ini adalah tanggapan responden berdasarkan daftar pernyataan yang diajukan kepada mereka dan identitas mereka yang diidentifikasi di PT. Turen Indah Group .
2. Data Sekunder Data yang diperoleh dari buku, naskah publikasi, jurnal, dll. yang telah dibuat sebelumnya dan diolah oleh orang lain mewakili data sekunder dalam penelitian ini. Ini memungkinkan penulis untuk melengkapi data yang belum terpenuhi secara keseluruhan.

3. Skala Likert Menurut Ghazali (2013), skala likert, yang terdiri dari pernyataan yang tercantum dalam daftar kuesioner, digunakan untuk mengukur pengumpulan data kuesioner. Skala ini terdiri dari lima kategori respons, yang berkisar dari "sangat setuju" hingga "sangat tidak setuju", dan mewajibkan peserta untuk menentukan pilihan mereka untuk setiap rangkaian pernyataan. Untuk mendapatkan data numerik, gunakan skala 1-5 dan beri skor atau nilai, seperti yang ditunjukkan dalam tabel 2.5.

**Tabel 3. 1**  
**Skala Likert**

No	Jawaban	Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.7 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Operasional adalah penyesuaian pemikiran antara asumsi dan pernyataan dalam kuesioner tertutup yang dapat dipilih oleh responden. skala yang didasarkan pada skala likert, di mana setiap item pernyataan diberi nilai antara 1 dan 5. Setiap variabel memiliki komponen berikut.

1. *Ethical Leadership*. Brown, Treviño, dan Harrison (2005) Ethical Leadership adalah "demonstrasi perilaku normatif yang sesuai dengan prinsip-prinsip moral melalui tindakan pribadi dan hubungan antarindividu, serta promosi tindakan semacam itu kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan."
2. Kepuasan Kerja, Kajian dari Badeni (2017:43), yang menyatakan jika kepuasan kerja merupakan sifat yang ditimbulkan seseorang pada pekerjaan yang mampu menghadirkan sikap positif maupun negatif,

puas atau ketidakpuasan. Kepuasan kerja ialah sifat yang secara umum dirasakan oleh individu pada aktivitas kerja mereka. Rivai (2014) juga menjelaskan apabila indikasi dari kepuasan kerja diklasifikasikan berdasarkan isi kerjaan, supervisi, organisasi serta manajemen, kesempatan agar dapat memperoleh kemajuan dalam pekerjaan dan gaji serta keuntungan materi lainnya.

3. *Identifikasi Organisasi* . Menurut Pratt (1998) menyatakan bahwa Identifikasi Organisasi adalah proses di mana individu memperluas konsep diri mereka untuk mencakup anggotaan dalam organisasi tertentu, dan ini dapat memengaruhi perilaku, motivasi, dan persepsi mereka.
4. Kinerja Karyawan adalah tingkat pencapaian hasil oleh karyawan berdasarkan pelaksanaan tugas mereka sendiri (Simajuntak, 2011). Indikatornya ialah kemampuan individual, usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi.

**Tabel 3. 2**  
**Dimensi dan Indikator Variabel**

Variabel	Indikator	Item
<i><b>Ethical Leadership</b></i> Gilang Primadhani (2021)	Integrity (integritas)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan tindakan dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.</li> <li>2. Kepekaan terhadap melatih dan membimbing.</li> </ol>
	Humility (kerendahan hati)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menghindari simbol status dan hak-hak Istimewa</li> <li>2. mengakui keterbatasan dan kesalahan.</li> </ol>

	Empathy (empati)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendorong untuk menerima keragaman</li> <li>2. mendorong sifat memaafkan pada konflik yang merusak.</li> </ol>
	Personal Growth (pengembangan diri)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memfasilitasi pengembangan kepercayaan diri individu dan skill meskipun bukan untuk kepentingan pekerjaan saat ini</li> <li>2. memberikan mentoring dan coaching bila diperlukan.</li> </ol>
	Fairness and Justice (keadilan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendorong dan mendukung perlakuan yang adil.</li> </ol>
	Empowerment (pemberdayaan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berkonsultasi dengan karyawan tentang keputusan yang akan memengaruhi karyawan.</li> </ol>
<b>Kepuasan Kerja</b> Sutrisno (2017:77)	Faktor Individual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Self-Efficacy (Kepercayaan Diri dalam Bekerja)</li> <li>2. Harapan dan Nilai Pribadi</li> <li>3. Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja</li> </ol>

	Faktor Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan kekeluargaan</li> <li>2. Pandangan masyarakat</li> </ol>
	Faktor utama dalam pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugas dan Tanggung Jawab</li> <li>2. Kondisi Lingkungan Kerja</li> </ol>
	Kesesuaian dengan pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepribadian</li> </ol>
	Rekan kerja yang mendukung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saling mendukung antar rekan kerja</li> <li>2. Komunikasi yang baik</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Kinerja Karyawan</b> Mathias dan Jackson (2009)</p>	Kemampuan individual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan telah sesuai dengan kemampuan</li> <li>2. Pekerjaan merupakan minat</li> <li>3. Berkomitmen dalam mengerjakan tugas</li> <li>4. Kemampuan Interpersonal</li> </ol>

	Usaha yang dicurahkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan</li> <li>2. Mematuhi etika pekerjaan di perusahaan</li> <li>3. Mengerjakan tugas sesuai target yang telah ditetapkan</li> </ol>
	Dukungan organisasional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan yang diberikan perusahaan meningkatkan kompetensi</li> <li>2. Peralatan dan fasilitas kantor menunjang untuk bekerja</li> <li>3. Penghargaan terhadap Kontribusi</li> </ol>
<i>Identifikasi Organisasi</i> Ricketta, M. (2005)	Kognitif (Cognitive Identification)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesadaran identitas organisasi</li> <li>2. Internalisasi nilai-nilai organisasi</li> </ol>
	Emosional (Affective Identification)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebanggaan terhadap organisasi</li> <li>2. Perasaan keterhubungan</li> <li>3. Kepuasan dan loyalitas</li> <li>4. Tingkat kepuasan dengan organisasi</li> </ol>
	Behavioral (Perilaku Identifikasi)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan dalam kegiatan organisasi</li> <li>2. Tindakan pro organisasi</li> <li>3. Loyalitas terhadap Organisasi</li> <li>4. Kesatuan dengan Organisasi</li> </ol>



### **3.8 Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.8.1 Uji Validitas**

Uji validitas bertujuan untuk memastikan keakuratan dan kesesuaian alat ukur (Sugiyono, 2017). Dalam uji validitas peneliti menggunakan IBM SPSS. Uji validitas digunakan untuk mengidentifikasi dan mengoreksi kelemahan atau ketidakakuratan dalam instrumen pengumpulan data. Validitas pernyataan dalam kuesioner tergantung pada seberapa baik peneliti mampu menjelaskan variabel yang dipilihnya. Suatu instrumen penelitian dapat dinyatakan valid apabila hasil perhitungan menunjukkan nilai Correlated Item-Total Correlation yang melebihi 0,33.

#### **3.8.2 Uji Reabilitas**

Reliabilitas instrumen penelitian mengacu pada konsistensi dan keandalan alat ukur dalam mengumpulkan data. Evaluasi reliabilitas dilakukan dengan menganalisis koefisien yang menunjukkan tingkat kepercayaan terhadap instrumen tersebut. Metode yang umum digunakan adalah penghitungan Alpha Cronbach, di mana nilai koefisien di atas 0,6 dianggap sebagai indikator bahwa instrumen tersebut reliabel. Pengujian ini penting untuk memastikan bahwa alat pengumpulan data dapat menghasilkan hasil yang konsisten dan dapat diandalkan dalam berbagai situasi pengukuran (Supriyanto & Maharani, 2013). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan alat bantu IBM SPSS.

### **3.9 Teknik Analisis Data**

#### **3.9.1 Uji Normalitas**

Metode statistik yang disebut uji normalitas digunakan untuk mengevaluasi pola distribusi data penelitian. menentukan apakah distribusi data normal adalah tujuan utama atau tidak. Dalam penelitian ini, uji Kolmogrov Smirnov digunakan untuk menguji normalitas data. Jika nilai Sig. lebih besar dari 0,05, data dianggap terdistribusi secara teratur (Ghozali, 2016). Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan IBM SPSS.

### **3.9.2 Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas adalah metode untuk menilai apakah terdapat hubungan atau keterkaitan yang kuat di antara variabel-variabel bebas dalam sebuah model regresi (Ghozali, 2016). Uji ini dapat dilihat melalui nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Multikolinieritas dapat dideteksi dengan hasil yang menunjukkan nilai tolerance  $> 0,1$  atau sama dengan nilai VIF  $< 10$ .

### **3.9.3 Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Ghozali (2016) Uji heteroskedastisitas adalah metode untuk memeriksa apakah varians residual dalam model regresi bersifat konstan atau tidak. Tujuannya adalah mendeteksi adanya perbedaan varians antar pengamatan. Untuk menentukan keberadaan heteroskedastisitas, nilai signifikansi setiap variabel dibandingkan dengan ambang batas 0,05. Jika nilai signifikansi variabel melebihi 0,05 atau dianggap tidak signifikan secara statistik, data tersebut diklasifikasikan sebagai homoskedastis. Dalam situasi ini, masalah heteroskedastisitas dianggap tidak ada. Dengan kata lain, ketika nilai signifikansi variabel lebih besar dari 0,05, asumsi homoskedastisitas terpenuhi, mengindikasikan tidak adanya masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

### **3.9.4 Uji Linieritas**

Linieritas dalam sebuah model regresi dapat diuji melalui uji linieritas, yang fungsinya adalah memastikan ada tidaknya hubungan garis lurus antara variabel-variabel yang diteliti. Pengujian ini dapat dilaksanakan melalui dua pendekatan: pendekatan pertama menggunakan metode estimasi kurva, sementara pendekatan kedua dilakukan dengan cara menganalisis nilai signifikansi dari penyimpangan linieritas. Kedua metode ini bertujuan untuk memverifikasi apakah model regresi yang digunakan sudah memenuhi asumsi linieritas atau belum (Ghozali, 2016).

### **3.9.5 Uji T (Uji Parsial)**

Dijelaskan oleh Kuncoro (2013) Uji statistik parsial, yang juga dikenal sebagai uji t, adalah metode untuk mengevaluasi dampak individual setiap variabel

bebas terhadap variabel terikat dalam model regresi. Analisis ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS.

### **3.9.6 Path Analysis (Analisis Jalur)**

Metode analisis jalur digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel intervening. Analisis regresi berfungsi untuk memperkirakan hubungan sebab akibat antar variabel dalam model kausal yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur merupakan pengembangan dari regresi linier berganda. Model yang didasarkan pada teori ini digunakan untuk membangun hubungan sebab akibat antar variabel. Analisis jalur tidak dapat digunakan untuk membuktikan atau membantah hipotesis kausalitas yang bersifat fiktif; yang bisa dilakukan hanyalah mengidentifikasi pola hubungan antara satu atau lebih variabel (Ghozali, 2016).

### **3.9.7 Uji Sobel**

Uji Sobel merupakan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis peran variabel mediasi dalam suatu model penelitian. Metode ini mengevaluasi signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen yang dimediasi oleh variabel perantara. Tujuan utama dari pengujian mediasi ini adalah untuk mengidentifikasi posisi dan fungsi variabel-variabel dalam sebuah model penelitian. Melalui prosedur yang dikembangkan oleh Sobel, peneliti dapat menentukan apakah efek mediasi yang diamati memiliki signifikansi statistik yang memadai (Ghozali, 2016).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **4.1.1 Profil PT. Turen Indah Group (Ocean Garden)**

PT. Turen Indah Group adalah Perusahaan yang bergerak manufaktur, supermarket bahan bangunan, restoran, guest house & property. Perusahaan ini didirikan oleh Makhrus Sholeh, yang mengawali dari anak petani kecil di kampung. Dengan kerja 7 AS terus tumbuh berkembang. Perusahaan ini berkonsentrasi pada bidang Pengadaan Barang/Material Bangunan (Turen Indah Beton) Bagian unit bisnis yang dalam bentuk manufaktur dan sebagai penyediaan paving, beton, dan segala jenis macammnya. Jumlah pelanggan yang ada mencapai ribuan yang tersebar di berbagai daerah, Property (Turen Indah Property) Unit bisnis yang menyediakan perumahan untuk masyarakat dengan berbagai macam desain terkini dan harga yang affordable. Kantor Turen Indah Property sendiri terletak di Jl Mayjend Sungkono No 24B, Kedungkandang, Saat ini Turen Indah Property telah memiliki kurang lebih 30 project di Malang Raya dan Jawa Timur, Guest House (Hasanah Guest House) Unit bisnis ini bergerak dalam penyediaan jasa penginapan berupa guest house.

Saat ini telah memiliki 5 cabang, diantaranya terletak di: Jl Buring, Sawojajar, Jl Soekarno Hatta, dan Turen. Penginapan dengan konsep feel like home yang nyaman, strategis dan terjangkau bisa menjadi tujuan utama untuk menginap Bersama keluarga maupun teman, Restoran (Ocean Garden) unit bisnis yang bergerak dalam bidang restaurant makanan dengan nama "Ocean Garden". Restaurant yang sudah berdiri sejak tahun 2005 ini berkembang begitu pesat, dengan menu dan resep andalan khas Ocean Garden yang tidak dapat dijumpai di restaurant lainnya, dan Supermarket Bahan Bangunan (Turen Indah Bangunan) Perusahaan ini terletak di Jl. Raya Talang Suko, Talangsuko, Turen, Malang, Jawa Timur 65175, Indonesia Pada tahun 2003 mendirikan Toko Bangunan, yang menyediakan

bahan bangunan untuk daerah sekitarnya. Setelah itu mendirikan cabang-cabang yang tersebar di berbagai kecamatan di daerah Kabupaten Malang.

Salah satu anak perusahaan yang dimiliki oleh Turen Indah Group, Ocean Garden sendiri merupakan perusahaan yang berjalan di bidang kuliner masakan rumahan dan memiliki 5 cabang yang tersebar di daerah malang dan sekitarnya yaitu yaitu di Jalan Soekarno-Hatta, Jalan Panglima Sudirman Turen, Ocean Garden Joglo di Bakalankrajan Sukun Malang, Warung Kuliner di Batu, dan di Jalan Trunojoyo, Ocean Garden menjadi salah satu rumah makan yang terkenal dan tidak pernah sepi pengunjung, selain bergerak di bidang resto Ocean Garden juga memiliki mini market yang diberi nama TI Mart dan memiliki kebun durian montong yang di jual di Resto Ocean Garden, oleh karena itu perusahaan ini memiliki tidak sedikit karyawan dengan jumlah karyawan sebanyak 257 orang.

#### **4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

Visi dan Misi PT. Turen Indah Group

a. Visi

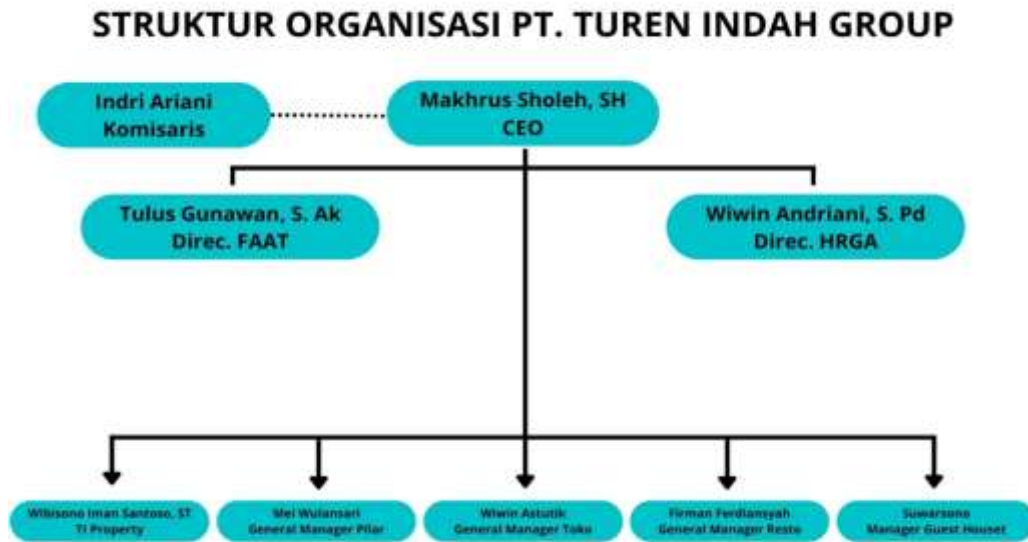
Menjadi world class company professional dengan profit tinggi yang mensejahterakan karyawan dan mengutamakan kepuasan konsumen.

b. Misi

1. Mempunyai tim & karyawan yang berkualitas tinggi
2. menciptakan produk yang berkualitas tinggi
3. Menciptakan produk yang memiliki daya saing tinggi
4. Memberi pelayanan terbaik untuk konsumen
5. Mengutamakan kepuasan konsumen
6. Mensejahterakan karyawan terkait Ekonomi, Kesehatan & Perlindungan
7. Setiap unit usaha dapat mencetak laba yang tumbuh minimal 20%

### 4.1.3 Struktur Organisasi

Gambar 4. 1  
Struktur Organisasi PT. Turen Indah Group



### 4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil data kuesioner yang disebarkan kepada 72 karyawan PT. Turen Indah Group yang dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja dan divisi maka diperoleh hasil sebagai berikut:

#### 4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel 4.1 dibawah ini:

**Tabel 4. 1**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Laki-laki	37	51%
Perempuan	35	49%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)*

Data yang tersaji dalam Tabel 4.1 menunjukkan bahwa tenaga kerja di PT. Turen Indah Group (Ocean Garden) didominasi oleh karyawan laki-laki dengan proporsi 51% atau sebanyak 37 orang, sedangkan karyawan perempuan hanya sebesar 49% atau 35 orang dari keseluruhan karyawan.

#### **4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada tabel 4.1 dibawah ini:

**Tabel 4. 2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
20	7	10%
22	9	13%
23	7	10%
24	15	21%
25	11	15%
26	9	13%
27	3	4%
28	5	7%
29	2	3%
30	1	1%
33	1	1%
34	1	1%
36	1	1%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)*

Data pada Tabel 4.2 memperlihatkan distribusi usia karyawan PT. Turen Indah Group (Ocean Garden), di mana usia 24 tahun mendominasi dengan 15 orang (21%), diikuti kelompok usia 25 tahun sebanyak 11 orang (15%), kelompok usia 22 & 26 tahun dengan 9 orang (13%), kelompok usia di atas 20 & 24 tahun sebanyak 7 orang (10%), kelompok usia 28 tahun sebanyak 5 orang (7%), kelompok usia 27 tahun sebanyak 3 orang (4%), kelompok usia 29 sebanyak 2 orang (3%) dan kelompok usia 30, 33, 34 & 36 sebanyak 1 orang masing-masing (1%). Komposisi usia ini mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki mayoritas karyawan dalam rentang usia produktif.

#### 4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Posisi Pekerjaan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan posisi pekerjaan disajikan pada tabel 4.3 dibawah ini:

**Tabel 4. 3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Posisi Pekerjaan**

<b>Posisi Pekerjaan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Admin pembelian	1	1%
Admin purchasing ocean garden	1	1%
Asisten kepala dapur	2	3%
Butcher	1	1%
Captain	6	8%
Checker	1	1%
Cleaning service	4	6%
Cook	4	6%
Fryer	4	6%
Grill	4	6%
Gudang	3	4%
Head Kitchen	2	3%
HR	1	1%
Kasir	11	15%
Manager pengembang produk	1	1%
Pentry	1	1%
Service crew	1	1%
Steward	5	7%



Supervisor	1	1%
Waiter	18	25%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)*

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden yang bekerja di posisi admin pembelian berjumlah 1 orang atau 1%, di posisi admin purchasing ocean garden berjumlah 1 orang atau 1%, posisi asisten kepala dapur berjumlah 2 orang atau 3%, posisi Butcher berjumlah 1 orang atau 1%, di posisi Captain berjumlah 6 orang atau 8%, di posisi Checker berjumlah 1 orang atau 1%, di posisi Cleaning service berjumlah 4 orang atau 6%, di posisi Cook berjumlah 4 orang atau 6%, di posisi Fryer berjumlah 4 orang atau 6%, di posisi Grill berjumlah 4 orang atau 6%, di posisi Gudang berjumlah 3 orang atau 4%, di posisi Head Kitchen berjumlah 2 orang atau 3%, di posisi HR berjumlah 1 orang atau 1%, di posisi Kasir berjumlah 11 orang atau 15%, di posisi Manager pengembang produk berjumlah 1 orang atau 1%, di posisi Pentry berjumlah 1 orang atau 1%, di Service crew berjumlah 1 orang atau 1%, di posisi Steward berjumlah 5 orang atau 7%, di posisi Supervisor berjumlah 1 orang atau 1%, dan di posisi Waiter berjumlah 18 orang atau 25%.

#### **4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan disajikan pada tabel 4.4 dibawah ini:

**Tabel 4. 4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
SMA/SMK	10	14%
Diploma	21	29%
S1	1	1%
S2	40	56%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)*

Data pada Tabel 4.4 terlihat pekerja yang bekerja di PT. Turen Indah Group (Ocean Garden), dominan memiliki latar belakang pendidikan yang sangat memadai, di mana pekerja yang memiliki pendidikan S2 mendominasi dengan 40 orang (56%), diikuti pekerja yang memiliki pendidikan Diploma 21 orang (29%), pekerja yang memiliki Pendidikan SMA/SMK dengan 10 orang (14%), dan pekerja yang memiliki Pendidikan S1 sebanyak 1 orang (1%) dengan hal ini PT. Turen Indah Group memiliki karyawan yang berkompeten di bidangnya.

### 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

#### 4.3.1 Variabel *Ethical Leadership* (X1)

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Variabel *Ethical Leadership* (X1)**

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0%	1	1%	11	15%	42	58%	18	25%	4.07
X1.2	0	0%	3	4%	7	10%	26	36%	36	50%	4.32
X1.3	0	0%	2	3%	15	21%	38	53%	17	24%	3.97
X1.4	2	3%	1	1%	16	22%	37	51%	16	22%	3.89
X1.5	0	0%	0	0%	19	26%	26	36%	27	38%	4.11
X1.6	1	1%	1	1%	9	13%	29	40%	32	44%	4.25
X1.7	0	0%	1	1%	13	18%	38	53%	20	28%	4.07
X1.8	0	0%	0	0%	12	17%	34	47%	26	36%	4.19
X1.9	1	1%	0	0%	8	11%	32	44%	31	43%	4.28
X1.10	0	0%	1	1%	9	13%	37	51%	25	35%	4.19

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 4.5, item X1.1 tentang konsisten dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan pada indikator integrity (integritas) menunjukkan respon yang positif dari responden. dari total responden, mayoritas atau sebanyak 72 orang memberikan respon setuju, diikuti oleh 18 orang yang menyatakan sangat setuju, hanya 11 orang yang bersikap netral, dan orang yang menyatakan tidak setuju. Tingkat persetujuan ini tercermin dari nilai rata-rata yang mencapai 4.07.

Untuk item X1.2 yang mengukur persepsi tentang kepekaan terhadap

melatih dan membimbing pada indikator integrity (integritas) menunjukkan nilai rata-rata 4.32, dengan rincian: 36 karyawan menyatakan sangat setuju, 26 karyawan setuju, 7 karyawan bersikap netral, dan 3 karyawan tidak setuju.

Item X1.3 tentang menghindari simbol status dan hak-hak istimewa pada indikator humility (kerendahan hati) menunjukkan rata-rata 3.97. 17 karyawan menyatakan sangat setuju, 38 karyawan setuju, 15 karyawan bersikap netral, dan 2 karyawan menyatakan tidak setuju.

Pada item X1.4 yang membahas keterbatasan dan kesalahan dalam indikator humility (kerendahan hati), menunjukkan rata-rata 3.89. Dimana 16 orang menyatakan sangat setuju, 37 orang setuju, 16 karyawan bersikap netral, 1 karyawan menyatakan tidak setuju dan 2 karyawan menyatakan sangat tidak setuju.

Item X1.5 tentang hubungan sesama rekan kerja pada indikator kebutuhan sosial, mendapatkan nilai rata-rata 4.11, dimana 27 orang menyatakan sangat setuju dan 26 orang setuju. Hanya 19 orang responden yang memilih untuk bersikap netral.

Terkait keterbukaan antar karyawan X1.6 dalam indikator kebutuhan sosial, menunjukkan nilai rata-rata 4.25. dari keseluruhan responden, 32 orang menyatakan setuju dan 29 orang sangat setuju, 9 orang memilih bersikap netral, hanya 1 orang yang tidak setuju, dan hanya 1 karyawan juga yang menyatakan sangat tidak setuju.

Sementara untuk item X1.7 yang membahas apresiasi pimpinan dalam konteks kebutuhan penghargaan, data menunjukkan respon yang lebih tinggi dengan nilai rata-rata 4.07. 20 orang menyatakan sangat setuju dan 38 orang setuju. Hanya terdapat 13 responden yang bersikap netral dan 1 responden yang tidak setuju.

Item X1.8 tentang perhatian pimpinan pada indikator kebutuhan penghargaan, menunjukkan nilai rata-rata 4.19. dari keseluruhan responden, 26 orang menyatakan setuju dan 34 orang sangat setuju. Sementara itu, 12 orang memilih bersikap netral.

Mengenai item X1.9 yang membahas peluang peningkatan kemampuan dalam konteks kebutuhan aktualisasi diri, mendapatkan rata-rata 4.28, dimana 31

orang menyatakan sangat setuju dan 32 orang setuju, hanya 8 orang responden yang memilih untuk bersikap netral, dan hanya 1 karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju.

Item X1.10 tentang kesempatan mengembangkan potensi diri pada indikator kebutuhan aktualisasi diri, menunjukkan nilai rata-rata 4.19. 25 orang menyatakan sangat setuju dan 37 orang setuju. terdapat 9 responden yang memilih untuk bersikap netral, dan hanya 1 karyawan yang menyatakan tidak setuju.

#### 4.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (X2)

**Tabel 4. 6**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X2)**

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	1	1%	3	4%	16	22%	31	43%	21	29%	3.94
X2.2	0	0%	2	3%	13	18%	32	44%	25	35%	4.11
X2.3	0	0%	2	3%	15	21%	29	40%	26	36%	4.10
X2.4	2	3%	2	3%	19	26%	31	43%	18	25%	3.85
X2.5	1	1%	2	3%	13	18%	33	46%	23	32%	4.04
X2.6	0	0%	2	3%	9	13%	30	42%	31	43%	4.25
X2.7	0	0%	1	1%	11	15%	36	50%	24	33%	4.15
X2.8	0	0%	1	1%	13	18%	30	42%	28	39%	4.18
X2.9	0	0%	2	3%	10	14%	30	42%	30	42%	4.22
X2.10	0	0%	1	1%	11	15%	38	53%	22	31%	4.13

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 4.6, item X2.1 tentang *self-efficacy* pada indikator faktor individual menunjukkan respon yang positif dari responden. dari total responden, mayoritas atau sebanyak 21 orang memberikan respon sangat setuju, diikuti oleh 31 orang yang menyatakan setuju, hanya 16 orang yang bersikap netral, 3 karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan hanya 1 karyawan saja yang menyatakan sangat tidak setuju. Tingginya tingkat persetujuan ini tercermin dari nilai rata-rata yang mencapai 3,94.

Untuk item X2.2 yang mengukur harapan dan nilai pribadi dalam indikator faktor individual menunjukkan nilai rata-rata 4,11, dengan rincian: 25 karyawan

menyatakan sangat setuju, 32 karyawan setuju, 13 karyawan bersikap netral, dan 2 karyawan tidak setuju.

Item X2.3 tentang pendidikan dan pengalaman kerja pada indikator faktor individual menunjukkan rata-rata 4,10. 26 karyawan menyatakan sangat setuju, 29 karyawan setuju, 15 karyawan bersikap netral, dan hanya 2 karyawan yang menyatakan tidak setuju.

Pada item X2.4 yang membahas hubungan kekeluargaan dalam indikator faktor sosial, menunjukkan rata-rata 3,85. dimana 18 orang menyatakan sangat setuju dan 31 orang setuju, sementara hanya 19 orang yang bersikap netral, 2 orang menyatakan tidak setuju, dan 2 orang juga menyatakan sangattidak setuju.

Item X2.5 tentang pandangan masyarakat pada indikator faktor sosial, mendapatkan nilai rata-rata 4,04, dimana 23 orang menyatakan sangat setuju dan 33 orang setuju, hanya 13 orang responden yang memilih untuk bersikap netral, 2 orang menyatakan tidak setuju, dan hanya 1 orang yang menyatakan sangat tidak setuju.

Terkait tugas dan tanggungjawab X2.6 dalam indikator faktor utama dalam pekerjaan, menunjukkan nilai rata-rata 4,25. dari keseluruhan responden, 31 orang menyatakan setuju dan 30 orang sangat setuju. Sementara itu, 9 orang memilih bersikap netral dan hanya 2 orang yang tidak setuju.

Sementara untuk item X2.7 yang membahas kondisi lingkungan kerja dalam konteks faktor utama dalam pekerjaan, data menunjukkan respon yang lebih tinggi dengan nilai rata-rata 4,15. 24 orang menyatakan sangat setuju dan 36 orang setuju. hanya terdapat 11 responden yang bersikap netral dan 1 responden yang tidak setuju.

Item X2.8 tentang kepribadian pada indikator kesesuaian dengan pekerjaan, menunjukkan nilai rata-rata 4,18. dari keseluruhan responden, 28 orang menyatakan setuju dan 30 orang sangat setuju, sementara itu, 13 orang memilih bersikap netral, dan hanya 1 orang menyatakan tidak setuju.

Mengenai item X2.9 yang membahas saling mendukung antar rekan kerja dalam konteks rekan kerja yang mendukung, mendapatkan rata-rata 4,22, dimana 30 orang menyatakan sangat setuju dan 30 orang setuju, hanya 10 orang responden

yang memilih untuk bersikap netral, dan hanya 2 orang yang menyatakan tidak setuju.

Item X2.10 tentang komunikasi yang baik pada indikator rekan kerja yang mendukung, menunjukkan nilai rata-rata 4,13. 22 orang menyatakan sangat setuju dan 38 orang setuju, terdapat 11 responden yang memilih untuk bersikap netral, dan hanya 1 orang yang menyatakan tidak setuju.

#### 4.3.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	0	0%	2	3%	15	21%	35	49%	20	28%	4.01
Y.2	0	0%	1	1%	11	15%	28	39%	32	44%	4.26
Y.3	1	1%	1	1%	13	18%	33	46%	24	33%	4.08
Y.4	0	0%	1	1%	15	21%	32	44%	24	33%	4.10
Y.5	0	0%	2	3%	14	19%	33	46%	23	32%	4.07
Y.6	0	0%	3	4%	10	14%	37	51%	22	31%	4.08
Y.7	0	0%	2	3%	6	8%	32	44%	32	44%	4.31
Y.8	0	0%	0	0%	11	15%	35	49%	26	36%	4.21
Y.9	0	0%	0	0%	9	13%	37	51%	26	36%	4.24
Y.10	1	1%	1	1%	12	17%	31	43%	27	38%	4.14

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.6, item Y.1 tentang pekerjaan sesuai dengan kemampuan pada indikator kemampuan individual menunjukkan respon yang positif dari responden. dari total responden 20 orang memberikan respon sangat setuju, diikuti oleh 35 orang yang menyatakan setuju, dan hanya 15 orang yang bersikap netral, dan hanya 2 orang menyatakan tidak setuju. Tingginya tingkat persetujuan ini tercermin dari nilai rata-rata yang mencapai 4,01.

Untuk item Y.2 yang mengukur pekerjaan merupakan minat dalam indikator kemampuan individual menunjukkan nilai rata-rata 4.26, dengan rincian: 32 karyawan menyatakan sangat setuju, 28 karyawan setuju, 11 karyawan bersikap

netral, dan 1 karyawan tidak setuju.

Item Y.3 tentang berkomitmen dalam mengerjakan tugas pada indikator kemampuan individual menunjukkan rata-rata 4,08. 24 karyawan menyatakan sangat setuju, 33 karyawan setuju, 13 karyawan bersikap netral, 1 orang menyatakan tidak setuju, dan hanya 1 orang yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item Y.4 yang membahas motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan dalam indikator usaha yang dicurahkan, menunjukkan rata-rata 4,10. dimana 24 orang menyatakan sangat setuju dan 32 orang setuju. sementara hanya 15 orang yang bersikap netra, dan hanya 1 orang menyatakan tidak setuju.

Item Y.5 tentang mematuhi etika pekerjaan pada indikator usaha yang dicurahkan, mendapatkan nilai rata-rata 4,07, dimana 23 orang menyatakan sangat setuju dan 33 orang setuju, hanya 14 orang responden yang memilih untuk bersikap netral, dan hanya 2 orang menyatakan tidak setuju.

Terkait mengerjakan tugas sesuai target yang telah ditetapkan Y.6 dalam indikator usaha yang dicurahkan, menunjukkan nilai rata-rata 4,08. dari keseluruhan responden, 22 orang menyatakan setuju dan 37 orang sangat setuju. sementara itu, 10 orang memilih bersikap netral dan hanya 3 orang yang tidak setuju.

Sementara untuk item Y.7 yang membahas meningkatkan kompetensi dalam konteks dukungan organisasional, data menunjukkan respon yang lebih tinggi dengan nilai rata-rata 4,31. 32 orang menyatakan sangat setuju dan 32 orang setuju, hanya terdapat 6 responden yang bersikap netral dan 2 responden yang tidak setuju.

Item Y.8 tentang peralatan dan fasilitas kantor pada indikator dukungan organisasional, menunjukkan nilai rata-rata 4,21. dari keseluruhan responden, 26 orang menyatakan setuju dan 35 orang sangat setuju. Sementara itu, 11 orang memilih bersikap netral.

Mengenai item Y.9 yang membahas penghargaan terhadap kontribusi dalam konteks dukungan organisasional, mendapatkan rata-rata 4,24, dimana 26 orang menyatakan sangat setuju dan 37 orang setuju. hanya 9 orang responden yang memilih untuk bersikap netral.

Item Y.10 tentang kemampuan interpersonal pada indikator dukungan organisasional, menunjukkan nilai rata-rata 4,14. 27 orang menyatakan sangat setuju dan 31 orang setuju, terdapat 12 responden yang memilih untuk bersikap netral, 1 orang menyatakan tidak setuju, dan hanya 1 orang yang juga menyatakan sangat tidak setuju.

#### 4.3.2 Variabel Kinerja Karyawan (Z)

**Tabel 4. 8**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Identifikasi Organisasi (Z)**

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	0	0%	1	1%	16	22%	35	49%	20	28%	4.03
Z.2	0	0%	2	3%	11	15%	36	50%	23	32%	4.11
Z.3	0	0%	1	1%	16	22%	31	43%	24	33%	4.08
Z.4	0	0%	0	0%	11	15%	29	40%	32	44%	4.29
Z.5	0	0%	1	1%	13	18%	34	47%	24	33%	4.13
Z.6	0	0%	1	1%	12	17%	35	49%	24	33%	4.14
Z.7	0	0%	0	0%	10	14%	32	44%	30	42%	4.28
Z.8	0	0%	0	0%	11	15%	35	49%	26	36%	4.21
Z.9	0	0%	0	0%	8	11%	34	47%	30	42%	4.31
Z.10	0	0%	0	0%	1	1%	42	58%	29	40%	4.39

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 4.6, item Z.1 tentang kesadaran identitas organisasi pada indikator kognitif menunjukkan respon yang positif dari responden. dari total responden, sebanyak 20 orang memberikan respon sangat setuju, diikuti oleh 35 orang yang menyatakan setuju, hanya 16 orang yang bersikap netral, dan hanya 1 orang menyatakan tidak setuju. Tingginya tingkat persetujuan ini tercermin dari nilai rata-rata yang mencapai 4,03.

Untuk item Z.2 yang mengukur persepsi tentang internalisasi nilai-nilai organisasi dalam indikator kognitif menunjukkan nilai rata-rata 4,11, dengan rincian: 23 karyawan menyatakan sangat setuju, 36 karyawan setuju, 11 karyawan bersikap netral, dan 2 karyawan tidak setuju.



Item Z.3 tentang kebanggaan terhadap organisasi pada indikator emosional menunjukkan rata-rata 4,08. 24 karyawan menyatakan sangat setuju, 31 karyawan setuju, 16 karyawan bersikap netral, dan hanya 1 orang menyatakan tidak setuju.

Pada item Z.4 yang membahas perasaan keterhubungan dalam indikator emosional, menunjukkan rata-rata 4,29. dimana 32 orang menyatakan sangat setuju dan 29 orang setuju. sementara hanya 11 orang yang bersikap netral.

Item Z.5 tentang kepuasan dan loyalitas pada indikator emosional, mendapatkan nilai rata-rata 4,13, dimana 24 orang menyatakan sangat setuju dan 34 orang setuju, hanya 13 orang responden yang memilih untuk bersikap netral, dan hanya 1 orang menyatakan tidak setuju.

Terkait keterlibatan dalam kegiatan organisasi Z.6 dalam indikator behavioral, menunjukkan nilai rata-rata 4,14. dari keseluruhan responden, 24 orang menyatakan setuju dan 35 orang sangat setuju. Sementara itu, 12 orang memilih bersikap netral dan hanya 1 orang yang tidak setuju.

Sementara untuk item Z.7 yang membahas tindakan pro organisasi dalam konteks behavioral, data menunjukkan respon yang lebih tinggi dengan nilai rata-rata 4,28. 30 orang menyatakan sangat setuju dan 32 orang setuju. hanya terdapat 10 responden yang bersikap netral.

Item Z.8 tentang loyalitas terhadap organisasi pada indikator behavioral, menunjukkan nilai rata-rata 4,21. Dari keseluruhan responden, 26 orang menyatakan setuju dan 35 orang sangat setuju. Sementara itu, 11 orang memilih bersikap netral.

Mengenai item Z.9 yang membahas kesatuan dengan organisas dalam konteks behavioral, mendapatkan rata-rata 4,31, dimana 30 orang menyatakan sangat setuju dan 34 orang setuju. Hanya 8 orang responden yang memilih untuk bersikap netral.

Item Z.10 tentang Tingkat kepuasan dengan organisasi pada indikator behavioral, menunjukkan nilai rata-rata 4,39. 29 orang menyatakan sangat setuju dan 42 orang setuju. Terdapat 1 responden yang memilih untuk bersikap netral.

#### 4.4 Uji Instrumen Penelitian

##### 4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memastikan keakuratan dan kesesuaian alat ukur. Untuk menguji apakah suatu kuesioner valid, perlu memeriksa hubungan (korelasi) antara nilai setiap pertanyaan dengan nilai total dari seluruh pertanyaan dalam kuesioner tersebut. Suatu instrumen penelitian dapat dinyatakan valid apabila hasil perhitungan menunjukkan nilai *Correlated Item-Total Correlation* yang melebihi 0,33 (Sugiyono, 2017).

**Tabel 4. 9**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Item	Correlated Item-Total Correlation	Keterangan
<i>Ethical Leadership</i>	Integrity (integritas)	X1.1	0,389	Valid
		X1.2	0,384	Valid
	Humility (kerendahan hati)	X1.3	0,428	Valid
		X1.4	0,568	Valid
	Empathy (empati)	X1.5	0,375	Valid
		X1.6	0,535	Valid
	Personal Growth	X1.7	0,647	Valid
		X1.8	0,364	Valid
	Fairness and Justice	X1.9	0,548	Valid
	Empowerment	X1.10	0,498	Valid
Kepuasan Kerja	Faktor Individual	X2.1	0,344	Valid
		X2.2	0,406	Valid
		X2.3	0,451	Valid
	Faktor Sosial	X2.4	0,403	Valid
		X2.5	0,375	Valid
	Faktor utama dalam pekerjaan	X2.6	0,477	Valid
		X2.7	0,419	Valid

	Kesesuaian dengan pekerjaan	X2.8	0,382	Valid
	Rekan kerja yang mendukung	X2.9	0,655	Valid
		X2.10	0,410	Valid
Kinerja Karyawan	Kemampuan individual	Y.1	0,330	Valid
		Y.2	0,484	Valid
		Y.3	0,529	Valid
		Y.4	0,467	Valid
	Usaha yang dicurahkan	Y.5	0,344	Valid
		Y.6	0,611	Valid
		Y.7	0,346	Valid
	Dukungan organisasional	Y.8	0,441	Valid
		Y.9	0,419	Valid
		Y.10	0,627	Valid
Identifikasi Organisasi	Kognitif	Z.1	0,459	Valid
		Z.2	0,574	Valid
	Emosional	Z.3	0,453	Valid
		Z.4	0,514	Valid
		Z.5	0,361	Valid
		Z.6	0,367	Valid
	Behavioral (Perilaku Identifikasi)	Z.7	0,350	Valid
		Z.8	0,500	Valid
		Z.9	0,416	Valid
		Z.10	0,348	Valid

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 4.7 mengindikasikan bahwa seluruh butir pertanyaan dalam kuesioner untuk variabel-variabel ethical leadership, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan identifikasi organisasi memiliki nilai *Correlated Item-Total Correlation* yang melebihi ambang batas 0,33. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam instrumen penelitian ini memenuhi kriteria validitas yang dipersyaratkan.

#### 4.4.2 Uji Reabilitas

Reliabilitas instrumen penelitian mengacu pada konsistensi dan keandalan alat ukur dalam mengumpulkan data. Sebuah instrumen dapat dianggap reliabel jika mampu menghasilkan data yang konsisten dan stabil, meskipun digunakan pada waktu yang berbeda atau oleh responden yang berbeda. Instrumen penelitian disebut reliabel apabila nilai cronbach's alpha mencapai atau melebihi 0,6 (Supriyanto & Maharani, 2013).

**Tabel 4. 10**  
**Hasil Uji Reabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Ethical Leadership</i>	0,617	0,6	“Reliabel”
Kepuasan Kerja	0,612	0,6	“Reliabel”
Kinerja Karyawan	0,611	0,6	“Reliabel”
Identifikasi Organisasi	0,606	0,6	“Reliabel”

*Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)*

Data yang disajikan dalam Tabel 4.8 memperlihatkan bahwa setiap variabel yang diteliti memiliki nilai *cronbach's alpha* yang melampaui ambang batas 0,6. Hasil ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel telah memenuhi standar keandalan yang ditetapkan. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa semua item pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini telah terbukti reliabel.

#### 4.5 Uji Asumsi Klasik

##### 4.5.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas merupakan langkah untuk memeriksa apakah data yang akan dianalisis dalam model regresi memiliki distribusi yang normal. Dalam penelitian ini, metode yang dipilih untuk menguji normalitas data adalah uji Kolmogorov-Smirnov. Kriteria penilaian yang digunakan adalah sebagai berikut: jika hasil uji menunjukkan nilai signifikansi (Sig) yang lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut memiliki distribusi yang normal (Ghozali, 2016).

**Tabel 4. 11**  
**Uji Normalitas Terhadap Variabel Identifikasi Organisasi (Z)**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,68613903
Most Extreme Differences	Absolute	,047
	Positive	,042
	Negative	-,047
Test Statistic		,047
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

*Sumber: Hasil Output SPSS (2024)*

Analisis uji normalitas, yang disajikan dalam Tabel 4.9, menghasilkan temuan yang signifikan. Untuk variabel Identifikasi Organisasi, yang dinotasikan sebagai Z, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,200. Nilai ini melebihi ambang batas kritis 0,05 yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa residual data pada model regresi yang diuji memenuhi asumsi normalitas.

**Tabel 4. 12**  
**Uji Normalitas Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,77219834
Most Extreme Differences	Absolute	,107
	Positive	,062
	Negative	-,107
Test Statistic		,107
Asymp. Sig. (2-tailed)		,039 <sup>c</sup>

Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		,360 <sup>d</sup>
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,348
		Upper Bound	,373

Sumber: Hasil Output SPSS (2024)

Setelah dilakukan uji monte carlo pada table 4.10 diperoleh bahwa nilai residual dalam penelitian ini berdistribusi dengan normal. Hal ini dapat dibuktikan bahwa nilai signifikan yang semula 0,039 setelah dilakukan uji monte carlo naik menjadi 0,360. Yang mana nilai signifikan 0,360 sudah lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa nilai residual berdistribusi dengan normal.

#### 4.5.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas merupakan teknik yang diaplikasikan untuk mendeteksi ada tidaknya korelasi yang signifikan di antara variabel-variabel independen dalam sebuah model regresi. Dalam konteks ini, terdapat dua parameter utama yang dijadikan acuan: nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Suatu model regresi dianggap bebas dari masalah multikolinieritas jika memenuhi dua kriteria berikut: nilai *tolerance* melebihi 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10. Apabila kedua syarat ini terpenuhi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi yang dianalisis (Ghozali, 2016).

**Tabel 4. 13**  
**Uji Multikolinieritas Terhadap Variabel Identifikasi Organisasi (Z)**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	24,657	4,409		5,592	,000		
	Ethical Leadership	,087	,107	,101	,811	,420	,746	1,340

	Kepuasan Kerja	,335	,107	,388	3,118	,003	,746	1,340
a. Dependent Variable: Identifikasi Organisasi								

Sumber: Hasil Output SPSS (2024)

**Tabel 4. 14**  
**Uji Multikolinieritas Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,699	5,526		2,117	,038		
	Ethical Leadership	,181	,112	,185	1,616	,111	,739	1,353
	Kepuasan Kerja	,370	,119	,378	3,101	,003	,654	1,529
	Identifikasi Organisasi	,171	,125	,151	1,368	,176	,799	1,251
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan								

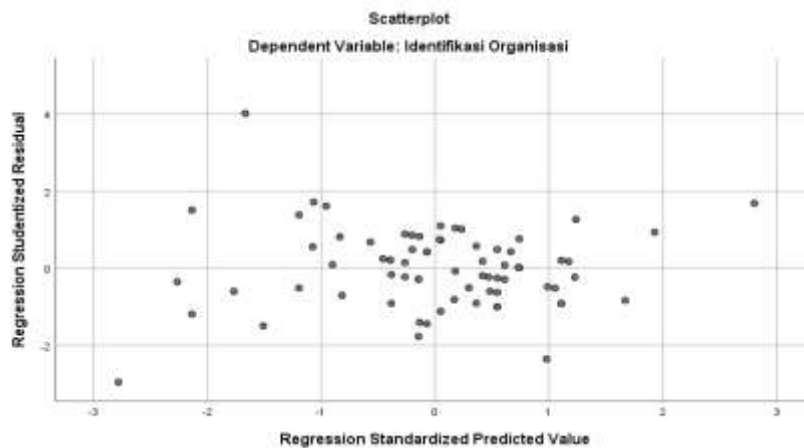
Sumber: Hasil Output SPSS (2024)

Hasil uji multikolinieritas yang disajikan dalam Tabel 4.11 dan 4.12 memberikan informasi penting mengenai hubungan antar variabel independen dalam model regresi. Analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel yang diteliti memiliki nilai tolerance yang melebihi ambang batas 0,1. Selain itu, nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk semua variabel tercatat kurang dari 10. Berdasarkan temuan ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak mengalami permasalahan multikolinieritas.

### 4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

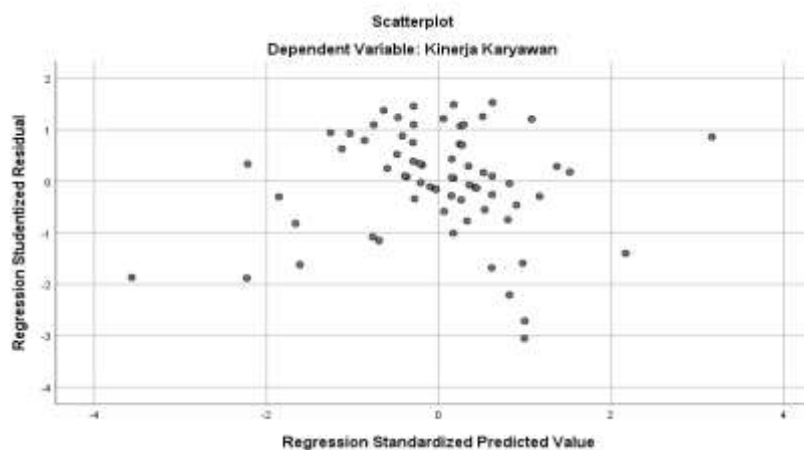
Pengujian heteroskedastisitas merupakan langkah analisis yang bertujuan untuk memeriksa apakah terdapat keseragaman varians residual antar observasi dalam sebuah model regresi. Tujuan utamanya adalah mendeteksi apakah variasi residual konsisten atau berubah-ubah di sepanjang rentang nilai variabel independen. Dalam konteks penelitian ini, metode yang dipilih untuk mengevaluasi keberadaan heteroskedastisitas adalah melalui analisis visual menggunakan grafik scatterplot. Grafik ini memungkinkan peneliti untuk mengamati pola sebaran residual dan menilai apakah terdapat indikasi heteroskedastisitas dalam model regresi yang dianalisis Ghozali (2016).

**Gambar 4. 2**  
**Grafik Scatterplot**



*Sumber: Hasil Output SPSS (2024)*

**Gambar 4. 3**  
**Grafik Scatterplot**





*Sumber: Hasil Output SPSS (2024)*

Berdasarkan Gambar 4.2 dan 4.3 grafik *scatterplot*, Observasi menunjukkan bahwa titik-titik pada grafik tersebar secara acak tanpa membentuk suatu pola yang spesifik atau teratur. Penyebaran titik-titik yang tidak beraturan ini merupakan indikator penting dalam interpretasi uji heteroskedastisitas. Berdasarkan karakteristik sebaran ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi yang dianalisis tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

#### **4.5.4 Uji Linieritas**

Pengujian linearitas merupakan prosedur analisis yang diterapkan untuk mengevaluasi karakteristik hubungan antara variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian. Apabila nilai sig linearity kurang dari 0,05, maka dapat diinterpretasikan bahwa terdapat hubungan linear yang signifikan antara variabel- variabel yang diuji.

**Tabel 4. 15**  
**Uji Linieritas**

Variabel yang berhubungan		Nilai Sig.	Kesimpulan
<i>Ethical Leadership</i> (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	0,000	<i>Linier</i>
Disiplin Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	0,000	<i>Linier</i>
Identifikasi Organisasi (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0,000	<i>Linier</i>

*Sumber: Hasil Output SPSS (2024)*

Hasil analisis yang disajikan dalam Tabel 4.14 menunjukkan bahwa seluruh variabel yang diuji memiliki nilai signifikansi linearitas (sig linearity) yang kurang dari ambang batas 0,05. Berdasarkan kriteria ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan linear yang signifikan di antara variabel- variabel yang diteliti.

## **4.6 Analisis Data**

### **4.6.1 Path Analysis (Analisis Jalur)**

Dalam penelitian ini, metode *path analysis* atau analisis jalur diterapkan untuk mengkaji hubungan antara variabel-variabel, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Proses analisis dilakukan melalui dua tahap:

1. Model analisis jalur 1 fokus pada pengujian dampak variabel ethical leadership (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap identifikasi organisasi (Z).
2. Model analisis jalur 2 memperluas analisis dengan menyelidiki pengaruh tiga variabel ethical leadership (X1), kepuasan kerja (X2), dan identifikasi organisasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

#### 4.6.1.1 Analisis Jalur Pertama

Analisis jalur pertama ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel ethical leadership (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap identifikasi organisasi (Z). Hasil pengujian tersebut ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4. 16**  
**Analisis Jalur Pertama**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,657	4,409		5,592	,000
	Ethical Leadership	,087	,107	,101	,811	,420
	Kepuasan Kerja	,335	,107	,388	3,118	,003
a. Dependent Variable: Identifikasi Organisasi						
R Square = 0,201						

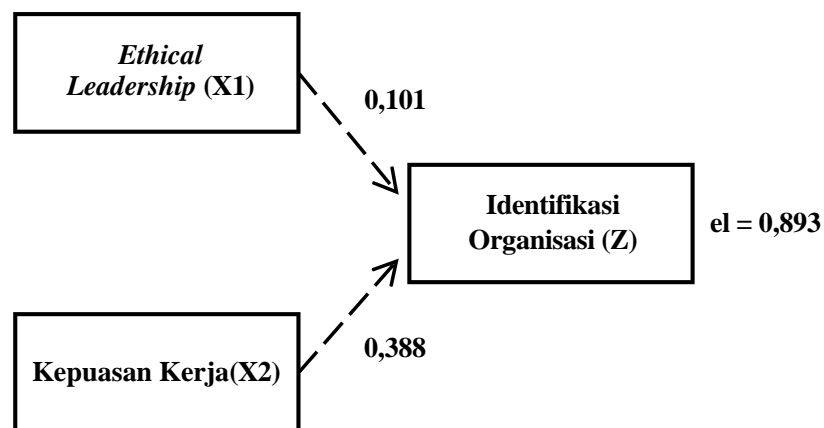
*Sumber: Hasil Output SPSS (2024)*

Analisis jalur tahap pertama, yang disajikan dalam Tabel 4.14, Hasilnya menunjukkan bahwa variabel ethical leadership (X1) memiliki nilai signifikansi 0,420, yang melebihi ambang batas 0,05. Ini mengindikasikan bahwa ethical leadership tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap identifikasi organisasi dalam konteks penelitian ini. Selanjutnya, variabel kepuasan kerja (X2)

menunjukkan pengaruh yang signifikan, dengan nilai signifikansi 0,03, di bawah ambang 0,05.

Hasil analisis lebih lanjut mengungkapkan nilai R Square sebesar 0,201. Angka ini mengindikasikan bahwa kombinasi variabel ethical leadership (X1) dan kepuasan kerja (X2) mampu menjelaskan 20,1% variasi dalam identifikasi organisasi (Z). Untuk melengkapi model analisis, nilai residual (e1) dihitung menggunakan formula  $e1 = \sqrt{1 - R \text{ Square}}$ . Dengan memasukkan nilai R Square yang diperoleh, perhitungannya menjadi  $e1 = \sqrt{1 - 0,201}$ , yang menghasilkan nilai e1 sebesar 0,893. Dengan demikian diperoleh diagram jalur model pertama sebagai berikut:

**Gambar 4. 4**  
**Diagram Jalur Model Pertama**



#### 4.6.1.2 Analisis Jalur Kedua

Dalam analisis jalur kedua ini, digunakan untuk menguji dampak variabel ethical leadership (X1), kepuasan kerja (X2), dan identifikasi organisasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil pengujian tersebut ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 4. 17**  
**Analisis Jalur Kedua**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,699	5,526		2,117	,038
	Ethical Leadership	,181	,112	,185	1,616	,111
	Kepuasan Kerja	,370	,119	,378	3,101	,003
	Identifikasi Organisasi	,171	,125	,151	1,368	,176
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
R Square = 0,338						

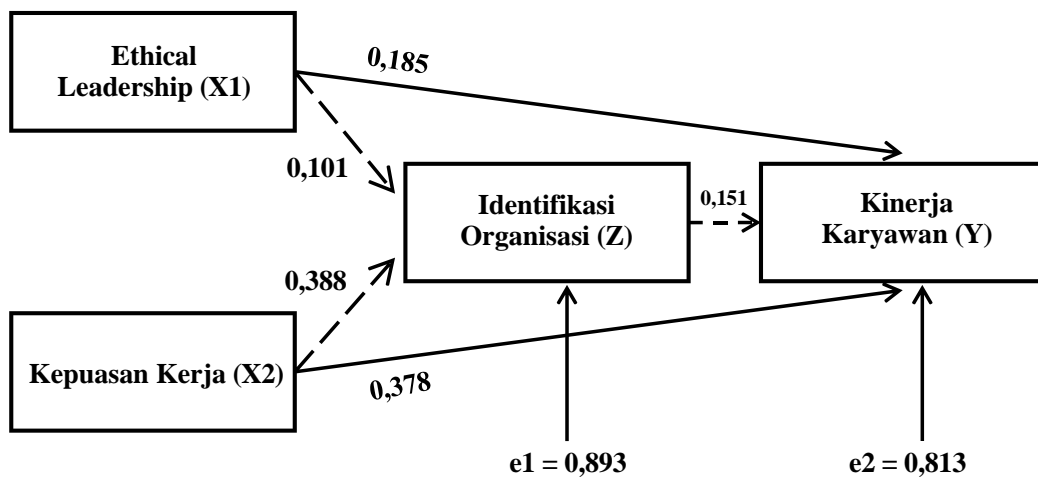
*Sumber: Hasil Output SPSS (2024)*

Hasil analisis jalur kedua, yang tertera pada Tabel 4.16, mengungkapkan pola pengaruh yang beragam dari tiga variabel terhadap kinerja karyawan (Y). Variabel ethical leadership (X1) menunjukkan nilai signifikansi 0,111, yang melebihi ambang batas 0,05. Ini mengindikasikan bahwa ethical leadership tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini. Untuk variabel kepuasan kerja (X2), nilai signifikansi tercatat sebesar 0,003, jauh di bawah ambang 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel identifikasi organisasi (Z) memiliki nilai signifikansi 0,176, melebihi ambang 0,05. Hal ini mengonfirmasi bahwa identifikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis lebih lanjut mengungkapkan nilai R Square sebesar 0,338. Angka ini mengindikasikan bahwa kombinasi variabel ethical leadership (X1),

kepuasan kerja (X2), dan identifikasi organisasi (Z) mampu menjelaskan 33,8% variasi dalam kinerja karyawan (Y). Untuk melengkapi model analisis, nilai residual (e2) dihitung menggunakan formula  $e2 = \sqrt{(1 - R \text{ Square})}$ . Dengan memasukkan nilai R Square yang diperoleh, perhitungannya menjadi  $e2 = \sqrt{(1 - 0,338)}$ , yang menghasilkan nilai e2 sebesar 0,813. Dengan demikian diperoleh diagram jalur model kedua sebagai berikut:

**Gambar 4. 5**  
**Diagram Jalur Model Kedua**



#### 4.6.2 Uji Sobel

Dalam penelitian ini, sobel test digunakan untuk menguji variabel mediasi. Uji Sobel diterapkan untuk mengukur pengaruh ethical leadership (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui identifikasi organisasi (Z), serta pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui identifikasi organisasi (Z). Hasil data yang diperoleh adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 18**  
**Hasil Uji Sobel X1 terhadap Y melalui Z**

<i>Input</i>		<i>Test Statistic</i>	<i>P-Value</i>
a	0,410	2,085	0,037
b	0,265		
SEa	0,106		
SEb	0,107		

*Sumber: Hasil Output SPSS (2024)*

Analisis uji sobel, sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.16 menunjukkan nilai *test statistic* sebesar 2,085, dengan *p-value* 0,037 yang berada di bawah ambang signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel identifikasi organisasi (Z) terbukti mampu memediasi pengaruh antara variabel ethical leadership (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

**Tabel 4. 19**  
**Hasil Uji Sobel X2 terhadap Y melalui Z**

<i>Input</i>		<i>Test Statistic</i>	<i>P-Value</i>
a	0,525	1.464	0.043
b	0,169		
SEa	0,098		
SEb	0,111		

*Sumber: Hasil Output SPSS (2024)*

Analisis uji sobel, sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.16 menunjukkan nilai *test statistic* sebesar 1.464, dengan *p-value* 0.043 yang berada di bawah ambang signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel identifikasi organisasi (Z) terbukti mampu memediasi pengaruh antara variabel kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

## **4.7 Pembahasan**

### **4.7.1 Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ethical leadership* (X1) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Bukti empiris ini didasarkan pada nilai signifikansi yang diperoleh, yaitu 0,111, yang melebihi ambang batas signifikansi 0,05, maka dapat dikatakan bahwa *ethical leadership* (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) sehingga H1 ditolak. Adanya kecenderungan jawaban ragu-ragu untuk rasa integritas, keterbukaan dan mengakui keterbatasan pimpinan antar karyawan, perhatian pimpinan dalam perlakuan adil. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan masih merasa kurang puas dengan integritas dalam perusahaan yang disediakan oleh perusahaan, serta dengan keadilan dan empati dari pimpinan. Ketidakpuasan ini berdampak negatif pada *ethical leadership*, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mayer et al. (2010) menyoroti bahwa meskipun *ethical leadership* memiliki potensi untuk meningkatkan perilaku etis dan kinerja, kondisi di lapangan seperti ketidakpuasan terhadap integritas dan keadilan dapat menghambat pengaruh positif tersebut.

Upaya-upaya *ethical leadership* di Ocean Grden PT. Turen Indah Group ternyata belum memberikan dampak yang diharapkan terhadap peningkatan kinerja mereka. Berbagai inisiatif seperti pemberian pengalaman, peluang pengembangan karir, dan penyediaan lingkungan kerja yang aman ternyata belum cukup efektif dalam mendorong semangat kerja para karyawan. Akibatnya, langkah-langkah tersebut tidak menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Harmoko & Sulisty (2014) serta Gunawan & Setiawan (2022) juga menemukan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara *ethical leadership* dan kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya integritas, keterbukaan, dan perlakuan adil dari pimpinan, yang jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan.

Akan tetapi, berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdullah (2020) menemukan bahwa kinerja dipengaruhi oleh *ethnical leadership* secara positif dan signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian Isdianto, Supriono, dan Sutono (2022) juga membuktikan adanya dampak positif dan signifikan antara *ethnical leadership* pada kinerja.

Akan tetapi, *ethical leadership* tetap tidak boleh diabaikan. Meskipun upaya-upaya saat ini belum menunjukkan hasil yang optimal, *ethical leadership* tetap menjadi faktor penting dalam lingkungan kerja. Perusahaan perlu terus mengevaluasi dan menyempurnakan mengenai *ethical leadership* mereka khususnya kepada pimpinan, mencari pendekatan baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan. Menurut Brown dan Treviño (2006), kepemimpinan etis berperan sebagai pendorong utama perilaku etis di dalam organisasi dan dapat membangun kepercayaan serta integritas yang diperlukan untuk menciptakan budaya kerja yang sehat. Selain itu, Walumbwa et al. Penelitian oleh Demirtas (2013) menegaskan bahwa pemimpin yang etis mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih baik. Oleh karena itu, meskipun tantangan tetap ada, perusahaan perlu terus mengevaluasi dan menyempurnakan pendekatan *ethical leadership* mereka untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 30,

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ

الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُۙ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya : “Ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Q.S Al-Baqarah (2): 30)”.

Dalam tafsirannya, Ayat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah tanggung jawab besar yang harus dijalankan dengan baik. Pemimpin (khalifah)



diharapkan untuk tidak hanya mengelola sumber daya tetapi juga menjaga keadilan dan keamanan. Dalam konteks dunia kerja, pemimpin yang etis harus mampu mengelola timnya dengan bijaksana, menjaga hubungan yang harmonis, dan berkomitmen terhadap kesejahteraan karyawan. Hal ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan merasa dihargai.

#### **4.7.2 Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap Identifikasi Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ethical leadership* (X1) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap identifikasi organisasi (Z). Bukti empiris ini didasarkan pada nilai signifikansi yang diperoleh, yaitu 0,420, yang melebihi ambang batas signifikansi 0,05, maka dapat dikatakan bahwa *ethical leadership* (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap identifikasi organisasi (Z) sehingga H2 ditolak. Adanya kecenderungan jawaban ragu-ragu untuk rasa integritas dalam kesadaran identitas organisasi, keterbukaan dan perasaan keterhubungan antar karyawan dan perilaku Identifikasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan masih merasa kurang puas dalam persoalan *ethical leadership* khususnya dalam identifikasi organisasi. Ketidakpuasan ini berdampak negatif pada *ethical leadership*, yang pada gilirannya dapat memengaruhi identifikasi organisasi pada karyawan. Menurut DeConinck (2015) menemukan bahwa meskipun kepemimpinan etika diharapkan dapat mendorong identifikasi karyawan dengan organisasi, dalam praktiknya, banyak faktor lain yang dapat memengaruhi hubungan tersebut. Penelitian ini menunjukkan bahwa jika karyawan merasa kurang puas dengan perilaku etis pemimpin mereka, hal ini dapat menghambat proses identifikasi organisasi dan mengurangi keterikatan mereka terhadap perusahaan.

Upaya-upaya *ethical leadership* di Ocean Grden PT. Turen Indah Group masih belum memberikan dampak yang diharapkan terhadap peningkatan kinerja mereka. Berbagai inisiatif seperti pemberian pengalaman terkhususkan dalam pengidentifikasian anggota karyawan dalam berorganisasi, peluang pengembangan karir karyawan, dan menyatukan kesatuan organisasi ternyata belum cukup efektif dalam mendorong karyawan dalam keterhubungan dengan perusahaan. Akibatnya,

langkah-langkah tersebut tidak menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Mayer et al. (2010) juga menyoroti bahwa meskipun ethical leadership memiliki potensi untuk meningkatkan perilaku etis dan identifikasi organisasi, kondisi di lapangan seperti ketidakpuasan terhadap kepemimpinan etis dapat menghambat pengaruh positif tersebut. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk terus mengevaluasi dan memperbaiki pendekatan ethical leadership mereka agar dapat memenuhi harapan karyawan dan meningkatkan identifikasi organisasi secara efektif. Secara keseluruhan, hasil penelitian Anda mencerminkan tantangan yang sering dihadapi dalam implementasi ethical leadership dan menekankan perlunya perhatian lebih lanjut terhadap dinamika hubungan antara kepemimpinan etis dan identifikasi organisasi dalam konteks dunia kerja.

Berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Knippenberg (2000) menegaskan bahwa pemimpin yang etis dapat memperkuat identifikasi organisasi di kalangan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka menunjukkan integritas dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, mereka lebih cenderung untuk mengidentifikasi diri dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini berimplikasi pada peningkatan motivasi dan kinerja karyawan.

Akan tetapi, *ethical leadership* tetap tidak boleh diabaikan. Meskipun upaya-upaya saat ini belum menunjukkan hasil yang optimal, *ethical leadership* tetap menjadi faktor penting dalam lingkungan kerja khususnya dalam identifikasi organisasi karyawan. Perusahaan perlu terus mengevaluasi dan menyempurnakan mengenai *ethical leadership*, mencari pendekatan baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan. Menurut Brown dan Treviño (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan etis memainkan peran kunci dalam membangun kepercayaan dan integritas di tempat kerja, yang merupakan fondasi penting bagi keterlibatan karyawan dan identifikasi organisasi. Mereka menekankan bahwa pemimpin yang etis tidak hanya mempengaruhi perilaku etis karyawan tetapi juga dapat meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi. Selain itu, penelitian oleh DeConinck (2015) menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip-

prinsip etika dapat mendorong identifikasi karyawan dengan organisasi, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk berperforma lebih baik. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara positif dan meningkatkan kinerja mereka.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Ali 'Imran ayat 159,

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

*Artinya : “Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.” (Q.S Ali 'Imran (3): 159)”*

Dalam tafsirannya, menunjukkan bahwa pemimpin yang baik harus mampu bersikap lembut dan penuh kasih sayang kepada orang-orang di bawah kepemimpinannya. Sikap lemah lembut dan kemampuan untuk mendengarkan serta memahami kebutuhan orang lain adalah aspek penting dari kepemimpinan etis. Ayat ini juga menekankan pentingnya musyawarah dalam pengambilan keputusan, yang mencerminkan keterlibatan semua pihak dalam organisasi.

Dalam konteks dunia kerja, ayat ini menggarisbawahi pentingnya ethical leadership dalam membangun identifikasi organisasi di kalangan karyawan. Pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip etika, seperti empati, keadilan, dan keterbukaan, akan mendorong karyawan untuk merasa terhubung dengan organisasi mereka. Ketika karyawan merasa dihargai dan didengarkan, mereka cenderung mengidentifikasi diri mereka dengan nilai-nilai organisasi, yang meningkatkan komitmen dan motivasi mereka. Sikap lemah lembut dan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Hal ini berpotensi meningkatkan kinerja karyawan karena mereka merasa memiliki peran dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, musyawarah

dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi, sehingga mendorong perilaku proaktif dan partisipatif. Dengan demikian, penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan etis seperti yang dijelaskan dalam ayat ini sangat penting untuk menciptakan identifikasi organisasi yang kuat di kalangan karyawan. Hal ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu tetapi juga pada keberhasilan keseluruhan organisasi.

#### **4.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Identifikasi Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap identifikasi organisasi (Z). Bukti empiris ini didasarkan pada nilai signifikansi yang diperoleh, yaitu 0,03, yang dibawah ambang batas signifikansi 0,05, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap identifikasi organisasi (Z) sehingga H3 diterima, yaitu kepuasan kerja mempengaruhi identifikasi organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan Ocean Garden PT. Turen Indah Group adanya kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada identifikasi organisasi karyawan khususnya seperti integritas dalam kesadaran identitas organisasi, keterbukaan dan perasaan keterhubungan antar karyawan dan perilaku Identifikasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan masih merasa puas dalam persoalan kepuasan kerja khususnya dalam identifikasi organisasi. Menurut Choi et al. (2014) menemukan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih mampu mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh pada kinerja individu, tetapi juga pada bagaimana karyawan melihat dan merasakan keterikatan mereka terhadap organisasi

Kepuasan kerja di Ocean Garden PT. Turen Indah Group telah memberikan dampak yang diharapkan terhadap peningkatan identifikasi karyawan dan kinerja mereka. Berbagai inisiatif seperti pemberian pengalaman, kepercayaan diri dalam bekerja, dan penyediaan lingkungan kerja serta saling mendukung antar rekan kerja yang aman. Hal ini berdampak positif untuk menghasilkan peningkatan kepuasan kerja, identifikasi, kinerja yang signifikan sebagaimana yang diharapkan oleh

perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Van Knippenberg dan Sleebos (2006) menyatakan bahwa identifikasi organisasi dapat meningkat ketika karyawan merasa puas dengan kondisi kerja mereka. Mereka menekankan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai faktor pendorong yang penting dalam membangun rasa identitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk mengadopsi nilai-nilai organisasi sebagai bagian dari identitas mereka sendiri. Penelitian lain oleh DeConinck (2015) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa pemimpin yang etis dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya mendorong identifikasi yang lebih kuat dengan organisasi. Karyawan yang puas cenderung lebih terlibat dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Dengan demikian, hasil penelitian Anda yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap identifikasi organisasi sejalan dengan temuan-temuan dalam literatur sebelumnya. Hal ini menegaskan pentingnya perusahaan untuk terus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena hal tersebut tidak hanya berdampak pada kinerja individu tetapi juga pada identifikasi dan keterikatan mereka terhadap organisasi secara keseluruhan.

Akan tetapi, berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Basri & Rauf (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap identifikasi organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal ini tidak selalu berimplikasi pada peningkatan identifikasi mereka dengan organisasi. Selain itu, studi oleh Harmoko & Sulistyono (2014) juga menemukan hasil serupa, di mana kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap identifikasi organisasi. Penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi atau kepemimpinan yang tidak etis, mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi bagaimana karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi.

Kepuasan kerja tetap tidak boleh diabaikan dan sangat penting, kepuasan kerja tetap menjadi faktor penting dalam lingkungan kerja. Perusahaan perlu terus tetap mempertahankan dan menyempurnakan mengenai kepuasan kerja mereka khususnya kepada pimpinan, mencari pendekatan baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan, khususnya dalam mengidentifikasi organisasi pada karyawan. Menurut DeConinck (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mendorong identifikasi organisasi yang lebih kuat di kalangan karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja mereka, mereka lebih mungkin untuk mengadopsi nilai-nilai organisasi sebagai bagian dari identitas mereka sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu terus mempertahankan dan menyempurnakan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja untuk meningkatkan identifikasi organisasi. Dalam konteks ini penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi secara berkala faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena hal ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu tetapi juga pada keterikatan dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Pendekatan baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan harus dicari untuk memastikan bahwa kepuasan kerja tetap menjadi prioritas utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia perusahaan.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 261,

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سَنَابِلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ

وَاللَّهُ يُضْعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

*Artinya : “Perumpamaan orang-orang yang menginfakkan hartanya di jalan Allah adalah seperti (orang-orang yang menabur) sebutir biji (benih) yang menumbuhkan tujuh tangkai, pada setiap tangkai ada seratus biji. Allah melipatgandakan (pahala) bagi siapa yang Dia kehendaki. Allah Mahaluas lagi Maha Mengetahui..” (Q.S Al-Baqarah (2): 261)”.*

Dalam konteks kepuasan kerja, ayat ini dapat diartikan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka dan berkontribusi secara positif akan mendapatkan hasil yang baik dari usaha mereka. Kepuasan kerja dapat

meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, sehingga mereka lebih cenderung untuk berinvestasi dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa dihargai dan puas, mereka akan lebih mudah untuk mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi, melihat tujuan organisasi sebagai tujuan pribadi mereka. Kepuasan kerja yang tinggi juga berkontribusi pada identifikasi organisasi. Karyawan yang puas cenderung merasa lebih terhubung dengan nilai-nilai dan misi perusahaan, sehingga mereka akan berusaha untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, di mana karyawan merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan organisasi. Dengan demikian, ayat ini menekankan pentingnya kepuasan kerja dalam menciptakan identifikasi organisasi yang kuat. Ketika karyawan merasa puas dan termotivasi, mereka tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan organisasi.

#### **4.7.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Bukti empiris ini didasarkan pada nilai signifikansi yang diperoleh, yaitu 0,003, yang dibawah ambang batas signifikansi 0,05, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) sehingga H4 diterima, yaitu kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan Ocean Grden PT. Turen Indah Group adanya kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan khususnya seperti integritas dalam kesadaran pada pekerjaan karyawan, keterbukaan dan memberikan motivasi tinggi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa puas dalam persoalan kepuasan kerja khususnya dalam kinerja karyawan. Menurut Herzberg (1966) dalam teori dua faktornya menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan langsung dengan motivasi dan kinerja karyawan. Menurutnya, faktor-faktor yang menciptakan kepuasan kerja, seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian, dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian oleh Anggraini & Suhermin (2021) juga mendukung temuan ini dengan

menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Kepuasan kerja di Ocean Garden PT. Turen Indah Group telah memberikan dampak yang diharapkan terhadap peningkatan kinerja pada karyawan. Berbagai inisiatif seperti pemberian pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian. Hal ini berdampak positif untuk menghasilkan peningkatan kepuasan kerja, kinerja yang signifikan sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Abdirahman (2020) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja mereka, mereka lebih cenderung untuk memberikan usaha ekstra dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi. Studi oleh Hanawidjaya (2022) juga menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya mempengaruhi motivasi individu tetapi juga menciptakan suasana kerja yang harmonis, yang berdampak positif pada keseluruhan kinerja tim. Dengan demikian, hasil penelitian Anda yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sejalan dengan temuan-temuan dalam literatur sebelumnya. Hal ini menegaskan pentingnya perusahaan untuk terus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena hal tersebut tidak hanya berdampak pada kinerja individu tetapi juga pada identifikasi dan keterikatan mereka terhadap organisasi secara keseluruhan.

Akan tetapi, berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Basri & Rauf (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal ini tidak selalu berimplikasi pada peningkatan kinerja yang diharapkan. Selain itu, studi oleh Harmoko & Sulistyono (2014) juga menunjukkan hasil serupa, di mana kepuasan kerja tidak menunjukkan hubungan signifikan dengan kinerja. Temuan ini



mengindikasikan bahwa ada faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi atau kepemimpinan yang tidak efektif, yang mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dengan kepuasan kerja itu sendiri. Kesenjangan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja sering dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan keterikatan dan produktivitas karyawan, ada situasi di mana kepuasan tersebut tidak cukup untuk mendorong peningkatan kinerja.

Kepuasan kerja sangat penting, kepuasan kerja tetap menjadi faktor penting dalam lingkungan kerja. Perusahaan perlu terus tetap mempertahankan dan menyempurnakan mengenai kepuasan kerja mereka khususnya kepada pimpinan, mencari pendekatan baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan, khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan Ocean Garden PT. Turen Indah Group. Menurut Abdirahman (2020) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja mereka, mereka lebih cenderung untuk memberikan usaha ekstra dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi. Studi oleh Hanawidjaya (2022) juga menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya mempengaruhi motivasi individu tetapi juga menciptakan suasana kerja yang harmonis, yang berdampak positif pada keseluruhan kinerja tim. Dengan demikian, hasil penelitian Anda yang menunjukkan pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di Ocean Garden PT. Turen Indah Group sejalan dengan temuan-temuan dalam literatur sebelumnya. Ini menegaskan perlunya perusahaan untuk terus mempertahankan dan menyempurnakan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan agar dapat mencapai hasil yang optimal dalam hal kinerja dan identifikasi organisasi.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-'An'am ayat 165,

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ

سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ

*Artinya : “Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia meninggikan sebagian kamu beberapa derajat atas sebagian (yang lain) untuk menguji kamu atas apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat hukuman-Nya. Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.” (Q.S Al-'An'am (6): 165)”.*

Tafsirannya yaitu, Pada akhir surah ini dijelaskan bahwa hidup adalah cobaan dari Allah. Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi, setiap generasi digantikan oleh generasi berikutnya sampai hari kiamat, untuk meramaikan bumi di atas dasar nilai-nilai Ilahi. Dan Dia mengangkat derajat sebagian kamu di atas yang lain-ada yang kaya, miskin, lemah, kuat, sehat, sakit, dan sebagainya-untuk menguji kesyukuranmu atas karunia yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman bagi mereka yang durhaka dan sungguh, Dia Maha Pengampun bagi yang taat dan bertobat dari dosadosanya, Maha Penyayang kepada makhluk-Nya.

Dalam konteks dunia kerja, kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan tercermin dalam bagaimana mereka merasa bahagia dan nyaman dengan pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkembang profesional, mereka cenderung lebih termotivasi dan berpartisipasi aktif dalam organisasi. Identifikasi organisasi yang kuat juga berarti bahwa karyawan merasa terintegrasi dengan misi dan visi perusahaan, sehingga mereka lebih siap untuk berkontribusi secara positif. Dengan demikian, kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan identifikasi organisasi, karena karyawan akan lebih mudah untuk mengidentifikasi diri mereka dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Ayat ini juga menegaskan tentang pentingnya membersihkan dosa-dosa dan memuliakan iman. Di dunia kerja, hal ini dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan profesional yang positif dan berkesan. Pekerjaan yang dilakukan dengan ikhlas dan dedikasi akan

meningkatkan kinerja karyawan dan membangun reputasi positif bagi organisasi.

#### **4.7.5 Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Kinerja Karyawan Dengan Identifikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.**

Berdasarkan pemaparan hasil uji sobel yang digunakan untuk menguji efek mediasi identifikasi organisasi (Z) dalam hubungan antara ethical leadership (X1) dan kinerja karyawan (Y), memberikan temuan yang signifikan. Analisis ini menghasilkan nilai test statistic sebesar 2,085, dengan p-value 0,037 yang berada di bawah ambang signifikansi 0,05. Sehingga dapat diketahui bahwa variabel identifikasi organisasi (Z) terbukti mampu memediasi pengaruh antara variabel ethical leadership (X1) terhadap kinerja karyawan (Y), sehingga H5 diterima yaitu identifikasi organisasi memediasi pengaruh ethical leadership terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan jika ethical leadership kerja karyawan Ocean Garden PT. Turen Indah Group rendah, akan tetapi dengan adanya identifikasi organisasi maka kemungkinan kinerja karyawan Ocean Garden PT. Turen Indah Group akan meningkat. Karena identifikasi organisasi memiliki efek mediasi antara ethical leadership terhadap kinerja karyawan.

Temuan Van Knippenberg dan Sleebos (2006) menekankan bahwa identifikasi organisasi dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan, seperti meningkatkan motivasi intrinsik dan perilaku peran ekstra. Ketika karyawan merasa teridentifikasi dengan organisasi mereka, mereka cenderung lebih kooperatif dan berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, yang berdampak positif pada kinerja keseluruhan. Penelitian oleh Choi et al. (2014) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa karyawan yang mengidentifikasi diri dengan organisasi melalui penemuan identitas sosial mereka akan melihat kepentingan organisasi sebagai kepentingan pribadi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa identifikasi organisasi dapat berfungsi sebagai jembatan antara kepemimpinan etis dan peningkatan kinerja karyawan. Lebih lanjut, Walumbwa et al. (2011) menemukan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya meningkatkan kinerja tugas karyawan tetapi juga mendorong perilaku peran ekstra yang bermanfaat bagi organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun ethical leadership mungkin

tidak selalu optimal, keberadaan identifikasi organisasi dapat membantu memaksimalkan potensi kinerja karyawan di Ocean Garden PT. Turen Indah Group. Dengan demikian, hasil penelitian Anda yang menunjukkan bahwa identifikasi organisasi memediasi pengaruh ethical leadership terhadap kinerja karyawan sangat konsisten dengan literatur yang ada. Ini menegaskan pentingnya perusahaan untuk terus mengembangkan aspek kepemimpinan etis dan memperkuat identifikasi organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Ethical leadership merupakan faktor penting dalam pekerjaan, karena ketika karyawan merasa engaged, mereka akan memiliki kepercayaan diri yang tinggi dengan hasil dari upaya seorang pemimpin yang etis seperti memberikan layanan dan keterbukaan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Karyawan yang menikmati pekerjaannya akan berusaha untuk menyelesaikan tugasnya dengan sebaik mungkin (Trisninawati & Elpanso, 2022). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Walumbwa et al. (2011) menemukan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya meningkatkan kinerja tugas karyawan tetapi juga mendorong perilaku peran ekstra yang bermanfaat bagi organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun ethical leadership mungkin tidak selalu optimal, keberadaan identifikasi organisasi dapat membantu memaksimalkan potensi kinerja karyawan di Ocean Garden PT. Turen Indah Group. Dengan demikian, hasil penelitian Anda yang menunjukkan bahwa identifikasi organisasi memediasi pengaruh ethical leadership terhadap kinerja karyawan sangat konsisten dengan literatur yang ada. Ini menegaskan pentingnya perusahaan untuk terus mengembangkan aspek kepemimpinan etis dan memperkuat identifikasi organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Dalam ajaran islam, kualitas pemimpin, kerja dan upaya untuk mencapai keunggulan sangat ditekankan. Hal ini tercermin dalam hadits yang diriwayatkan oleh Bukhari, di mana Rasulullah SAW bersabda, "Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang di antara kamu yang melakukan pekerjaan dengan itqan (tekun, rapi dan teliti)." Hadits ini menggarisbawahi pentingnya ketelitian dan dedikasi dalam setiap tugas atau pekerjaan yang dilakukan.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 30,

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ  
الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

*Artinya : “Ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Q.S Al-Baqarah (2): 30).*

Ayat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan (khalifah) adalah tanggung jawab besar yang harus dijalankan dengan baik. Pemimpin diharapkan untuk tidak hanya mengelola sumber daya, tetapi juga menjaga keadilan dan keamanan, serta bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip etika.

Dalam konteks dunia kerja, ayat ini dapat diartikan bahwa pemimpin yang etis memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Ketika pemimpin menunjukkan integritas, keadilan, dan empati, mereka tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan tetapi juga mendorong identifikasi organisasi. Karyawan yang merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkontribusi secara positif terhadap kinerja perusahaan. Dengan adanya identifikasi organisasi yang kuat, karyawan akan merasa bahwa tujuan pribadi mereka sejalan dengan tujuan organisasi. Hal ini akan meningkatkan kinerja mereka, bahkan ketika kondisi ethical leadership mungkin tidak optimal. Identifikasi organisasi berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan kepemimpinan etis dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari sesuatu yang lebih besar dan memiliki peran dalam mencapai tujuan organisasi, mereka akan lebih cenderung untuk memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka.

#### **4.7.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Identifikasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan pemaparan hasil uji sobel yang digunakan untuk menguji efek mediasi identifikasi organisasi (Z) dalam hubungan antara kepuasan kerja (X2) dan kinerja karyawan (Y), memberikan temuan yang signifikan. Analisis ini menghasilkan nilai test statistic sebesar 1.464, dengan p-value 0.043 yang berada di bawah ambang signifikansi 0,05. Sehingga dapat diketahui bahwa variabel identifikasi organisasi (Z) terbukti mampu memediasi pengaruh antara variabel kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), sehingga H6 diterima yaitu identifikasi organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan jika kepuasan kerja karyawan Ocean Garden PT. Turen Indah Group baik dengan adanya identifikasi organisasi maka kemungkinan kinerja karyawan Ocean Garden PT. Turen Indah Group akan meningkat. Karena identifikasi organisasi memiliki efek mediasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Temuan DeConinck (2015) menyatakan bahwa pemimpin yang etis dapat mendorong identifikasi karyawan dengan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin menunjukkan karakter etis dan berperilaku adil, karyawan merasa lebih terhubung dengan organisasi, sehingga meningkatkan kinerja mereka dan menunjukkan bahwa identifikasi organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sangat konsisten dengan literatur yang ada. Ini menegaskan pentingnya perusahaan untuk terus mengembangkan aspek kepemimpinan etis dan memperkuat identifikasi organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan di Ocean Garden PT. Turen Indah Group.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam pekerjaan, karena ketika karyawan merasa termotivasi, mereka akan memiliki kepercayaan diri yang tinggi dengan hasil dari upaya dari hubungan erat antar karyawan seperti memberikan layanan dan keterbukaan dan selalu mementingkan kondisi lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang menikmati pekerjaannya akan berusaha untuk menyelesaikan tugasnya dengan sebaik mungkin (Trisninawati & Elpanso, 2022). Hasil ini sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggraini & Suhermin (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasa puas, mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam identifikasi organisasi yang kuat, yang menunjukkan bahwa identifikasi organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sangat konsisten dengan literatur yang ada. Ini menegaskan pentingnya perusahaan untuk terus mengembangkan aspek kepemimpinan etis dan memperkuat identifikasi organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan di Ocean Garden PT. Turen Indah Group.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 177,

لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ  
وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي  
الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ  
وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ

*Artinya : “Kebajikan itu bukanlah menghadapkan wajahmu ke arah timur dan barat, melainkan kebajikan itu ialah (kebajikan) orang yang beriman kepada Allah, hari Akhir, malaikat-malaikat, kitab suci, dan nabi-nabi; memberikan harta yang dicintainya kepada kerabat, anak yatim, orang miskin, musafir, peminta-minta, dan (memerdekakan) hamba sahaya; melaksanakan salat; menunaikan zakat; menepati janji apabila berjanji; sabar dalam kemelaratan, penderitaan, dan pada masa peperangan. Mereka itulah orang-orang yang benar dan mereka itulah orang-orang yang bertakwa.” (Q.S Al-Baqarah (2): 177).*

Ayat ini menjelaskan bahwa kebajikan tidak hanya terletak pada ritual ibadah, tetapi juga pada tindakan sosial yang mencerminkan nilai-nilai etika dan moral. Ini menunjukkan pentingnya integritas, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap sesama.

Dari ayat ini, kita dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis yang diterapkan oleh pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penciptaan identifikasi organisasi yang kuat. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka dan merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi akan

menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, pemimpin di Ocean Garden PT. Turen Indah Group perlu terus memperhatikan aspek-aspek ini untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Dalam konteks dunia kerja, ayat ini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan etis yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai etika, seperti keadilan dan kepedulian terhadap karyawan, akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketika karyawan merasa dihargai dan terhubung dengan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi. Identifikasi organisasi menjadi penting di sini karena ketika karyawan merasa bahwa nilai-nilai pribadi mereka sejalan dengan misi organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif. Hal ini berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan adanya identifikasi organisasi yang kuat, karyawan merasa memiliki peran dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga mereka lebih cenderung untuk bekerja keras dan berkomitmen.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Ocean Garden PT. Turen Indah Group. Hal ini memiliki arti *Ethical leadership* yang ada pada diri pemimpin tidak mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam peningkatan kinerja karyawan.
2. *Ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap identifikasi organisasi Ocean Garden PT. Turen Indah Group. Hal ini memiliki arti *Ethical leadership* yang ada pada diri pemimpin tidak mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam pengidentifikasian organisasi terhadap karyawan.
3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan Ocean Garden PT. Turen Indah Group. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai.
4. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap identifikasi organisasi Ocean Garden PT. Turen Indah Group. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan, semakin tinggi pula peran pengidentifikasian organisasi terhadap karyawan yang dapat dicapai.
5. Identifikasi organisasi mampu memediasi pengaruh antara ethical leadership terhadap kinerja karyawan. Meskipun ethical leadership tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, keberadaan identifikasi organisasi sebagai mediator berhasil mengubah dinamika ini. Hal ini menunjukkan bahwa ethical leadership dapat meningkatkan kinerja karyawan ketika disertai dengan tingkat identifikasi organisasi yang tinggi.
6. Identifikasi organisasi juga mampu memediasi pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, tingkat identifikasi

organisasi yang tinggi dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional cenderung mengimplementasikan kepuasan kerja dengan lebih baik.

## **5.2 Saran**

### **5.2.1 Bagi PT. Turen Indah Group**

Berdasarkan Hasil dari penelitian ini dapat dibuat PT. Turen Indah Group (Ocean Garden) sebagai bahan pertimbangan dalam rangka peningkatan kinerja karyawannya. PT. Turen Indah Group (Ocean Garden) perlu mengevaluasi dan memperbaiki sistem ethical leadership yang diterapkan, mengingat ethical leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Misalnya dengan melakukan survei atau wawancara mendalam dengan karyawan untuk memahami kebutuhan dan aspirasi mereka yang sebenarnya. Kemudian, merancang ulang terkait ethical leadership yang lebih sesuai dan efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan perlu memprioritaskan pengembangan kepuasan kerja yang kuat serta meningkatkan identifikasi organisasi karyawan. Langkah ini bertujuan untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan secara signifikan, sehingga memungkinkan pencapaian tujuan-tujuan strategis perusahaan dengan lebih efektif.

### **5.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan berharga bagi studi masa depan. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel-variabel lain seperti seperti budaya organisasi, atau kompensasi guna mendapatkan hasil yang lebih luas dan relevan. Selain itu, pemilihan objek penelitian yang berbeda dapat memperkaya keragaman temuan dan meningkatkan kualitas hasil secara keseluruhan. Penulis mengakui adanya keterbatasan dalam studi ini, salah satu keterbatasan utama adalah cakupan sampel yang terbatas hanya pada karyawan tetap Ocean Garden PT. Turen Indah Group. Hal ini mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan keragaman tenaga kerja dalam perusahaan. Untuk meningkatkan kedalaman dan keluasan penelitian di masa depan, disarankan agar peneliti

selanjutnya memperluas cakupan sampel penelitian. Penambahan sampel dapat mencakup seluruh kategori karyawan, termasuk karyawan kontrak dan harian.

## DAFTAR PUSTAKA

- James W, Elston D, T. J. et al. (20 C.E.). Grand Theory. *Andrew's Disease of the Skin Clinical Dermatology.*, 1996, 11–27.
- Siregar, A. S., Nasution, A. P., Ali, M., & Ihsan, A. (2022). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Labuhanbatu. *Of Educational and Language Research*, 8721, 1609–1624.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Pujiyanto, Z. T., & Masyhuri. (2021). Employee Engagement: A Quantitative Review and Its Relationship with Job Satisfaction and Employee Performance. *Proceedings of the International Conference on Engineering, Technology and Social Science (ICONETOS 2020)*, 529(Iconetos 2020), 268–273. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210421.038>
- Wokas, N. G. C., Dotulong, L. O. ., & Saerang, R. T. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln Kawangkoan. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 56. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.40890>
- Gioia, D.A., & Fiol, C.M. (1995). *Institutionalizing Identity and Sensemaking in Organizational Sensemaking. Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Pratt, M.G. (1998). *To Be or Not to Be? Central Questions in Identifikasi Organisasi*. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (pp. 171-208). Sage Publications.
- Penny, L.; Spector, P. *Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity*. *J. Organ. Behav.* 2005, 26, 777–796.
- Sari, UT, Asri, CP, & Madinah, AK (2020). Pengaruh Ethical leadership Terhadap Voice Behavior Dengan Identifikasi Organisasional Sebagai Pemediasi. *Wawasan Managemen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(2), 208–220.

- O. H. Kuzu And D. Ozilhan, "The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees' Performance: An Empirical Research on Service Industry," *2nd World Conference on Business, Economics and Management (BEM)* , vol.109, Antalya, Turkey, pp.1370-1374, 2013
- Sumarjaya, Made B., and I. W. G. Supartha. "Pengaruh Ethical leadership, terhadap Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja di Hotel Asana Agung Putra Bali." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, vol. 6, no. 4, 2017.
- Alvianita, R. H., Emilisa, N., & Tiarapuspa. (2023). Pengaruh Supervisor Support Terhadap Employee Performance Dengan Identifikasi Organisasi Dan Office De-Clutter Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Gen-Z Perusahaan Bidang Jasa Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2175–2184.
- Vu TV. HRM yang dirasakan bertanggung jawab secara sosial, identifikasi organisasi karyawan, dan kinerja pekerjaan: efek moderasi dari respons organisasi yang dirasakan terhadap krisis global. *Heliyon*. 2022 16 November; 8(11):e11563.
- Burhan, A., Pradhanawati, A., and Dewi, R. S. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT. BPR Setia Karib Abadi Semarang. *Diponegoro Journal of Social and Politic*, 1–13.
- Anjelika W. Tamba, Riane J. Pio, Sofia A. P. Sambul, Pengaruh Disiplin Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Columbindo Perdana Cabang Manado , *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*: Vol. 7 No. 001 (2018): *Jurnal Administrasi Bisnis*
- Putri, A., & Nawatmi, S. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Darya Varia Laboratoria TBK-Semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1225-1236.
- Maudul, A., Pio, RJ, & Runtuwene, RF (2018). Pengaruh Ethical leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 6(003). <https://doi.org/10.35797/jab.v6.i003.%p>

- Anggraeni, NA Dian. (2015). Pengaruh Keterampilan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada CV. Abisai Semarang). Melalui: Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Vol 22 pp 38.
- Angelina, E. & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Employee Performance dengan Job Satisfaction sebagai Mediasi. Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 3(4), 962-969. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i4.13438>
- Anggraini, I. A., & Suhermin. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen Indonesia, 4(1), 1–11.

## LAMPIRAN

Lampiran 1. 1: Biodata Peneliti

### **BIODATA PENELITIAN**

Nama Peneliti : Gabriel Saifudin  
Tempat, Tanggal Lahir : Pasuruan, 09 Desember 2002  
Alamat Asal : Dsn. Kulon Embong RT.02 RW.02, Ds. Suwayuwo,  
Kec. Sukorejo, Kab. Pasuruan  
*E-mail* : [saifuddingebriel@gmail.com](mailto:saifuddingebriel@gmail.com)

#### **Pendidikan Formal**

2006-2008 : RA Anak Sholeh Suwayuwo  
2008-2015 : SDN Suwayuwo 1  
2015-2018 : SMPN 2 Kraton  
2018-2021 : SMA Excellent Al-Yasini

#### **Pendidikan Non Formal**

2015-2021 : PPT. Miftahul Ulum Al-Yasini  
2021-2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) Universitas  
Islam Negeri Malang (UIN) Maulana Malik Ibrahim  
2022-2023 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) Universitas  
Islam Negeri Malang (UIN) Maulana Malik Ibrahim

Malang, 25 November 2024

Gabriel Saifudin

## Lampiran 2. 1: Kuesioner Penelitian

### **KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI**

*Assalamu'alaikum Warahmutallahi Wabarakatuh*

Responden yang terhormat, saya Gabriel Saifudin mahasiswa semester 7 di Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang sedang melakukan penelitian untuk memenuhi tugas akhir yang berjudul “Pengaruh *Ethical Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Identifikasi Organisasi sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Turen Indah Group (TI GROUP)”.

Maka dari itu, untuk tercapainya sasaran penelitian ini saya membutuhkan kesediaan anda untuk memberikan informasi dengan yang anda rasakan atau alami. Terima kasih atas waktu dan kerja samanya. Partisipasi anda sangat saya hargai.

*Wassalamu'alaikum Warahmutallahi Wabarakatuh*

#### **A. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Responden memberikan jawaban dengan memberi tanda (✓) pada salah satu jawaban yang tersedia. Hanya satu jawaban yang dipilih untuk mengisi setiap pertanyaan. Pada masing-masing pertanyaan terdapat opsi jawaban yang mengacu pada teknik Likert Scale, yaitu:

- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| 1. Sangat Setuju (SS)        | = 5 |
| 2. Setuju (S)                | = 4 |
| 3. Netral (N)                | = 3 |
| 4. Tidak Setuju (TS)         | = 2 |
| 5. Sangat Tidak Setuju (STS) | = 1 |

Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya. Maka dari itu responden dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenar-benarnya dan se-objektif mungkin sesuai dengan hal yang dirasakan atau dialami.

#### **B. Identitas Responden**

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 1. Nama                | :   |
| 2. Usia                | :   |
| 3. Jenis Kelamin       | : <input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan   |
| 4. Lama Bekerja        | : <input type="checkbox"/> < 1 tahun <input type="checkbox"/> 1 tahun - 3 tahun <input type="checkbox"/> 3 tahun - 5 tahun  |
| 5. Pendidikan Terakhir | : <input type="checkbox"/> SMA/SMK <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2 |
| 6. Posisi Pekerjaan    | :   |



**Kuesioner *Ethical Leadership***

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pemimpin saya selalu melakukan tindakan secara konsisten dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan					
2.	Pemimpin saya selalu peka terhadap melatih dan membimbing saya sebagai karyawan					
3.	Saya merasa pemimpin saya senang mendengar pendapat dan saran dari anggota tim					
4.	Pemimpin saya tidak ragu untuk mengakui kesalahan yang telah dibuat					
5.	Pemimpin saya selalu mendorong untuk menerima keragaman saya sebagai karyawan					
6.	Pemimpin saya selalu memotivasi dan mendorong saya sebagai karyawan untuk saling memaafkan pada konflik yang dapat merusak					
7.	Pemimpin saya memfasilitasi pengembangan kepercayaan diri individu dan skill saya sebagai karyawan meskipun bukan untuk kepentingan pekerjaan saat ini					
8.	Pimpinan saya memberikan mentoring dan coaching kepada saya sebagai karyawan					
9.	Pimpinan saya selalu mendorong dan mendukung perlakuan yang adil kepada saya sebagai karyawan					
10.	Pimpinan saya seringkali berkonsultasi dengan saya sebagai karyawan tentang keputusan yang akan memengaruhi karyawan					

### Kuesioner Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan sangat memuaskan secara pribadi					
2.	Saya yakin dengan kemampuan saya untuk mencapai target kerja yang ditetapkan					
3.	Saya percaya diri bahwa saya mampu menyelesaikan tugas-tugas saya dengan baik					
4.	Rekan kerja saya selalu siap membantu ketika saya mengalami kesulitan					
5.	Komunikasi antar anggota tim di tempat kerja berjalan dengan baik					
6.	Saya merasa tanggung jawab pekerjaan saya jelas dan terdefinisi dengan baik					
7.	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru dalam pekerjaan saya					
8.	Saya merasa puas dengan sistem kompensasi yang ada di tempat kerja					
9.	Saya merasa pekerjaan ini mendukung gaya kerja yang sesuai dengan kepribadian saya					
10.	Pekerjaan ini membuat saya merasa termotivasi karena sesuai dengan hal-hal yang saya sukai					

### Kuesioner Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya saling mendukung sesama rekan kerja yang lain					
2.	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja					
3.	Saya merasa pekerjaan saya telah sesuai dengan kemampuan saya					

4.	Saya merasa bahwa pekerjaan saya merupakan minat saya					
5.	Saya berkomitmen dalam mengerjakan tugas					
6.	Saya memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan					
7.	Saya selalu mematuhi etika pekerjaan di perusahaan					
8.	Saya selalu mengerjakan tugas sesuai target yang telah ditetapkan					
9.	Pelatihan yang diberikan perusahaan meningkatkan kompetensi saya					
10.	Peralatan dan fasilitas kantor menunjang saya untuk bekerja					

#### Kuesioner Identifikasi Organisasi

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya merasa manajemen mendukung perkembangan dan kesejahteraan saya di tempat kerja					
2.	Saya diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang bermanfaat bagi karier saya					
3.	Perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan membuat saya merasa lebih terikat dengan perusahaan					
4.	Saya merasa memiliki kesadaran yang mendalam tentang identitas organisasi/perusahaan					
5.	Saya memahami nilai-nilai inti yang dianut oleh organisasi/perusahaan					
6.	Saya memahami bagaimana pekerjaan saya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan					
7.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini					

8.	Hubungan emosional yang saya miliki dengan perusahaan mendorong saya untuk tetap berkomitmen					
9.	Saya sering mengambil inisiatif untuk meningkatkan kinerja perusahaan					
10.	Saya selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan dengan kualitas terbaik demi kesuksesan perusahaan					

Lampiran 3. 1: Data Kuesioner

### DATA KUESIONER

No. Responden	Ethical Leadership									
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
1	4	4	5	3	3	4	4	5	4	5
2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4
5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
6	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4
7	4	5	3	4	4	5	4	3	5	5
8	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5
9	4	5	4	4	3	4	4	3	5	5
10	5	3	3	4	5	4	5	5	4	4
11	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4
12	3	4	4	5	3	5	4	5	4	4
13	4	2	4	4	3	4	5	5	5	4
14	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
15	5	4	4	5	3	3	4	5	5	4
16	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3
17	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4
18	3	4	5	4	5	5	4	3	4	5
19	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
20	2	3	4	5	3	3	4	5	4	5
21	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4
22	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4
23	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5
24	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4
25	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4
26	5	5	3	4	4	3	4	4	3	3

27	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4
28	5	5	5	3	3	5	3	5	5	3
29	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4
30	3	5	4	3	5	4	5	5	5	4
31	4	5	4	3	4	5	3	4	5	4
32	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5
33	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5
34	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5
35	3	5	5	5	3	4	5	4	5	4
36	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
37	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
40	3	3	4	1	5	3	2	3	1	3
41	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4
42	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4
43	5	4	4	1	4	2	3	3	4	5
44	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5
45	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4
46	4	5	3	2	5	4	4	3	3	4
47	5	4	4	3	4	5	4	4	5	5
48	4	2	5	5	5	4	3	4	4	3
49	4	5	3	4	3	1	3	4	5	5
50	5	4	3	3	3	3	3	5	5	4
51	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
52	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
53	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5
54	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4
55	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4
56	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4
57	3	4	3	4	4	5	4	5	3	3
58	4	4	2	4	5	5	5	4	4	5
59	3	3	4	5	5	5	4	5	4	4
60	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
61	4	5	3	4	4	5	4	3	5	5
62	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
63	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4
64	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4
65	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
66	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5

67	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5
68	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4
69	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3
70	4	2	4	4	3	5	5	5	5	4
71	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
72	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5

No. Respo nden	Kepuasan Kerja									
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3
2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
5	5	5	5	1	3	4	3	3	2	2
6	3	3	4	3	4	4	5	4	3	4
7	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4
8	2	3	2	5	4	4	3	4	4	5
9	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
10	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
11	3	4	4	3	5	4	5	3	4	5
12	3	4	5	2	4	4	5	4	4	5
13	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4
14	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
15	4	5	4	4	3	5	4	5	4	3
16	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4
17	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4
18	1	3	2	4	4	4	5	5	4	4
19	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3
20	3	3	4	3	5	3	4	4	5	4
21	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4
22	4	4	5	3	3	4	5	3	4	5
23	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5
24	3	3	4	5	4	5	4	5	5	4
25	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3
26	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4
27	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5
28	3	5	5	3	3	3	5	5	5	3
29	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4

30	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
31	4	5	5	4	5	5	5	3	5	3
32	4	4	5	3	3	5	5	4	5	5
33	3	2	5	3	5	5	4	5	5	4
34	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5
35	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4
36	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
37	5	4	4	3	3	4	2	2	3	3
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	2	4	4	4	5	3	4	3	3	3
40	5	4	5	3	4	5	3	3	3	3
41	4	4	3	2	4	5	5	3	2	5
42	3	5	5	4	3	4	4	5	3	4
43	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4
44	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5
45	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5
46	5	4	4	4	1	3	4	5	5	4
47	3	3	5	5	5	4	5	3	5	5
48	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4
49	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4
50	4	3	3	4	2	2	4	4	3	4
51	2	3	3	4	5	5	4	4	4	5
52	5	4	4	1	5	4	4	5	4	4
53	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4
54	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4
55	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4
56	5	4	3	4	4	4	5	3	4	4
57	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4
58	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
59	3	5	3	5	3	4	5	3	4	5
60	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4
61	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4
62	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4
63	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5
64	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5
65	4	5	3	3	2	3	4	5	4	5
66	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4
67	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3
68	5	4	4	5	4	2	4	4	5	4
69	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5

70	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
71	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5
72	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4

No. Respo nden	Kinerja Karyawan									
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
1	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
5	2	2	4	3	3	3	5	3	3	2
6	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4
7	4	5	4	5	4	2	2	4	4	4
8	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4
9	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4
10	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4
11	4	3	5	4	3	5	5	4	4	5
12	3	4	5	4	4	4	5	5	3	4
13	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5
14	5	3	3	4	4	4	3	5	5	5
15	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5
16	4	5	4	4	3	4	5	3	4	5
17	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4
18	3	4	5	4	4	3	4	4	5	5
19	3	5	5	3	3	4	4	5	4	3
20	4	5	4	4	5	3	4	4	3	5
21	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
22	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
23	4	3	3	3	5	4	4	3	5	3
24	4	4	3	4	4	3	5	5	4	3
25	5	4	3	5	4	5	4	5	5	3
26	2	4	3	4	4	5	5	4	5	4
27	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3
28	5	3	4	5	3	5	5	5	3	3
29	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
30	3	5	5	4	5	5	3	5	4	4
31	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
32	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5



33	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5
34	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5
35	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
36	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
37	4	5	3	3	4	3	5	5	3	3
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4
40	4	3	3	3	5	5	5	5	5	3
41	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4
42	5	4	4	3	5	5	4	3	3	5
43	5	4	3	4	5	5	3	4	4	5
44	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4
45	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5
46	4	3	2	4	2	3	4	5	5	5
47	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5
48	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4
49	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5
50	5	3	4	5	5	3	2	3	3	1
51	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
52	3	5	5	4	4	5	4	4	4	3
53	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
54	3	4	4	5	3	4	4	5	5	5
55	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4
56	5	4	5	3	3	4	5	4	4	4
57	4	5	4	3	3	4	5	4	4	5
58	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4
59	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4
60	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4
61	5	4	3	3	2	4	4	4	4	4
62	5	4	4	5	3	2	5	4	4	4
63	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4
64	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5
65	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4
66	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5
67	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4
68	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5
69	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
70	3	5	1	4	5	2	5	4	4	3
71	4	3	5	3	5	3	5	4	5	5
72	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5

No. Respo nden	Identitas Organisasi									
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10
1	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4
2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4
5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	5
6	3	3	4	5	4	4	5	3	4	4
7	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3
8	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5
9	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4
10	3	4	5	4	4	3	4	5	5	4
11	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4
12	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4
13	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5
14	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
15	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
16	5	4	3	5	5	4	5	3	5	5
17	4	4	5	5	5	3	5	3	4	4
18	4	3	4	5	3	3	4	4	5	4
19	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
20	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4
21	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4
22	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
23	4	4	4	3	5	4	4	5	3	5
24	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4
25	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
26	4	4	3	5	5	5	3	5	5	5
27	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4
28	4	5	3	5	3	5	5	3	5	5
29	3	2	3	4	4	5	5	4	5	5
30	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5
31	5	4	4	3	5	5	5	3	4	5
32	3	3	5	5	4	4	5	4	3	4
33	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5
34	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
35	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4

36	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
37	4	3	3	3	5	4	3	3	4	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5
40	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	4	3	5	4	4	5	4	3	5
42	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5
43	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4
44	3	3	4	5	4	3	5	5	4	4
45	3	3	5	5	2	4	3	4	5	5
46	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4
47	3	4	4	5	5	5	3	3	5	4
48	2	4	5	5	5	4	4	4	5	4
49	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5
50	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4
51	4	3	3	3	4	5	4	5	4	4
52	4	5	3	3	3	4	3	4	4	5
53	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5
54	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
55	3	4	2	4	4	4	5	3	4	4
56	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
57	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
58	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5
59	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
60	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
61	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
62	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4
63	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
64	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4
65	4	5	4	4	5	3	4	5	4	5
66	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4
67	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5
68	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4
69	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5
70	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4
71	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
72	3	2	5	4	5	5	5	5	4	4

Lampiran 4. 1: Dokumentasi



Lampiran 5. 1: Surat Keterangan Bebas Plagiasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M  
NIP : 198710022015032004  
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Gabriel Saifudin  
NIM : 210501110213  
Konsentrasi : Manajemen SDM  
Judul Skripsi : **PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN IDENTIFIKASI ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. TUREN INDAH GROUP (TI GROUP)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
25%	22%	12%	10%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 14 Desember 2024

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M