

**PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL
CLIMATE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN
TEAM WORK EFFECTIVENESS SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**



TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat S-2

Program Magister Manajemen

Diajukan Oleh :
Dio Eko Budi Prasetya
NIM. 2040200023

**PROGRAM STUDI MAGISTER
MANAJEMEN UNIVERSITAS ISLAM
SULTAN AGUNG SEMARANG
2022**

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL CLIMATE TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN TEAM WORK EFFECTIVENESS SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh :

Dio Eko Budi Prasetya

NIM:20402000023

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada Tanggal 12 Maret 2022

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Dr. Mulyana, M.Si

Penguji I

Prof. Dr. Heru Sulistyoyo, SE, M.Si

Penguji II

Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

8 Agustus 2022



Prof. Dr. H. Heru Sulistyoyo, SE, M.Si

Ketua Program Studi Magister Manajemen

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dio Eko Budi Prasetya

NIM : 20402000023

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**“PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL CLIMATE TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN TEAM WORK EFFECTIVENESS SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING”**

Dan Menyetujui Menjadi Milik Universitas Sultan Agung Serta Memberikan Hak Bebas Royalty Non-Eksklusif Untuk Di Simpan, Dialihmediakan, Dikelola Dalam Pangkalan Data, Dan Dipublikasikan Di Internet Atau Media Lain Untuk Kepentingan Akademis Selama Tetap Mencantumkan Nama Penulis Sebagai Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Agung.

Semarang, 8 Agustus 2022

Yang menyatakan



Dio Eko Budi Prasetya, SM

HALAMAN PENGESAHAN

“TESIS”

**PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL CLIMATE
TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN TEAM WORK
EFFECTIVENESS SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh:

**Dio Eko Budi Prasetya
NIM : 20402000023**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian usulan penelitian untuk seminar tesis

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 8 Februari 2022

Pembimbing


Dr. Drs. Mulyana, MSi
NIK. 210490020

ABSTRACT

The problem experienced by the company is that the results of employee performance have not been optimal for the last few years and some are even in the bad category. If this continues, it will have a negative impact on employees and for the company itself. This study aims to analyze the effect of ethical leadership and organizational climate on teamwork effectiveness in improving employee performance.

The respondents in this study were employees of PT. Misaja Mitra Pati, the sampling technique in this study used purposive sampling, based on purposive sampling, a sample of 110 respondents was obtained. The data analysis tool in this study uses the SmartPLS software. The PLS or Partial Least Square test is a variant-based structural equation (Structural Equation Modeling/SEM) approach.

The results of this study indicate that all hypotheses are accepted. Ethical leadership has a significant positive effect on teamwork effectiveness. Organizational climate has a significant positive effect on teamwork effectiveness. Ethical leadership has a significant positive effect on employee performance. Organizational climate has a significant positive effect on employee performance and teamwork effectiveness has a significant positive effect on employee performance.

Keywords: ethical leadership, organizational climate, teamwork effectiveness, and employee performance



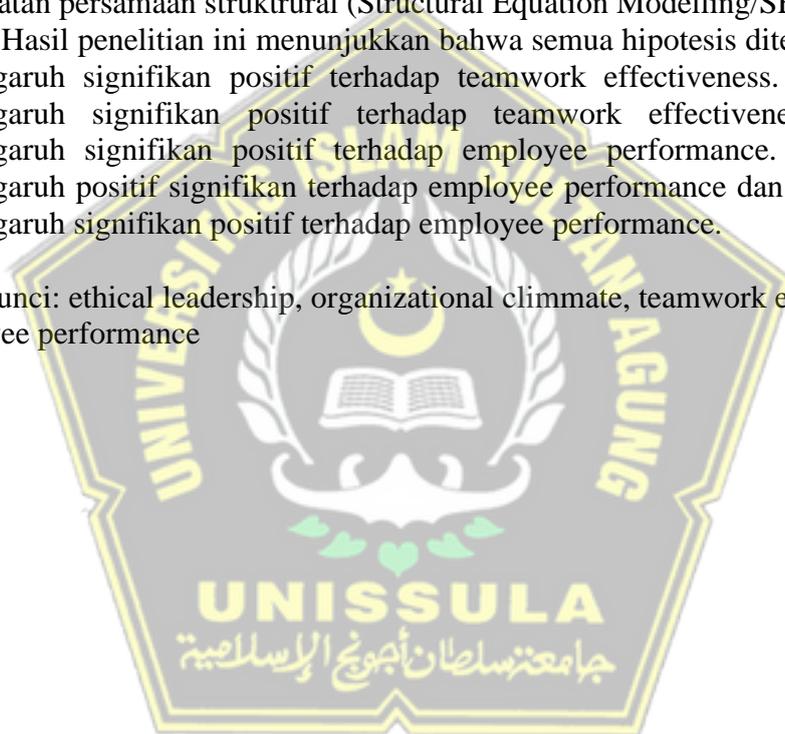
ABSTRAK

Permasalahan yang dialami perusahaan adalah hasil kinerja karyawan belum optimal selama beberapa tahun terakhir bahkan ada yang dalam kategori buruk. Hal ini apabila terus dibiarkan akan berdampak buruk bagi karyawan dan bagi perusahaan itu sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ethical leadership dan organizational climate terhadap teamwork effectiveness dalam meningkatkan employee performance.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Misaja Mitra Pati, teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling, berdasarkan purposive sampling diperoleh sampel sejumlah 110 responden. Alat analisis data dalam penelitian ini menggunakan software SmartPLS. Uji PLS atau Partial Least Square merupakan pendekatan persamaan struktural (Structural Equation Modelling/SEM) berbasis varian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima. Ethical leadership berpengaruh signifikan positif terhadap teamwork effectiveness. Organizational climate berpengaruh signifikan positif terhadap teamwork effectiveness. Ethical leadership berpengaruh signifikan positif terhadap employee performance. Organizational climate berpengaruh signifikan positif terhadap employee performance dan teamwork effectiveness berpengaruh signifikan positif terhadap employee performance.

Kata Kunci: ethical leadership, organizational climate, teamwork effectiveness, dan employee performance



KATA PENGANTAR

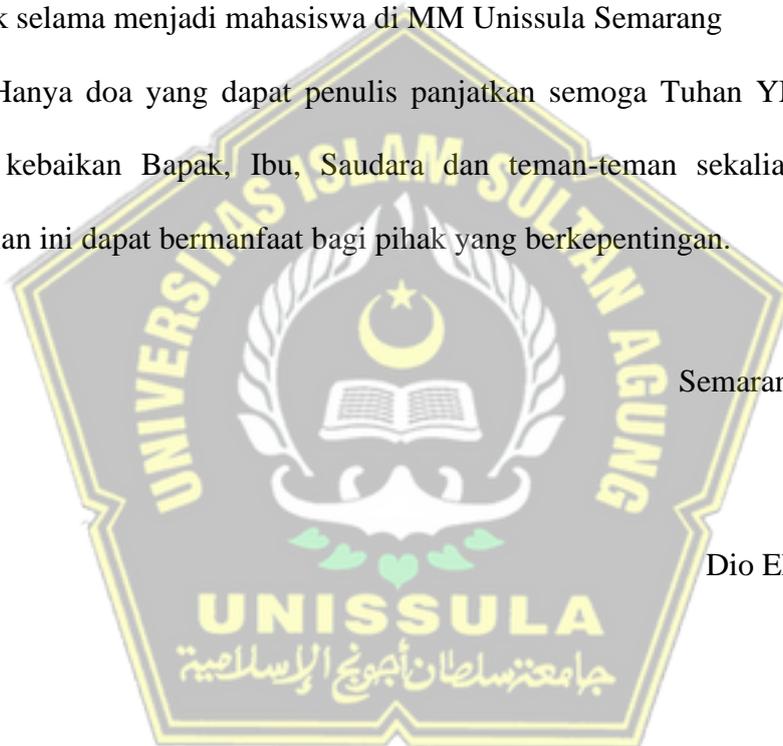
Penulis panjatkan puji dan syukur kepada Tuhan YME atas berkat dan anugerah yang telah dilimpahkan-Nya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat pascasarjana S-2 Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Mulyana, MSi, selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini
2. Prof. Dr. Heru Sulsisty, SE., MSi, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberi bimbingan dan arahan selama belajar.
3. Prof. Olivia Fachrunissa, SE, Msi., PhD selaku Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberi kesempatan untuk belajar di Prodi Magister manajemen.
4. Orang tua yang saya hormati, yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.

5. Para staff pengajar MM Unissula yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
6. Para staff administrasi MM Unissula Semarang yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di MM Unissula Semarang.
7. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama menjadi mahasiswa di MM Unissula Semarang

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Tuhan YME berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.



Semarang, 8 Februari 2022

Dio Eko Budi Prasetya

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
Latar Belakang.....	1
Perumusan Masalah.....	5
Tujuan Penelitian.....	5
Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	7
<i>Ethical Leadership</i>	7
<i>Organizational Climate</i>	9
<i>Team Work Effectiveness</i>	11
<i>Employee Performance</i>	12
Pengembangan Hipotesis.....	13
Pengaruh <i>ethical leadership</i> terhadap <i>team work effectiveness</i>	12
Pengaruh <i>organizational climate</i> terhadap <i>team works efectiveness</i>	14
Pengaruh <i>Ethical leadership</i> terhadap <i>employee performance</i>	15
Pengaruh <i>organizational climate</i> terhadap <i>omployee performance</i>	15
Pengaruh <i>Team work effectiveness</i> pada <i>Employee performance</i>	16
Kerangka Pikir Teoritis	16
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	18
Jenis Penelitian	18

Populasi dan Sampel.....	18
Populasi.....	18
Sample.....	19
Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data	20
Jenis Data	20
Metode pengumpulan data.....	20
Variabel dan Indikator	20
Analisis Validitas dan Uji Reliabilitas.....	22
Uji Validitas	22
Uji Reliabilitas / Instrumen	22
Teknik Analisis.....	23
Uji Asumsi Klasik.....	23
Uji Multikolinearitas	23
Uji Heterokedastisitas.....	23
Uji Normalitas	24
Analisis Jalur.....	24
Pengujian Hipotesis	25
Uji t (Uji Parsial)	25
Uji Model.....	25
Uji R ² (Koefisien Determinasi)	25
Uji Sobel Test	26
BAB 4 HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	29
Gambaran umum responden.....	29

Responden menurut jenis kelamin.....	29
Responden menurut usia.....	30
Responden menurut masa kerja.....	30
Responden menurut tingkat pendidikan.....	31
Analisis hasil penelitian.....	31
Deskripsi jawaban responden.....	31
Deskripsi variabel <i>Etehical leadership</i>	33
Deskripsi variabel <i>Organization climate</i>	34
Deskripsi variabel <i>Team work effetiveness</i>	36
Deskripsi variabel <i>Employee performance</i>	37
Analisis SEM-PLS	39
Model pengukuran (<i>Outher Model</i>).....	40
Validitas item individu (<i>Validitas Konvergen</i>).....	40
Penilaian validitas diskriminan.....	42
Analisis <i>Reliability</i>	44
AVE.....	44
Model struktural.....	46
Penilaian koefisiensi R^2 dan Q^2	47
Pengujian hipotesis.....	48
Pembahasan.....	50
BAB 5 PENUTUP.....	54
Kesimpulan.....	54
Implikasi managerial.....	55
Keterbatasan penelitian.....	56

Agenda penelitian mendatang.....	56
DAFTAR PUSTAKA.....	57

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data <i>employee performance</i> PT. Misaja Mitra Pati Tahun 2016-2019.....	11
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator	29
Tabel 4.1 Tanggapan Responden Mengenai <i>Ethical Leadership</i>	36
Tabel 4.2 Tanggapan Responden Mengenai <i>Organizational Climate</i>	36
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Mengenai <i>Teamwork Effectiveness</i>	37
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Mengenai <i>Employee Performance</i>	39
Tabel 4.5 Loading Factor <i>outer loading</i>	43
Tabel 4.6 <i>Cross loading</i>	44
Tabel 4.7 Uji Reliability.....	45
Tabel 4.8 Nilai R^2 dan Q^2	48
Tabel 4.9 Pengujian Hipotesis.....	50



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	23
Gambar 4.1 Hasil PLS.....	42
Gambar 4.2 Hasil Model Penelitian	49



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan maupun organisasi nie laba. Keberhasilan dan efektivitas suatu organisasi dapat di pengaruhi oleh pimpinan maupun kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia seringkali menjadi penentu eksistensi perusahaan tempatnya bernaung, sehingga perusahaan sebaiknya tidak lagi memandang sumber daya manusia sebagai beban, melainkan sebagai suatu aset organisasi (Angel et al., 2018). Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital di setiap perusahaan, sehingga tercapai tujuan perusahaan sangat bergantung dari sumber daya manusianya sendiri. Tanpa adanya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan maka aktivitas perusahaan tidak akan berjalan (Hasibuan, 2008). Keberhasilan suatu perusahaan tercermin dari hasil *employee performance* dalam suatu perusahaan, hasil kerja tersebut akan berpengaruh pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan dengan semakin meningkatnya *employee performance* diharapkan dapat berdampak pada peningkatan kesejahteraan karyawan pada suatu perusahaan tersebut. Suatu perusahaan memiliki tujuan untuk mengembangkan usahanya, menghasilkan laba, dan mempertahankan hidup maka *employee performance* sangatlah penting untuk mengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha (Imran & Latif, 2017).

Menurut Indra dan Pasaribu, (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu kepemimpinan, kemampuan karyawan, motivasi, serta disiplin kerja dan dukungan atau dorongan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan dan hubungan dengan organisasi. *Employee performance* merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seseorang, sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hasibuan, (2007) mengidentifikasi sebagai tingkat absensi atau kehadiran, kemampuan memenuhi target, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Handoko, (2014) menambahkan bahwa kinerja merupakan perilaku karyawan yang sesuai dengan peranannya atau pekerjaannya.

Kecenderungan menurunnya kinerja karyawan tentu erat kaitannya dengan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi misalnya gaya berkepemimpinan. Berbagai macam atau jenis gaya kepemimpinan, diantaranya demokratis, kepemimpinan spiritual, kepemimpinan etis (*ethical leadership*) kepemimpinan transformasional, dan lain sebagainya. *Ethical leadership* adalah kepemimpinan yang mendemonstrasikan perilaku yang secara normatif tepat melalui tindakan-tindakan personal dan hubungan interpersonal, dan promosi perbuatan seperti itu kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pembuatan keputusan (Van Wyk, 2014). Kepemimpinan beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, produktivitas lebih tinggi, dan menyelesaikan konflik yang ada di dalam organisasi.

Ada lima prinsip etika kepemimpinan, yakni adil (*fairness*), terbuka (*transparency*), tanggungjawab (*responsibility*), efisiensi (*efficiency*) dan tidak ada

kepentingan individu (*no conflict of interest*). *Ethical leadership* dapat berarti kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi dan menuntun seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama dengan menekankan pentingnya nilai-nilai moral. Nilai-nilai moral yang dimaksud adalah seperti ahlak, rasa tanggung jawab, menghargai, budi pekerti, disiplin, kerja keras, jujur dan religius. Adapun selain variabel *ethical leadership* yang mempengaruhi *employee performance* yaitu variabel kedua *organizational climate* (Elci et al., 2012).

Organizational climate merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung yang dialami oleh anggota organisasi yang mempengaruhi perilaku setiap anggotanya (Ongori & Basire, 2019). *Organizational climate* adalah keadaan tak terpisahkan dari sebuah organisasi. Pada hakikatnya dapat dianalogikan dengan suasana atau kondisi udara (cerah atau buruk, dan sebagainya). Orang akan merasa nyaman bila berada di luar dengan suasana atau kondisi gelap, atau karena arus udara yang terhambat. Demikian juga dengan *organizational climate* yang bersifat abstrak namun dapat dirasakan nyaman atau tidak nyaman di dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya.

Team work effectiveness juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Salman & Hasan, (2016), bahwa *team work* yang terdiri atas dua kata team dan work, sehingga *team work effectiveness* adalah sekumpulan orang yang berakal yang terdiri dari 2 hingga 20 orang dan memenuhi syarat terpenuhinya kesepahaman sehingga terbentuk sinergi antara berbagai aktivitas yang dilakukan anggotanya. *Team work effectiveness* adalah kemampuan bekerja sama untuk mencapai visi bersama (Elci

et al., 2012). Dalam tim, anggota tim saling bergandengan tangan, menjalin ikatan jiwa, saling mengembangkan imajinasi dan kreativitas (Raksi et al., 2016). Anggota tim pun saling menyemangati, memotivasi, menggandakan usaha dan kemampuan individu.

Aqsariyanti et al., (2019) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menguji pengaruh etos kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama ditolak karena tidak terdapat pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berarti etos kerja tidak memberikan kontribusi yang nyata terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua diterima karena menunjukkan hasil uji hipotesis positif signifikan. Berarti iklim organisasi memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ketiga diterima karena iklim organisasi merupakan variabel dominan. Berarti iklim organisasi lebih besar kontribusinya daripada etos kerja terhadap kinerja karyawan.

Firmansyah, (2021) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi leadership dan teamwork Terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian eksplanatori ini menggunakan 60 sampel pegawai di sate kambing mas wal. Variabel leadership pada penelitian ini dipecah menjadi 2 variabel yaitu transformasional dan transaksional, guna membandingkan leadership apa yang lebih bagus diterapkan di sate kambing mas wal. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan di olah menggunakan alat analisis Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leadership Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja. Akan tetapi, Leadership

Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja. Namun hasil ini bertolak belakang dengan hasil Leadership Transaksional yang dimana pengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan tidak berpengaruh. Sementara, pengaruh Leadership Transaksional terhadap Kinerja karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Dan pengaruh Teamwork terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Begitu juga dengan pengaruh Teamwok terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja. Meskipun begitu, pengaruh pengaruh langsung Teamwork terhadap Kinerja Karyawan lebih kuat.

Hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang kontradiktif. Studi terdahulu menunjukkan *ethical leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* (Malik et al., 2016; Kholilah et al., 2019), sedangkan studi lain menunjukkan hasil *ethical leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* (Makaske, 2015). Selanjutnya hasil penelitian terdahulu menunjukkan *organizational climate* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* (Reni & Adi, 2019; Raja et al., 2019), sedangkan studi lain menunjukkan hasil *organizational climate* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* (Makaske, 2015).

PT. Misaja Mitra Pati adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan hasil perikanan. Permasalahan yang dialami perusahaan adalah hasil kinerja karyawan belum optimal selama beberapa tahun terakhir bahkan ada yang dalam kategori buruk. Hal ini apabila terus dibiarkan akan berdampak buruk bagi

karyawan dan bagi perusahaan itu sendiri. Kondisi tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan dari tahun ke tahun, tahun (2016 – 2020) mengalami penurunan yang berfluktuatif dengan tingkat kinerja terendah pada tahun 2020 dengan kategori kriteria “Sangat baik” sebanyak 53 orang dan dengan kategori kriteria “baik” 69 orang sedangkan kriteria “cukup” sebanyak 99 orang dan “buruk” 19 orang. Berikut ini di sajikan data *employee performance* dari aspek kualitas yang dilakukan oleh bagian analis internal PT. Misaja Mitra Pati pada lima tahun ini yaitu pada tahun 2016-2020.

Tabel 1.1
Data *employee performance* PT. Misaja Mitra Pati Tahun 2016-2019

Tahun	Jumlah Karyawan	Kriteria			
		Sangat Baik	Baik	Cukup	Buruk
2016	250	53	97	79	21
2017	240	70	97	58	15
2018	230	50	65	96	19
2019	250	58	95	79	18
2020	240	53	69	99	19

Sumber : PT. Misaja Mitra Pati

Berdasarkan *research gap* dan fenomena lapangan maka penelitian tentang pengaruh *ethical leadership*, *organizational climate*, *team work effectiveness* terhadap *employee performance* masih menarik untuk diteliti. Penelitian menggunakan *team work effectiveness* sebagai pembaruan dalam penelitian ini, hal ini dikarenakan kinerja dalam sebuah tim memberikan hasil yang lebih efektif dari pada bekerja secara individu, dimana ada sebuah kerja sama dan saling memberikan penilaian atas kinerja

yang dilakukan, hal inilah yang membuat *team work effectiveness* perlu dimasukkan sebagai variabel yang memprediksi *employee performance*. Hasil penelitian diharapkan dapat memberi sumbangan bagi pengembangan teori dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasar *research gap* dan fenomena turunya kinerja karyawan dalam beberapa tahun terakhir di PT. Misaja Mitra Pati dan apabila terus dibiarkan akan berdampak buruk bagi karyawan dan bagi perusahaan. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dijabarkan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *ethical leadership* terhadap *team works effectiveness*
2. Bagaimana pengaruh *organizational climate* terhadap *team work effectiveness*?
3. Bagaimana pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance* ?
4. Bagaimana pengaruh *organizational climate* terhadap *employee performance* ?
5. Bagaimana pengaruh *team work effectiveness* terhadap *employee performance* ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitan ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *ethical leadership* terhadap *team works effectiveness*
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational climate* terhadap *team work effectiveness*.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Ethical leadership* terhadap *employee performance*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational climate* terhadap *employee performance*.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *team work effectiveness* terhadap *employee performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Kegunaan bagi Peneliti

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memperkaya ilmu dan pemahaman mengenai ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

2. Kegunaan bagi Akademis

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat berperan untuk memberi kontribusi bagi ilmu pengetahuan yang berkelanjutan sehingga dapat menjadi pendukung bagi penelitian lainnya yang mengambil tema serupa.

3. Kegunaan bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan dan pengambilan kebijakan dalam meningkatkan *employee performance* pada perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Ethical Leadership*

Ethical leadership adalah prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai dari yang benar dan salah menggambarkan dasar dari perilaku organisasi sehingga merumuskan dasar atas pemimpin memengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Van Wyk, 2013). Sumo, (2019) lebih lanjut mendefinisikan *ethical leadership* sebagai proses memengaruhi karyawan melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip dan keyakinan yang secara luas berbatasan dengan norma-norma yang diterima dalam perilaku organisasi. Definisi ini menjabarkan bagian penting dari *ethical leadership*.

Pada aspek yang lain, kepemimpinan hadir untuk menjawab tantangan era yang penuh dengan perubahan. Alur era ini memang tidak bisa dipungkiri karena sudah menjadi bagian dari kehidupan organisasi yang didalamnya penuh dengan komponen-komponen yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan pada manusia itu sendiri.

Kepemimpinan tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang paling berpengaruh. Integralisasi dalam organisasi yang terus dicoba untuk dibangun dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisiensi (Elci et al., 2012).

Ethical leadership dapat berarti kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi dan menuntun seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama dengan menekankan pentingnya nilai-nilai moral. Nilai-nilai moral yang dimaksud adalah seperti ahlak, rasa tanggungjawab, menghargai, budi pekerti, disiplin, kerja keras, jujur dan religious. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang terhadap pencapaian organisasi. Kepemimpinan adalah timbal balik, dan terjadi antara orang – orang. Kepemimpinan itu bersifat inovatif, selalu energik dan selalu melibatkan penggunaan kekuasaan (*decisions of power*).

Berdasarkan definisi *ethical leadership* dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* berkisar pada tanggung jawab utama dalam berhadapan dengan konflik di antara karyawan dan mempertunjukkan suatu landasan membimbing untuk mengajari mereka hal yang benar untuk dilakukan. Para pemimpin etis dengan demikian mewujudkan kedalaman kebijaksanaan yang mengarahkan dia kepada pembuatan keputusan yang etis untuk kepentingan organisasi yang lebih luas.

Ethical leadership merupakan suatu gambaran tentang pemimpin mengidentifikasi beberapa perilaku, sebuah nilai-nilai, dan salah satu bentuk motif, Selain itu pemimpin harus mempunyai kecerdasan maupun kemampuan yang jauh lebih baik dari pada kemampuan bawahan agar dapat menggerakkan bawahannya dengan baik (Elci et al., 2012). Adapun dimensi-dimensi pada variable *ethical leadership*:

1. *Integrity* (integritas) merupakan suatu bentuk tindakan yang dilakukan sesuai dengan norma-norma tertentu yang diterapkan oleh perusahaan.

2. *Humility* (kerendahan hati) yaitu perilaku karyawan dimana seseorang meninggalkan status serta hak-hak yang dimiliki karyawan tersebut.
3. *Empathy* (empati) merupakan sikap pimpinan yang mendukung karyawan adanya keberagaman, menyelesaikan suatu permasalahan yang bersifat menghancurkan.
4. *Personal Growth* (pengembangan diri) merupakan tugas dari pimpinan untuk memfasilitasi pengembangan diri karyawan berupa kepercayaan diri karyawan maupun skill walaupun tidak termasuk kebutuhan pekerjaan sekarang.
5. *Fairness and Justice* (keadilan) adalah pimpinan wajib mendorong dan mendukung untuk memperlakukan bawahan dengan adil.
6. *Empowerment* (pemberdayaan) adalah kebijakan atasan untuk memberikan otonomi yang sesuai dan keleluasaan bagi bawahan, berdiskusi dengan karyawan untuk keputusan yang berkaitan dengan karyawan.

2.2. *Organizational Climate* جامعته سلطان أبوعبدالله

Organizational climate merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. *Organizational climate* adalah keadaan tak terpisahkan dari sebuah organisasi. Pada hakikatnya dapat dianalogikan dengan suasana atau kondisi udara (cerah atau buruk, dan sebagainya). Orang akan merasa nyaman bila berada di luar dengan suasana atau kondisi gelap, atau karena arus udara yang terhambat. Demikian juga dengan *organizational climate* yang bersifat abstrak namun dapat dirasakan

nyaman atau tidak nyaman di dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya ((Ongori & Bosire, 2019).

Organizational climate merupakan salah satu hal penting dalam perusahaan di mana *organizational climate* yang baik maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja begitu pula sebaliknya. *Organizational climate* merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Li & Mahadevan, (2017) memaparkan bahwa *organizational climate* dibangun dari perbaikan atas metode dari strategi pengembangan karyawan melalui pemenuhan kinerja sesuai bidang yang dilandasi pengetahuan, keterampilan dan budaya kerja yang positif. Menurut Li & Mahadevan, (2017) ada lima dimensi yang dipakai dalam mengukur *organizational climate*, yaitu:

1. Tanggung jawab (*responsibility*) adalah perasaan menjadi pemimpin bagi diri sendiri. Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai pengarahan yang diterima atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dibebankan.
2. Identitas (*identity*) adalah perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok.
3. Kehangatan (*warmth*) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam

kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

4. Dukungan (*support*) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.
5. Konflik (*conflict*) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda.

2.3. Team Work Effectiveness

Kejasama tim adalah sistem perpaduan kerja suatu kelompok yang didukung oleh berbagai keahlian dengan kejelasan tujuan, dan juga didukung oleh kepemimpinan dan komunikasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari pada kinerja individu (Salman & Hasan, 2016). Sedangkan menurut Sumo, (2019) mendefinisikan *team work effectiveness* adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerjasama dengan pemimpin. Menurut Van Wyk, (2016) definisi kerjasama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan bersama. *Team work effectiveness* adalah keterlibatan beberapa orang dalam berkontribusi melaksanakan

tugas dari organisasi guna mencapai visi misi organisasi dan mempersembahkan hasil bersama yang optimal.

Salman & Hasan, (2016) mengemukakan bahwa indikator-indikator *team work effectiveness* adalah :

6. Kerjasama

Kerjasama dilakukan oleh sebuah tim agar lebih efektif daripada kerja secara individual. Menurut Van Wyk, (2014) yaitu “telah banyak riset membuktikan bahwa kerjasama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik, hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan oleh perorangan”.

7. Kepercayaan

Menurut Elci et al., (2012) “kepercayaan yang disebut dengan *trust* adalah keyakinan bahwa seseorang sungguh-sungguh dengan apa yang dikatakan dan dilakukannya.

8. Kekompakan

Kekompakan tim menurut Van Wyk, (2014) memberikan pengertian mengenai kekompakan bahwa kekompakan adalah bekerja sama bersatu padu, teratur dan rapi dalam menghadapi suatu pekerjaan yang ditandai adanya saling tergantung satu sama lain.

2.4. Employee Performance

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Menurut Salman & Hasan, (2016) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa, informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Hasibuan, (2008) mengungkapkan bahwa “kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*, artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata – rata dengan pendidikan memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, sedangkan motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap

situasi di lingkungan organisasi.

Untuk mengetahui *employee performance*, maka perlu dilakukan proses penilaian kinerja. Menurut Salman & Hasan, (2016) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh *ethical leadership* terhadap *team work effectiveness*

Ethical leadership merupakan suatu gambaran tentang pemimpin mengidentifikasi beberapa perilaku, sebuah nilai-nilai, dan salah satu bentuk motif. Selain itu pemimpin harus mempunyai kecerdasan maupun kemampuan yang jauh lebih baik dari pada kemampuan bawahan agar dapat menggerakkan bawahannya dengan baik (Bello, 2012). Dengan *Ethical leadership* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Van Wyk, (2014) menyatakan bahwa semakin baik *ethical leadership* mampu meningkatkan *work team effectiveness*.

Pemimpin dalam suatu perusahaan memegang peran penting atas berjalannya suatu tatanan manajemen dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki etika yang baik termasuk kepada bawahannya, mampu membuat bawahan respek dan bekerja sukarela sesuai kehendak atasan, hal ini akan memudahkan kerja sama tim lebih efektif dalam memajukan organisasi. Hal ini di dukung oleh penelitian Raksi et al., (2016), menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan

terhadap *team work effectiveness*. Penelitian ini didukung Firmansyah, (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan *team work effectiveness*, artinya semakin tinggi *ethical leadership* maka semakin tinggi *teamwork effectiveness*. Berdasarkan pada penjelasan argument dan kesamaan pada penelitian di atas maka pengajuan hipotesisnya sebagai berikut:

H1 : Ethical leadership berpengaruh signifikan terhadap team work effectiveness

2.5.2. Pengaruh *organizational climate* terhadap *team works efectiveness*

Organizational climate dibangun dari perbaikan atas metode dari strategi pengembangan karyawan melalui pemenuhan kinerja sesuai bidang yang dilandasi pengetahuan, keterampilan dan budaya kerja yang positif (Zaragoza, 2015). Makaske, (2015) menjelaskan bahwa *Organizational climate* dan dukungan organisasi merupakan faktor yang menjadi representasi untuk menciptakan lingkungan organisasi yang sehat, aman, inovatif, dan efektif. Zaragoza, (2015) menyatakan bahwa semakin baik iklim dalam suatu perusahaan mampu meningkatkan *team work effectiveness*.

Iklim yang kondusif dalam suatu organisasi mampu memberikan energi yang positif dalam diri warga organisasi, hal ini mampu mendorong karyawan untuk bekerja dalam sebuah tim untuk mencapai target organisasi. Hal ini di dukung oleh penelitian Rusda et al., (2019) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *organizational climate* terhadap *team work effectiveness*. Berdasarkan pada penjelasan argument dan kesamaan pada penelitian di atas maka pengajuan hipotesisnya sebagai berikut :

H2: Organizational climate berpengaruh signifikan terhadap team works efectiveness

2.5.3. Pengaruh *Ethical leadership* terhadap *employee performance*

Ethical leadership merupakan suatu gambaran tentang pemimpin mengidentifikasi beberapa perilaku, sebuah nilai-nilai, dan salah satu bentuk motif. Selain itu pemimpin harus mempunyai kecerdasan maupun kemampuan yang jauh lebih baik dari pada kemampuan bawahan agar dapat menggerakkan bawahannya dengan baik. *Ethical leadership* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi performa kinerja pada karyawan. *Ethical leadership* menjadikan sesuatu yang efektif untuk memotivasi karyawan (Angel et al., 2018). Chanderjeet, (2018) menyatakan bahwa *ethical leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*.

Pemimpin yang mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan nilai-nilai organisasi, akan membuat bawahan berusaha untuk mencapai kemajuan organisasi, hal ini di dukung oleh penelitian Reni dan Adi, (2019) dan Kholilah et al., (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan etis terhadap semangat *employee performance*. Firmansyah, (2021) juga menjustifikasi hasil penelitian ini dengan menunjukkan hasil bahwa *ethical leadership* mampu meningkatkan *employee performance*. Berdasarkan pada penjelasan argument dan kesamaan pada penelitian di atas maka pengajuan hipotesisnya sebagai berikut :

H3: Ethical leadership berpebgaruh signifikan terhadap employee performance

2.5.4. Pengaruh *organizational climate* terhadap *employee performance*

Organizational climate dibangun dari perbaikan atas metode dari strategi pengembangan karyawan melalui pemenuhan kinerja sesuai bidang yang dilandasi

pengetahuan, keterampilan dan budaya kerja yang positif. Reni dan Adi, (2019) menunjukkan semakin baik *organizational climate* maka semakin baik *employee performance*, dimana dalam penelitiannya menghasilkan signifikan positif *organizational climate* terhadap *employee performance*. Kholilah et al., (2019), Ari & Bambang, (2017), Kurniawati, (2018), dan Septiasari et al., (2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *organizational climate* terhadap *employee performance*. Aqsariyanti et al., (2019) juga menjustifikasi hasil penelitian ini dengan menunjukkan hasil bahwa *organizational climate* mampu meningkatkan *employee performance*. Berdasarkan pada penjelasan argument dan kesamaan pada penelitian di atas maka pengajuan hipotesisnya sebagai berikut :

H4: Organizational climate berpengaruh signifikan terhadap employee performance

2.5.5. Pengaruh *Team work effectiveness* pada *Employee performance*

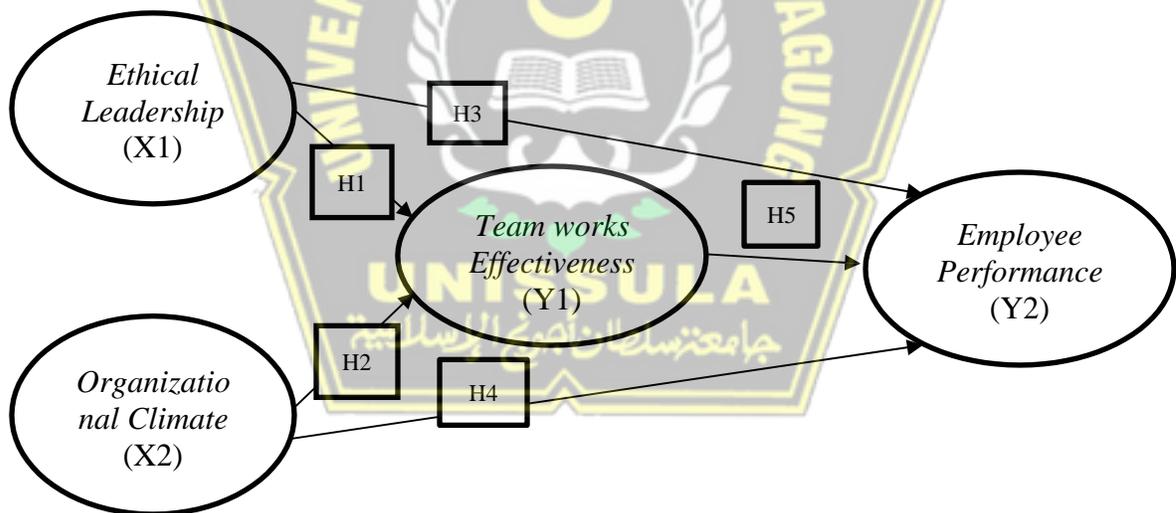
Robbins, (2015) menyatakan perilaku kewargaan (*citizenship behaviour*) merupakan perilaku diskresioner yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan social di tempat kerja. Jadi organisasi ataupun perusahaan yang sukses adalah membutuhkan pekerja yang mampu malakukan lebih dari sekedar tanggung jawab biasa tapi bagaimana mampu menciptakan kinerja yang diatas harapan. Hal ini di dukung oleh penelitian Nana et al., (2020) dan Freddy, (2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *team work effectiveness* terhadap *employee performance*. Firmansyah, (2021) juga menjustifikasi hasil penelitian ini dengan menunjukkan hasil bahwa *team work effectiveness* mampu meningkatkan *employee performance*. Berdasarkan pada penjelasan argument dan kesamaan pada penelitian di

atas maka pengujian hipotesisnya sebagai berikut :

H5: Team work effectiveness berpengaruh signifikan terhadap employee performance

2.6. Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan landasan teori diatas, penelitian ini menggunakan variabel bebas (independen), yaitu *ethical leadership* dan *organizational climate*, team work effectiveness sebagai variabel intervening dan variabel terikatnya (dependen) yaitu *employee performance*, Berdasarkan hubungan antar variabel diatas dapat diketahui pengaruh variabel *ethical leadership* dan *organizational climate* terhadap *team work effectiveness* dan dampaknya pada *employee performance* sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menduga suatu persepsi melalui hipotesis yang sudah dirumuskan yang diperkuat dengan adanya jurnal yang terkait dengan penelitian ini. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*, yaitu dengan mengembangkan penelitian melalui justifikasi dengan penelitian-penelitian. Menurut Ghozali, (2016), *explanatory research* adalah sebuah metode dalam penelitian yang memiliki maksud menjelaskan pengaruh antara variabel satu dengan variabel yang lainnya. Menggunakan metode penelitian *explanatory* adalah untuk menguji hipotesis yang akan diajukan, diharapkan dalam penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel bebas dan variabel terikat yang ada di dalam hipotesis.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari analisa yang cirinya dapat diduga, Populasi adalah wilayah generalisasi dimana terdiri dari objek yang mempunyai kualitas serta karakteristik tertentu yang nantinya akan diteliti yang di dalamnya dapat diperoleh dan memberikan informasi berupa data pada penelitian dan nantinya dapat ditarik sebuah kesimpulan (Ghozali, 2016). Pada penelitian ini hanya dilakukan

penelitian untuk karyawan PT. Misaja Mitra Pati. Populasi pada penelitian ini sebanyak 240 Karyawan pada PT. Misaja Mitra Pati.

3.2.2. Sample

Sampel adalah sebagian dari populasi dimana diambil untuk diteliti yang karakteristiknya sesuai dengan keperluan peneliti (Ghozali, 2016). Teknik pengambilan sample menggunakan *purposive sampling* adalah penentuan sampel berdasarkan kriteria (Ghozali, 2016). Kriteria dalam pengambilan sampel adalah sebagai berikut:

1. Karyawan yang bekerja di bagian produksi PT. Misaja Mitra Pati
2. Karyawan yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun

Jumlah anggota sampel total menggunakan rumus Slovin dan Taro Yaname dalam Riduwan dan Engkos, yang mengungkapkan bahwa teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dan Taro Yaname apabila populasinya sudah diketahui. Adapun rumusnya sebagai berikut :


$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

Ne^2 : Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (10%)

Besarnya populasi diketahui sebesar 240 karyawan yang aktif bekerja di PT.

Misaja Mitra. Jadi besarnya sampel yang di gunakan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} &= \frac{240}{240 \times (0,005) + 1} \\ &= \frac{240}{2,2} \\ &= 109,9 = 110 \end{aligned}$$

Berdasarkan teknik purposive sampling, diperoleh sampel sejumlah 110 karyawan.

3.3. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1. Jenis Data

Secara umum, data juga dapat diartikan sebagai suatu fakta yang digambarkan lewat angka symbol, kode dan lain-lain. Data itu perlu dikelompok-kelompokkan terlebih dahulu sebelum dipakai dalam proses analisis. Pada bagian ini disajikan pengelompokan data disesuaikan dengan karakteristiknya, yaitu berdasarkan sumber dari mana data tersebut diperoleh : Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner. Data primer disini adalah informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dan survey dengan beberapa orang karyawan PT. Misaja Mitra Pati.

3.3.2. Metode pengumpulan data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan dapat dibagi menjadi dua tahap, yaitu :

1. Tahap penelitian pendahuluan: Pada tahap ini, data diperoleh melalui literature, buku-buku serta informasi lain yang berhubungan dengan penelitian agar tujuan penelitian ini bisa lebih terarah.
2. Tahap penelitian lapangan : Pada tahap ini, dilakukan wawancara dan pembagian kuesioner di kota Pati, terutama dengan karyawan PT. Misaja Mitra Pati.

3.4. Variabel dan Indikator

Definisi operasional dari variabel yang diteliti akan dijelaskan pada tabel 3.1, berikut :

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Definisi	Indikator	Pengukuran
<i>Ethical leadership</i> adalah prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai yang menggambarkan perilaku seorang pemimpin mencapai tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Integrity</i> (integritas) 2. <i>Humility</i> (kerendahan hati). 3. <i>Empathy</i> (empati) 4. <i>Personal Growth</i> (pengembangan diri) 5. <i>Fairness and Justice</i> (keadilan). 6. <i>Empowerment</i> (pemberdayaan) (Elci et al., 2012 dan Firmansyah, 2021) 	Berdasarkan tingkat kesetujuan STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5
<i>Organizational climate</i> merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, yang dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanggung jawab (<i>responsibility</i>) 2. Identitas (<i>identity</i>) 3. Kehangatan (<i>Warmth</i>) 4. Dukungan (<i>support</i>) 5. Konflik (<i>conflict</i>) (Li & Mahadevan, 2017 dan Aqsariyant et al., 2019) 	Berdasarkan tingkat kesetujuan STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5

<p><i>Team work effectiveness</i> adalah kerja sama kelompok atau tim yang mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh organisasi secara efektif.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerjasama 2. Kepercayaan 3. Kekompakan <p>(Salman & Hasan, 2016 dan Firmansyah, 2021)</p>	<p>Berdasarkan tingkat kesetujuan</p> <p>STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5</p>
<p><i>Employee performance</i> adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Kreativitas 4. Ketepatan waktu <p>(Salman & Hasan, 2016 dan Firmansyah, 2021)</p>	<p>Berdasarkan tingkat kesetujuan</p> <p>STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5</p>

3.5. Analisis Data dan Hipotesis

3.5.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistik untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.5.2. Uji Partial Least Square

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS. Uji PLS atau Partial Least Square merupakan pendekatan persamaan struktural (Structural Equation Modelling/SEM) berbasis varian. Pendekatan ini digunakan untuk melakukan analisis jalur yang banyak digunakan dalam studi keperilakuan, sehingga PLS menjadi teknik statistik yang digunakan dalam model yang lebih dari satu variabel dependen dan variabel independen (Muniarti et al., 2013). Menurut Muniarti et al., (2013) Uji PLS lebih sesuai dengan studi eksperimen (dengan model yang lebih kompleks) yang memang memiliki keterbatasan data dan tujuan kausalitas. Uji PLS mempunyai dua model pengujian utama, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas. Analisis Partial Least Squares (PLS) merupakan teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.

3.5.2.1. Analisis Outer Model (Model Pengukuran)

Model Pengukuran dalam uji PLS dilakukan untuk menguji validitas internal dan reliabilitas. Analisa Outer Model ini akan menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model ini adalah sebagai berikut :

1. Convergent Validity Nilai Convergent Validity merupakan nilai loading factor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan $> 0,6$
2. Discriminant Validity Nilai ini merupakan nilai Cross Loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.
3. Composite Reliability Data yang memiliki composite reliability $> 0,7$ berarti mempunyai reliabilitas yang tinggi.
4. Average Variance Extracted (AVE) Nilai AVE yang diharapkan $> 0,5$.
5. Cronbach Alpha. Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha yang nilainya diharapkan $> 0,7$ untuk semua konstruk.

3.5.2.2. Analisis Inner Model (Model Struktural)

Analisis Inner Model atau yang biasa disebut dengan Model Struktural ini digunakan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel yang diuji dalam model.

Analisa Inner Model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi :

1. Koefisien Determinasi (R^2)
2. Predictive Relevance (Q^2)

R-square pada model PLS dapat dievaluasi dengan melihat Qsquare (Predictive Relevance) untuk model variabel. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square lebih besar

dari 0 (nol) akan memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai Predictive Relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol) akan memperlihatkan bahwa model kurang memiliki Predictive Relevance. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai Q-square lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Apabila nilai yang didapatkan 0,02 (kecil), 0,15(sedang) dan 0,35(besar).

3.5.3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode resampling bootstrap. Penerapan metode bootstrap adalah langkah ketiga dalam analisis smart PLS. Penerapan metode resampling bootstrap memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (distribution free) dan tidak memerlukan distribusi normal. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu bilamana diperoleh nilai t-hitung lebih besar dari (t-tabel signifikan 5%) 1,96 atau p-value lebih kecil dari 0,05 (alpha 5%), maka disimpulkan bahwa memiliki pengaruh yang signifikan dan sebaliknya (Ghozali, 2008). Apabila pengujian hipotesis pada outer model signifikan, maka hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrument pengukur variabel laten. Sedangkan apabila pengujian pada inner model adalah signifikan, maka diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

PT. Misaja Mitra memiliki pembeli dan pelanggan tetap dari luar negeri dan manca negara, mereka tentunya ingin selalu mendapatkan yang terbaik dari PT. Misaja Mitra maka diperlukan ketepatan dalam pengelolaan bahan mentah untuk menjadi barang siap kirim, ketepatan waktu dalam proses produksinya, dan ketepatan pendistribusian kepada konsumen. Oleh karena itu diperlukan pengembangan model *balanced scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja rantai pasokan (*supply chain*) agar PT. Misaja Mitra dapat bekerja sama dengan para pemasok yang memiliki kualitas baik sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan rivalnya.

4.1.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin ditampilkan pada Tabel 4.1 berikut:

Table 4.1

Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	69	62,73
Wanita	41	37,27
Jumlah	110	100

Sumber: Data primer diolah, 2022

Dari Tabel 4.1 diatas terlihat bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin wanita, hal tersebut karena responden dalam penelitian ini adalah karywan PT.

Misaja Mitra, dimana jumlah karyawan pria lebih banyak dibandingkan karyawan wanita.

4.1.2. Responden Menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Persentase Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
17-25 Tahun	21	19,09
26-35 Tahun	39	35,45
36-45 Tahun	31	28,18
> 45 Tahun	19	17,27
Jumlah	110	100

Sumber: data primer, diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.2. diatas nampak bahwa responden usia 26-35 Tahun adalah yang terbesar yaitu 35,45% dari total 110 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.1.3. Responden Menurut Masa Kerja

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut masa kerja sebagaimana nampak dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3
Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
< 2 Tahun	38	25,45
2-5 Tahun	33	30
> 5 Tahun	49	44,55
Jumlah	110	100

Sumber: data primer, diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.3. diatas nampak bahwa responden masa kerja > 5 Tahun adalah yang terbesar yaitu 44,55% dari total 110 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.1.4. Responden menurut Tingkat Pendidikan

Pada Tabel 4.4 akan di jelaskan responden yang menjadi obyek penelitian berdasarkan tingkat pendidikan.

Tabel 4.4
Responden menurut Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SMA	28	25,45
Diploma	33	30
Sarjana	38	34,55
Pasca Sarjana	11	10
Jumlah	110	100

Sumber: data primer, diolah, 2022

Dari tabel 4.4 diketahui bahwa responden dengan tingkat pendidikan Sarjana adalah yang dominan sebanyak 38 orang atau sebesar 34,55 persen dari seluruh responden.

4.2. Analisis Hasil Penelitian

4.2.1. Diskripsi Jawaban Responden

Analisis ini bertujuan untuk meninjau jawaban dari responden terhadap masing-masing pertanyaan yang menjadi instrumen penelitian ini. Dalam hal ini dikemukakan mengenai deskripsi jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, sehingga akan dapat diketahui intensitas kondisi masing-masing variabel. Intensitas

kondisi dari masing-masing variabel dapat dihitung dengan menggunakan skor indeks yang selanjutnya dibedakan ke dalam 5 kategori.

Dengan demikian maka skor maksimal dari jawaban yang mungkin untuk masing-masing pertanyaan adalah jika semua responden memberikan jawaban skor 5, dan skor indeks minimal diperoleh apabila semua responden memberikan jawaban skor 1. Selanjutnya antara skor minimal 1 hingga skor maksimal 5 tersebut akan dibagi menjadi 5 kategori skor indeks sehingga akan menghasilkan *range score* berikut :

$$RS = \frac{m - n}{K} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Dengan demikian kategori skor indeks jawaban responden adalah sebagai berikut

- 1,00 – 1,80 = Kategori sangat rendah atau sangat tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih sangat rendah yang dimiliki oleh variabel penelitian
- 1,81 – 2,60 = Kategori rendah atau tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah yang dimiliki oleh variabel penelitian
- 2,61 – 3,40 = Kategori sedang atau cukup yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian
- 3,41 – 4,20 = Kategori tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau baik dimiliki oleh variabel penelitian
- 4,21 – 5,00 = Kategori sangat tinggi atau sangat baik yang menunjukkan kondisi variabel yang sangat tinggi atau sangat baik dimiliki oleh variabel penelitian

Berdasarkan kategori tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan jumlah responden yang memiliki kategori-kategori tersebut.

4.2.1.1. Deskripsi Variabel *Ethical Leadership*

Variabel *Ethical Leadership* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 6 indikator. Jawaban dari masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Mengenai *Ethical Leadership*

Kode	SS		S		N		TS		STS		Σ%f.s	Tot	Indeks
	f	f*s	f	f*s	f	f*s	F	f*s	F	f*s			
x1.1	16	80	69	276	23	69	2	4	0	0	110	429	3.90
x1.2	23	115	60	240	26	78	1	2	0	0	110	435	3.95
x1.3	17	85	53	212	33	99	7	14	0	0	110	410	3.73
x1.4	18	90	66	264	23	69	3	6	0	0	110	429	3.90
x1.5	21	105	63	252	24	72	2	4	0	0	110	433	3.94
x1.6	15	75	64	256	28	84	3	6	0	0	110	421	3.83
Rata-rata													3.87

Sumber : Data primer yang diolah 2021

Dari tabel 4.5, diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang baik atas *Ethical Leadership* yang diperoleh jawaban primer responden. Rata-rata skor indeks jawaban variabel *Ethical Leadership* diperoleh sebesar 3.87 yang berada dalam kategori ” tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pimpinan PT. Misaja Mitra dipandang memiliki kepemimpinan yang santun dalam mendelegasikan tugas ke bawahan.

Persepsi yang ditunjukkan reponden atas *ethical leadership* PT. Misaja Mitra relatif baik yang juga ditunjukkan dengan indikator-indikator dari *ethical leadership* yang dipersepsikan responden dengan baik dengan rentang nilai indeks 3,73-3,95. Pimpinan PT. Misaja Mitra memiliki integritas yang baik dengan selalu memberikan insentif kepada bawahan tepat waktu, pimpinan PT. Mitra Misaja Mitra memiliki kerendahan hati dengan selalu mengucapkan terima kasih kepada bawahan ketika

meminta bantuan, pimpinan PT. Misaja Mitra memiliki empati yang baik kepada bawahan dengan memberikan bantuan ketika ada bawahan yang mengalami kesulitan, pimpinan PT Misaja Mitra senang mengembangkan diri dengan sering mengikuti seminar pelatihan, PT. Misaja Mitra bersikap adil dengan memberikan bonus kepada bawahan sesuai dengan prestasinya, dan pimpinan PT. Misaja Mitra senang memberdayakan bawahan dengan diadannya training soft skill dan *brain storming*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai indeks tertinggi yaitu humility (kerendahan hati), yang menunjukkan pemimpin PT. Misaja Mitra memiliki kerendahan hati yang tinggi, dimana pimpinan PT. Mitra Misaja Mitra memiliki kerendahan hati dengan selalu mengucapkan terima kasih kepada bawahan ketika meminta bantuan sedangkan nilai indeks terendah adalah empowerment (pemberdayaan), hal ini dikarenakan masih banyak karyawan yang tidak mengikuti training soft skill yang diadakan perusahaan.

4.2.1.2. Deskripsi Variabel *Organization Climate*

Variabel *Organization Climate* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 5 indikator. Jawaban dari masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Mengenai *Organization Climate*

Kode	SS		S		N		TS		STS		Σ% f.s	Tot	Indeks
	F	f*s	F	f*s	f	f*s	F	f*s	f	f*s			
x2.1	42	210	53	212	11	33	4	8	0	0	110	463	4.21
x2.2	26	130	57	228	23	69	4	8	0	0	110	435	3.95
x2.3	18	90	71	284	17	51	4	8	0	0	110	433	3.94
x2.4	47	235	49	196	11	33	3	6	0	0	110	470	4.27
x2.5	14	70	68	272	27	81	1	2	0	0	110	425	3.86
Rata-rata													4.05

Sumber : Data primer yang diolah 2021

Dari tabel 4.6, diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang baik atas *organizational climate* yang diperoleh jawaban primer responden. Rata-rata skor indeks jawaban variabel *organizational climate* diperoleh sebesar 4.05 yang berada dalam kategori "tinggi," hal ini menunjukkan persepsi yang ditunjukkan reponden atas *organizational climate* PT. Misaja Mitra relatif baik, dimana para karyawan menyatakan memiliki merasa iklim organisasi melalui sistem yang baik. Karyawan sudah melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, dimana perusahaan juga memberikan reward terkait tanggung jawab karyawan dengan memberikan bonus kepada karyawan yang berhasil melampaui target perusahaan. Karyawan juga mampu menjaga identitas perusahaan dengan tetap kompak dalam bekerja untuk mencapai nilai-nilai perusahaan. Perusahaan mampu menjaga kehangatan antar karyawan dengan mengadakan family gathering setiap 6 bulan sekali. Perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan perusahaan dapat berperan sebagai mediasi yang baik ketika terjadi konflik dengan mempertemukan pihak-pihak yang terlihat konflik dalam satu pertemuan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai indeks tertinggi yaitu

dukungan (support), yang menunjukkan iklim organisasi pada PT. Misaja Mitra sangat kondusif dengan adanya dukungan dari manajemen, bentuk dukungan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan iklim organisasi adalah dengan diadannya family gathering dengan tujuan untuk menjaga kekompakan antar karyawan dan silaturahmi dengan keluarga karyawan tetap terjaga sedangkan nilai indeks terendah adalah konflik (conflict), yang menunjukkan bahwa konflik yang relatif rendah atau mampu diatasi dengan baik oleh manajemen PT. Misaja Mitra sehingga hal ini perlu ditingkatkan, perusahaan dapat berperan sebagai mediasi yang baik ketika terjadi konflik dengan mempertemukan pihak-pihak yang terlihat konflik dalam satu pertemuan.

4.2.1.3. Deskripsi Variabel *Teamwork Effectiveness*

Variabel *Teamwork Effectiveness* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 3 indikator. Jawaban dari masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Mengenai *Teamwork Effectiveness*

Kode	SS		S		N		TS		STS		Σ% f.s	Tot	Indeks
	F	f*s	f	f*s	f	f*s	f	f*s	f	f*s			
y1.1	22	110	62	248	23	69	3	6	0	0	110	433	3.94
y1.2	15	75	68	272	23	69	4	8	0	0	110	424	3.85
y1.3	27	135	62	248	19	57	2	4	0	0	110	444	4.04
Rata-rata													3.94

Sumber : Data primer yang diolah 2021

Dari tabel 4.7, diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang baik atas *teamwork effectiveness* yang diperoleh jawaban primer responden. Rata-rata skor indeks jawaban variabel *teamwork effectiveness* diperoleh sebesar 3.94 yang berada dalam kategori ” tinggi,” hal ini menunjukkan persepsi yang ditunjukkan

reponden atas *teamwork effectiveness* PT. Misaja Mitra relatif baik, dimana para karyawan merasa bekerja dalam sebuah tim dapat menghasilkan output yang lebih optimal. Hal tersebut didukung dengan indikator-indikator dari *teamwork effectiveness* yang dipersepsikan responden dengan baik dengan rentang nilai indeks 3,85-4,04.

Karyawan sudah menunjukkan adanya team work yang baik, dimana bila terdapat karyawan yang tidak masuk kerja, rekan kerjanya bersedia untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan yang tidak masuk. Karyawan menunjukkan adanya rasa percaya yang kuat antar karyawan yang ditunjukkan dengan tidak adanya laporan kehilangan di perusahaan. Karyawan juga selalu menjaga kekompakan yang ditunjukkan pekerjaan yang selalu selesai tepat pada waktunya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai indeks tertinggi yaitu kekompakan, yang menunjukkan karyawan selalu menjaga kekompakan yang ditunjukkan pekerjaan yang selalu selesai tepat pada waktunya, sedangkan nilai indeks terendah adalah kepercayaan, yang menunjukkan bahwa perlunya rasa percaya antar karyawan dalam sebuah teamwrok, dengan saling mensupport apa yang menjadi tanggung jawab rekan kerja agar tidak terjadi bottleneck.

4.2.1.4. Deskripsi Variabel *Employee Performance*

Variabel *employee performance* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 4 indikator. Jawaban dari masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Mengenai *Employee Performance*

Kode	SS		S		N		TS		STS		Σ%f.s	Tot	Indeks
	F	f*s	F	f*s	F	f*s	f	f*s	F	f*s			
y2.1	33	165	55	220	20	60	2	4	0	0	110	449	4.08
y2.2	28	140	58	232	22	66	2	4	0	0	110	442	4.02
y2.3	18	90	53	212	33	99	6	12	0	0	110	413	3.75
y2.4	39	195	49	196	11	33	11	22	0	0	110	446	4.05
Rata-rata												3.98	

Sumber : Data primer yang diolah 2021

Dari tabel 4.8, diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang baik atas *employee performance* yang diperoleh jawaban primer responden. Rata-rata skor indeks jawaban variabel *employee performance* diperoleh sebesar 3.98 yang berada dalam kategori ” tinggi,” hal ini menunjukkan persepsi yang ditunjukkan reponden atas *employee performance* PT. Misaja Mitra relatif baik, dimana para karyawan merasa memiliki kualitas kerja yang lebih baik. Hal tersebut didukung dengan indikator-indikator dari *employee performance* yang dipersepsikan responden dengan baik dengan rentang nilai indeks 3,75-4,08.

Berdasarkan data di lapangan menunjukkan bahwa karyawan mampu mencapai kualitas kerja yang diharapkan perusahaan yang ditunjukkan dengan target perusahaan yang selalu tercapai. Karyawan menunjukkan kuantitas kerja yang baik yang ditunjukkan dengan rendahnya tingkat absensi. Karyawan memiliki kreativitas kerja yang baik, dengan menambah jam kerja sendiri ketika terdapat pekerjaan yang tertunda. Karyawan memiliki ketepatan waktu yang baik yang ditunjukkan dengan datang tepat waktu saat meeting.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai indeks tertinggi yaitu

kualitas, yang menunjukkan kualitas kerja karyawan PT. Misaja Mitra sudah menunjukkan hasil yang baik yang ditunjukkan target perusahaan yang selalu tercapai, sedangkan nilai indeks terendah adalah kreativitas, yang menunjukkan bahwa kreativitas kerja karyawan PT. Misaja Mitra yang ditunjukkan dengan menambah jam kerja ketika terdapat pekerjaan yang tertunda, namun hal ini menjadi tidak baik apabila sering dilakukan.

4.2.2. Analisis SEM-PLS

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM-PLS guna menguji hipotesis yang dikembangkan sebagaimana yang diusulkan model pada Bab 2. SEM-PLS merupakan analisis struktural dengan menggabungkan model pengukuran dan model struktural dalam satu analisis. Model pengukuran merupakan model dilakukan untuk menguji reliabilitas dan validitas pengukuran instrumen dan model struktural dianalisis untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan. Perangkat lunak SmartPLS 2.0 M3 digunakan untuk menguji baik model pengukuran maupun model strukturalnya secara bersamaan untuk menghasilkan hasil.

Semua variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan pengukuran reflektif. Dengan demikian tahap model SEM-PLS diawali dengan pengujian terhadap measurement model (*outer model*) dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis (*inner model*). Pada tahap measurement model dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitasnya dengan beberapa langkah : pertama akan diuji reliabilitas dan validitas skala pengukuran dengan menguji internal konsistensi dengan menghitung skor reliabilitas alfa dan komposit Cronbach. Kedua, mengevaluasi validitas konvergen

dengan membandingkan skor reliabilitas AVE dan komposit. Dan terakhir, menilai validitas diskriminan dengan memeriksa cross loading dari analisis faktor konfirmatori dan dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasinya di antara variabel laten.

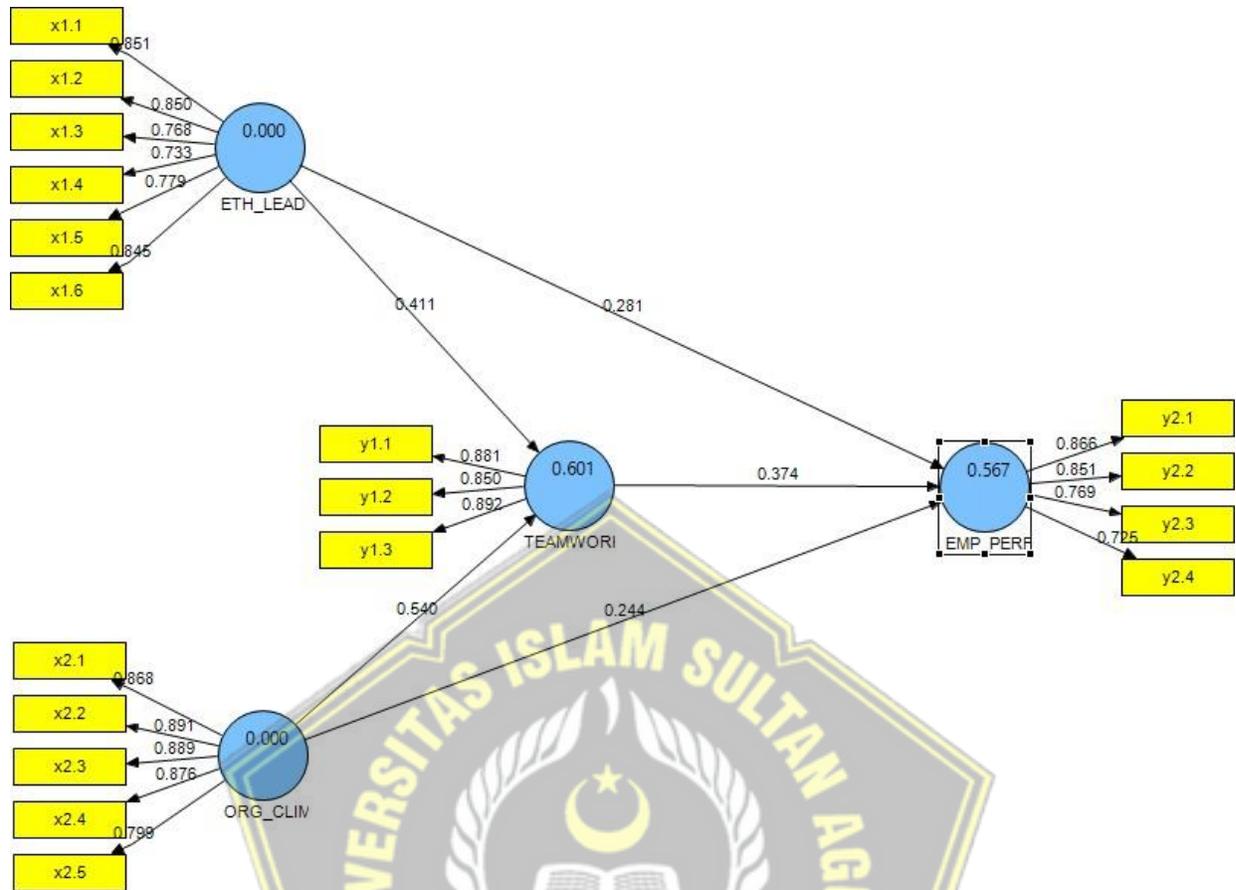
Setelah mencapai standar yang dapat diterima, tahap selanjutnya adalah menguji hubungan kausal antar konstruksi eksogen (independen) dan endogen (dependen) dalam model struktural (*inner model*).

4.2.2.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *measurement model* dalam model SEM PLS digunakan untuk menguji bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki validitas yang baik. Validitas dinilai menggunakan validitas konvergen dan diskriminan. Jika hasilnya tidak konsisten dengan model pengukuran yang ditentukan sebelumnya maka pengukurannya model harus dispesifikasi lagi dan dianalisa kembali.

4.2.2.1.1. Validitas Item Individu (Validitas Konvergen)

Validitas item individu dinilai dengan melihat *loading factor*. Hasil cross loading disajikan pada Tabel 4.5 dimana semua *loading factor* yang tinggi menunjukkan bahwa semua item pengukuran dimuat lebih tinggi pada variabel laten yang ditentukan secara teoritis untuk mengukur daripada variabel laten lainnya. Nilai *loading* berasal dari matriks struktur.



Gambar 4.1
Hasil PLS

Semua variabel laten dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan ukuran refleksif sehingga validitas dan reliabilitas dari masing-masing diukur dengan menilai setiap *loading factor* dari masing-masing indikator. Jika nilai *loading factor* tidak memenuhi syarat yang ditentukan maka indikator akan dikeluarkan dari pengujian akan dilakukan dilakukan kembali. Hasil measurement model dari model penelitian ini disajikan dalam tabel loading factor untuk *outer loading* berikut ini. Tabel 4.9, menunjukkan bahwa semua item memiliki *loading factor* yang sudah melampaui nilai yang direkomendasikan yaitu sebesar 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing item memiliki validitas konvergen yang baik.

Tabel 4.9
Loading Factor *outer loading*

	<u>ETH</u>	<u>LEAD</u>	<u>ORG</u>	<u>CLIN</u>	<u>TEAMWORK</u>	<u>EMP</u>	<u>PER</u>
x1.1	0.851			0	0	0	0
x1.2	0.850			0	0	0	0
x1.3	0.768			0	0	0	0
x1.4	0.733			0	0	0	0
x1.5	0.779			0	0	0	0
x1.6	0.845			0	0	0	0
x2.1	0		0.868		0	0	0
x2.2	0		0.891		0	0	0
x2.3	0		0.889		0	0	0
x2.4	0		0.876		0	0	0
x2.5	0		0.800		0	0	0
y1.1	0		0		0.881		0
y1.2	0		0		0.850		0
y1.3	0		0		0.892		0
y2.1	0		0		0	0.866	
y2.2	0		0		0	0.851	
y2.3	0		0		0	0.769	
y2.4	0		0		0	0.725	

4.2.2.1.2. Penilaian Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dinilai dengan menggunakan nilai *cross loading*. membandingkan korelasi antara konstruk dan akar kuadrat dari varian rata-rata yang diekstraksi (AVE) untuk konstruk. *Cross loading* menunjukkan bahwa semua item pengukuran memuat secara jelas pada variabel laten yang ditentukanyang dimaksudkan untuk mengukur variabel.

Pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai *cross loading* pada indikator untuk variabel yang sesuai dengan pengukurnya memiliki nilai *cross loading* yang paling

besar dibanding nilai indikator untuk variabel yang tidak bersesuaian. Nilai koelasi variabel *cross loading* diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.10
Cross Loading

	ETH LEAD	ORG CLIM	TEAMWORK	EMP PERF
x1.1	0.851	0.283	0.549	0.513
x1.2	0.850	0.329	0.506	0.515
x1.3	0.768	0.168	0.443	0.395
x1.4	0.733	0.256	0.391	0.388
x1.5	0.779	0.270	0.427	0.451
x1.6	0.845	0.213	0.478	0.502
x2.1	0.195	0.868	0.560	0.450
x2.2	0.342	0.891	0.633	0.545
x2.3	0.230	0.889	0.549	0.504
x2.4	0.277	0.876	0.591	0.499
x2.5	0.311	0.800	0.560	0.519
y1.1	0.492	0.640	0.881	0.667
y1.2	0.562	0.509	0.850	0.510
y1.3	0.481	0.600	0.892	0.649
y2.1	0.436	0.649	0.703	0.866
y2.2	0.552	0.491	0.660	0.851
y2.3	0.515	0.320	0.429	0.769
y2.4	0.338	0.338	0.372	0.725

Tabel 4.10 menampilkan matriks korelasi untuk semua konstruk dalam bentuk *cross loading*. Matriks korelasi antara variabel terukur dengan variabel laten harus lebih besar dari elemen korelasi untuk variabel lain merupakan indikasi adanya validitas diskriminan yang baik (Hair, et.al, 2010). Seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4,10 tersebut, elemen korelasi lebih besar untuk setiap indikator yang bersesuaian lebih besar dibanding korelasi dengan variabel lain. Hasil ini menunjukkan adanya validitas diskriminan yang memadai untuk semua konstruks variabel dalam model konseptual

yang diusulkan. Berdasarkan analisis yang dilakukan, model pengukuran dalam penelitian ini menunjukkan validitas diskriminan yang memadai yang berarti bahwa semua variabel laten yang diusulkan dalam model berhipotesis berbeda satu sama lain. Secara total, model pengukuran dalam tesis ini menunjukkan validitas konvergen yang memadai dan validitas diskriminan.

4.2.2.1.3. Analisis *Reliability*

Analisis *reliability* disajikan dalam beberapa ukuran yaitu *composite reliability*, dan *Cronbach Alpha*.

Tabel 4.11
Uji Reliability

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
EMP_PERF	0.821	0.879
ETH_LEAD	0.891	0.917
ORG_CLIM	0.915	0.937
TEAMWORK	0.846	0.906

Composite reliability dari konstruk diperoleh melebihi nilai yang direkomendasikan 0,70 (Hair, et.al, 2010). Nilai –nilai tersebut memiliki konsistensi reliabilitas internal juga lebih besar dan dapat diterima (Ghozali, 2011).

Alpha Cronbach digunakan untuk menilai konsistensi item antar item pengukuran. Tabel 4.11 merangkum nilai *Cronbach Alpha* dari semua variabel laten melebihi nilai yang direkomendasikan yaitu 0,60 (Nunnaly, 1994). Oleh karena itu hasil menunjukkan bahwa item pengukuran sesuai untuk masing-masing variabel laten dan dapat diandalkan.

4.2.2.1.4. *Average Variance Ectracted (AVE)*

Hasil AVE yang ditunjukkan pada Tabel 4.12 yang memberikan dukungan tambahan untuk pengujian *measurement model*. Varians rata-rata diekstraksi (AVE) yang mengukur varians yang ditangkap oleh indikator relatif terhadap kesalahan pengukuran, harus lebih besar dari 0,50 untuk membenarkan menggunakan konstruk tersebut. Varians rata-rata yang diekstraksi berada dalam jangkauan 0,647 dan 0,764. Secara keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa semua konstruk merupakan ukuran yang *valid* berdasarkan estimasi parameter mereka, yang menunjukkan validitas konvergen yang wajar.

Sebagaimana yang ditunjukkan dalam tabel di atas, setiap konstruk pada tahap pertama dinilai melalui variabel yang diamati (item pengukuran). Pada tahap pertama validasi model, variabel laten dinilai dalam hal keandalan dan validitas mereka menggunakan tiga properti utama; keandalan item individu, validitas konvergen dan validitas diskriminan.

Keandalan item individu diukur menggunakan loading faktor. Seperti yang ditunjukkan sebelumnya, pengukuran *loading factor item* melebihi nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,50 yang menunjukkan tingkat keandalan item individual yang dapat diterima. Validitas *konvergen* juga diukur menggunakan *Alpha Cronbach*, *Composite Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE).

Validitas diskriminan yang diukur melalui *cross loading* membuktikan bahwa setiap faktor dalam model pengukuran secara empiris dapat dibedakan. Dengan hasil yang memuaskan untuk keandalan dan validitas, tahap selanjutnya adalah melakukan

analisis model struktural, untuk menentukan kekuatan model penjelas yang diusulkan dan untuk menguji hipotesis penelitian ini.

Tabel 4.12
Average Varians Extract

	Average Varians Extracted (AVE)
EMP_PERF	0.647
ETH_LEAD	0.649
ORG_CLIM	0.748
TEAMWORK	0.764

4.2.3. Model Struktural (Inner Model)

Berdasarkan hasil yang diperoleh, model pengukuran telah ditunjukkan memiliki keandalan item individu yang baik, validitas *konvergen*, dan validitas diskriminan. Dengan semua nilai dalam batas standar yang dapat diterima, model pengukuran dalam penelitian ini menunjukkan ketahanan yang cukup diperlukan untuk menguji hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Tahap selanjutnya adalah menilai model struktural dengan tujuan untuk menentukan kekuatan penjelas dari model dan untuk menguji hipotesis penelitian yang diusulkan.

Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian yang diuraikan. Model struktur kausal dinilai untuk menguji efek di antara konstruk yang didefinisikan dalam model yang diusulkan melalui estimasi koefisien determinasi (R^2), dan koefisien jalur.

Kedua nilai R^2 inidan koefisien jalur (*loading* dan signifikansinya) menunjukkan seberapa baik data mendukung model yang dihipotesiskan. Dalam model teoritis yang

diusulkan dibahas dalam Bab 3, dalam penelitian ini, konstruk yang mendasari diklasifikasikan menjadi duakelas; konstruk eksogen dan konstruk endogen.

4.2.3.1. Penilaian Koefisiensi Determinasi R^2 dan *Relevance Predictive* Q^2

Nilai R^2 menentukan kekuatan prediksi model. SmartPLS 2.0 M3 menyediakan nilai R^2 untuk variabel dependen dalam model penelitian. Nilai R^2 mengukur hubungan variabel laten (LV) dalam menjelaskan varians ke varians totalnya. Tabel 4.13 menunjukkan R^2 untuk masing-masing variabel endogen didefinisikan dalam model teoritis yang diusulkan.

Tabel 4.13
Nilai R^2 dan Q^2

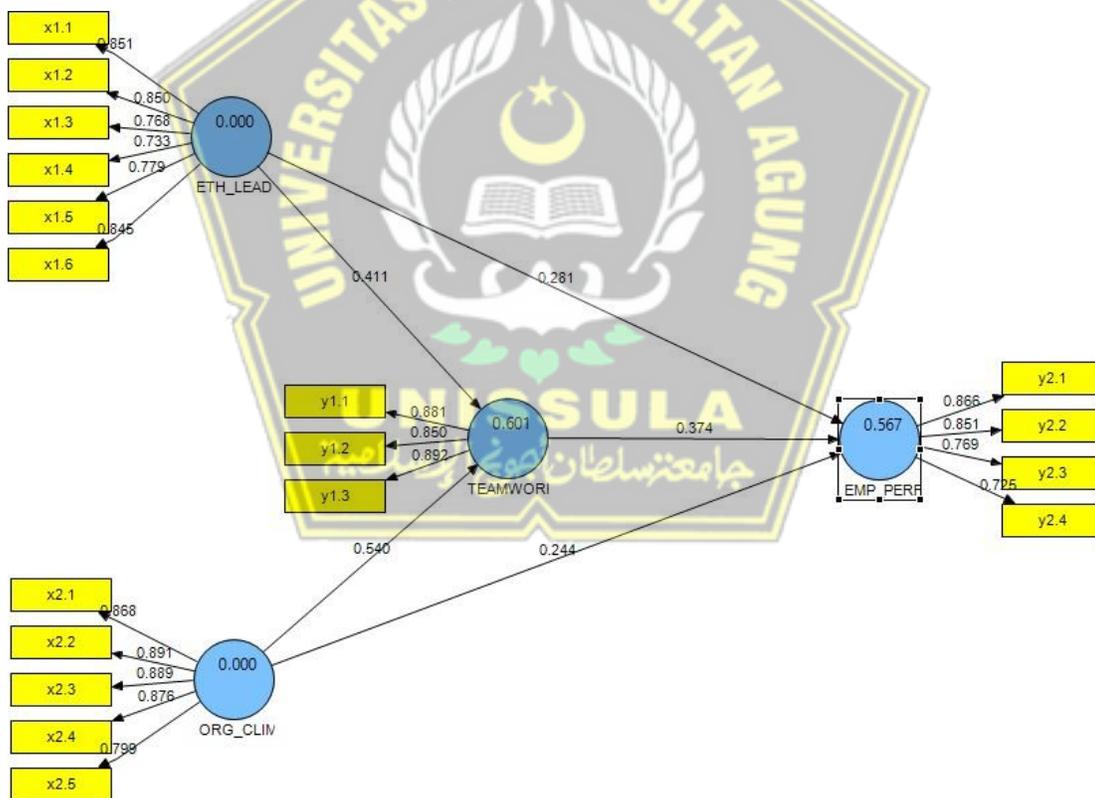
	R Square	Q Square
<i>Teamwork Effectiveness</i>	0.601	0.237
<i>Employee Performance</i>	0.566	0.157

Nilai R^2 pada variabel *Teamwork Effectiveness* menunjukkan nilai sebesar 0,601. Hal ini berarti bahwa 60,1% *Teamwork Effectiveness* dapat dipengaruhi oleh variabel *Ethical Leadership* dan *Organization Climate*. Nilai R^2 pada variabel *Employee Performance* menunjukkan nilai sebesar 0,566. Hal ini berarti bahwa 56,6% *Employee performance* dipengaruhi oleh variabel *Ethical Leadership* dan *Organization Climate* maupun variabel *Teamwork Effectiveness*.

Nilai Q^2 pada variabel *Teamwork Effectiveness* maupun *Employee Performance* menunjukkan nilai sebesar 0,237 dan 0,158. Kedua nilai Q^2 tersebut lebih besar dari 0. Dengan demikian maka model penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang baik.

4.2.3.2. Pengujian Hipotesis

Setelah validitas model struktural dikonfirmasi, langkah selanjutnya adalah menilai jalur model struktural yang diusulkan. Gambar 4.2 memperlihatkan model struktural dan hasil analisis. Setiap jalur sesuai dengan masing-masing hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini. Tes dari setiap hipotesis dicapai dengan melihat tanda, ukuran, dan signifikansi statistik dari koefisien jalur (b) antara variabel laten dan variabel dependennya. Semakin tinggi koefisien jalur, semakin kuat efek LV pada variabel dependennya.



Gambar 4.3
Hasil model penelitian

Hasil pengujian koefisien jalur dari model yang diuji berdasarkan hasil dari analisis PLS dari *software* Smart PLS. Disajikan pada Tabel 4.14 berikut ini

Tabel 4.14
Pengujian hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
ETH_LEAD -> EMP_PERF	0.435	0.439	0.090	0.090	4.825
ETH_LEAD -> TEAMWORK	0.411	0.423	0.111	0.111	3.694
ORG_CLIM -> EMP_PERF	0.445	0.445	0.089	0.089	4.976
ORG_CLIM -> TEAMWORK	0.540	0.523	0.107	0.107	5.049
TEAMWORK -> EMP_PERF	0.374	0.370	0.138	0.138	2.697

Hasil tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 menguji pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Teamwork Effectiveness* menunjukkan koefisien sebesar 0,411. Nilai t statistik pengujian metode *bootstrap* menunjukkan sebesar 3,694. Jika dihitung nilai t tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Teamwork Effectiveness*. Dengan demikian Hipotesis 1 diterima.
2. Hipotesis 2 menguji pengaruh *Organization Climate* terhadap *Teamwork Effectiveness* menunjukkan koefisien sebesar 0,540. Nilai t statistik pengujian metode *bootstrap* menunjukkan sebesar 5,049. Jika dihitung nilai t tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Organization Climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Teamwork Effectiveness*. Dengan demikian Hipotesis 2 diterima.

3. Hipotesis 3 menguji pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Performance* menunjukkan koefisien sebesar 0,435. Nilai t statistik pengujian metode *bootstrap* menunjukkan sebesar 4,825. Jika dihitung nilai t tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian Hipotesis 3 diterima.
4. Hipotesis 4 menguji pengaruh *Organization Climate* terhadap *Employee Performance* menunjukkan koefisien sebesar 0,445. Nilai t statistik pengujian metode *bootstrap* menunjukkan sebesar 4,976. Jika dihitung nilai t tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Organization Climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian Hipotesis 4 diterima.
5. Hipotesis 5 menguji pengaruh *Teamwork Effectiveness* terhadap *Employee Performance* menunjukkan koefisien sebesar 0,374. Nilai t statistik pengujian metode *bootstrap* menunjukkan sebesar 2,697. Jika dihitung nilai t tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Teamwork Effectiveness* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian Hipotesis 5 diterima.

4.3. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan *Ethical leadership* mampu meningkatkan *teamwork effectiveness*, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *ethical leadership*

mampu meningkatkan *teamwork effectiveness*. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin PT Misaja Mitra memegang peran penting atas berjalannya suatu tatanan manajemen dalam sebuah organisasi. Pemimpin PT Misaja Mitra memiliki etika yang baik termasuk kepada bawahannya, mampu membuat bawahan respek dan bekerja sukarela sesuai kehendak pimpinan, hal ini akan memudahkan kerja sama tim lebih efektif dalam memajukan PT Misaja Mitra. Pemimpin PT. Misaja Mitra memiliki kerendahan hati yang tinggi yang mampu membuat *teamwork* menjadi lebih efektif, pemimpin bersedia turun kebawah untuk memotivasi tim dalam mencapai targetnya dan mampu mendelegasikan pekerjaan ke bawahan dengan baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Raksi et al., (2016), dan Firmansyah, (2021).

Hasil penelitian menunjukkan *Organizational climate* mampu meningkatkan *teamwork effectiveness*, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Organizational climate* mampu meningkatkan *teamwork effectiveness*. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim yang kondusif pada PT. Misaja Mitra mampu memberikan energi yang positif dalam diri warga organisasi, hal ini mampu mendorong karyawan untuk bekerja dalam sebuah tim untuk mencapai target organisasi. Kekuatan dari iklim organisasi pada PT. Misaja Mitra adalah kekompakan, dimana *teamwork* antar karyawan mempunyai kekompakan yang tinggi dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan, hal ini memberikan kemudahan dalam bekerja sebuah tim. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Zaragoza, 2015); Makaske, (2015) dan Rusda et al., (2019).

Hasil penelitian menunjukkan *ethical leadership* mampu meningkatkan *employee performance*, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *ethical leadership* mampu meningkatkan *employee performance*. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin PT. Misaja Mitra mempunyai kecerdasan maupun kemampuan yang jauh lebih baik dari pada kemampuan bawahan sehingga mampu menggerakkan bawahannya dengan baik, selain itu pemimpin PT. Misaja Mitra mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan nilai-nilai organisasi, dan membuat bawahan berusaha untuk mencapai kemajuan organisasi. Pemimpin PT. Misaja Mitra memiliki kerendahan hati yang tinggi yang mampu mendorong bawahan bekerja dengan lebih baik lagi, pemimpin bersedia memberikan contoh dalam pekerjaan bawahan dan bersedia dengan sabar memotivasi bawahan untuk bekerja sesuai dengan standard perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Angel et al., (2018); Chanderjeet, (2018); Reni dan Adi, (2019) dan Kholilah et al., (2019). Hasil penelitian menunjukkan *organizational climate* mampu meningkatkan *employee performance*, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *organizational climate* mampu meningkatkan *employee performance*. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa PT Misaja Mitra mampu membangun *Organizational climate* melalui strategi pengembangan karyawan dengan memenuhi kinerja yang sesuai dengan bidang yang dilandasi pengetahuan, keterampilan dan budaya kerja yang positif. Kekuatan dari iklim organisasi pada PT. Misaja Mitra adalah kekompakan, dimana kinerja karyawan menjadi lebih cepat dan memiliki kualitas yang baik ketika hubungan antar karyawan memiliki kekompakan yang baik dalam menyelesaikan

tanggung jawab pekerjaan, hal ini sangat membantu ketika ada karyawan lain yang mengalami kesulitan, hal tersebut akan terasa mudah ketika karyawan lain berempathy untuk membantunya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Reni dan Adi, (2019); Kholilah et al., (2019); Ari & Bambang, (2017); Kurniawati, (2018), dan Septiasari et al., (2020).

Hasil penelitian menunjukkan *teamwork effectiveness* mampu meningkatkan *employee performance*, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *teamwork effectiveness* mampu meningkatkan *employee performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitan indikator *teamwork effectiveness* dengan kinerja karyawan, dimana PT Misaja Mitra mampu mendorong karyawan untuk bekerja dalam sebuah tim dengan tidak hanya mengutamakan tanggung jawab pekerjaan namun juga mampu menciptakan kinerja yang diatas harapan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kerja karyawan PT. Misaja Mitra sudah menunjukkan hasil yang baik sehingga hal ini perlu dipertahankan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nana et al., (2020) dan Freddy, (2020).

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

1. Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh ethical leadership terhadap teamwork effectiveness diterima, hal menunjukkan semakin tinggi ethical leadership maka semakin tinggi teamwork effectiveness.
2. Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh organizational climate terhadap teamwork effectiveness diterima, hal menunjukkan semakin tinggi organizational climate maka semakin tinggi teamwork effectiveness.
3. Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh ethical leadership terhadap employee performance diterima, hal menunjukkan semakin tinggi ethical leadership maka semakin tinggi employee performance.
4. Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh organizational climate terhadap employee performance diterima, hal menunjukkan semakin tinggi organizational climate maka semakin tinggi employee performance.
5. Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh teamwork effectiveness terhadap employee performance diterima, hal menunjukkan semakin tinggi teamwork effectiveness maka semakin tinggi employee performance.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational climate merupakan variabel yang paling dominan meningkatkan teamwork effectiveness, disusul kemudian ethical leadership, selain itu teamwork effectiveness mampu meningkatkan employee performance yang lebih tinggi. Implikasi manajerial yang diajukan adalah:

1. Manajemen perlu meningkatkan teamwork effectiveness dengan lebih memperhatikan organizational climate dan ethical leadership agar employee performance meningkat, dengan cara memberikan training soft skill dan brain storming serta mengadakan family gathering 3 bulan sekali.
2. Manajemen perlu memberikan ruang kepada pimpinan dalam meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan wawasan bawahan dengan kepemimpinan yang dimiliki pimpinan.
3. Manajemen perlu meningkatkan iklim organisasi dengan lebih meningkatkan frekuensi training soft skill dan brain storming.
4. Manajemen perlu meningkatkan teamwork effectiveness dengan mengadakan family gathering 3 bulan sekali agar lebih meningkatkan kerjasama antar karyawan.

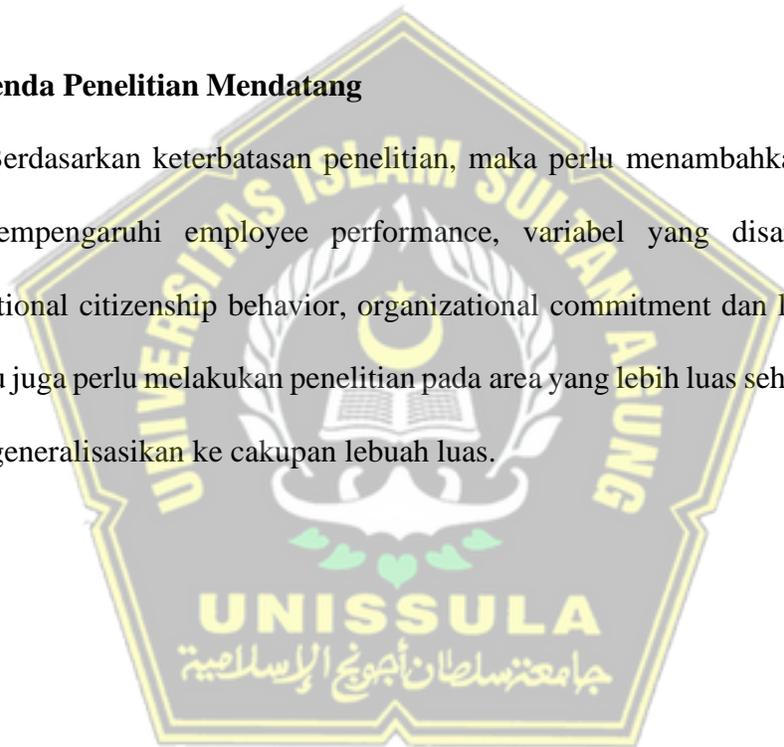
5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian dalam penelitian ini adalah masih adanya variabel lain yang perlu dimasukkan sebagai prediktor bagi employee performance, dimana nilai R^2

pada variabel employee performance menunjukkan nilai sebesar 0,5666. Hal ini berarti bahwa 56,66% employee performance dapat dipengaruhi oleh variabel ethical leadership, organizational climate dan teamwork effectiveness. Selain itu penelitian dilakukan hanya pada satu perusahaan saja, yaitu PT. Misaja Mitra sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisir.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka perlu menambahkan variabel lain yang mempengaruhi employee performance, variabel yang disarankan adalah: organizational citizenship behavior, organizational commitment dan lain sebagainya. Selain itu juga perlu melakukan penelitian pada area yang lebih luas sehingga hasilnya dapat digeneralisasikan ke cakupan lebih luas.



DAFTAR PUSTAKA

- Abrar Unsul (2019). "Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Terhadap *Employee performance* (Studi Pada PT. Urchindize Cabang Madura)," Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis, Vol.7 No.2, Hal. 106 – 114.
- Angel Maudul, Riane J. Pio, dan Roy F. Runtuwene (2018). Pengaruh *Ethical leadership* dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee performance* Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. Jurnal Administrasi Bisnis ISSN : 2338 – 9605, Vol. 6 No. 3, Hal 51-89.
- Ari Radianto dan Bambang Swasto Sunuharyo (2017). Pengaruh *Organizational climate* Dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee performance* (Studi Pada Karyawan Pt.Pg Kribet Baru Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 53 No. 1, Hal. 1-35.
- Aqsariyanti, Lisa; Herman Sjahrudin, Nurlaely Razak, (2019), " Pengaruh Etos Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," Research Gate
- Bello, Shukurat Moronke, (2012), Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 11, Hal 77-92.
- Chanderjeet, (2018), Ethical Leadership relations with Employee Job Performance, International Journal of Management, IT & Engineering Vol. 8 No 1, Hal 112-142
- Elci, Meral; Irge Sener; Seval Aksoy; dan Luthfihak Alpkhan, (2012), The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employee turnover retention: The Mediating Role of Work Related Stress, Elsevier, Vol 2, No 2, Hal 34-56
- Ely Kurniawati (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan *Organizational climate* Terhadap Kinerja Pegawai. DIMENSI, ISSN: 2085-9996 VOL. 7, NO. 2 : 240-254 JULI 2018.
- Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto (2017). Pengaruh komunikasi, motivasi, dan team work effectiveness terhadap peningkatan employee performance. Jurnal manajemen – fakultas ekonomi dan bisnis - universitas merdeka malang, VOL 5, No, 1, Hal 1-29.

- Firmansyah, Fikri, (2021), " Pengaruh implementasi leadership dan teamwork terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada usaha kuliner sate kambing Mas Wal)," Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Freddy Siagian (2020). Pengaruh *team work effectiveness* terhadap kinerja pegawai di Akademi Maritim Cirebon. *Journal of Administration and Educational Management*. E-ISSN : 2598-5159 P-ISSN : 2598-0742. Volume 3, Nomor 1, Hal. 66-82
- Ghozali, Imam, 2016. Aplikasi Analisis Multivariete IBM SPSS 23 Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Handoko, T Hani. 2014. Manajemen Edisi 2. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan Drs. H. Malayu, (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Bumi aksara edisi Revisi, ISBN: 979-526-491-5
- Hasibuan, M.S.P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta
- Imran Ukkas dan Dirham Latif (2017). Pengaruh *Organizational climate* Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb). *Jurnal Equilibrium Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Palopo*, ISSN 2089-2152 Vol. 06 No . 01, Hal 19-34.
- Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* ISSN 2623-2634 Vol 2, No. 1, Maret 2019, Hal 129-147.
- Kholilah, Zawawi, Fitantina, dan Zapri (2019). Pengaruh Kepemimpinan, *Organizational climate*, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja PT. Perkebunan Nusantara VII (PTPN VII) Betung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* ISSN: 2548-1622 *Jurnal Motivasi* Volume 4 Nomor 2, Hal 1-28.
- Li, Yee Poh; Ananthalakshmi Mahadevan, (2017), A study on the impact of organizational climate on employee performance in A Malaysian consultancy, *International Journal of Accounting & Business Management* Vol. 5 (No.1), Hal, 44-72.
- Malik, Muhammad Shaukat Malik; Mustabsar Awais; Ahmad Timsal; Umer Hameed Qureshi, (2016), Impact of Ethical Leadership on Employees' Performance: Moderating Role of Organizational Values, *International Review of Management*

and Marketing, Vol 5, No 6, Hal 1-56

Makaske, Inez, (2015), The effect of leadership behavior on work climate and team effectiveness, 5 th IBA Bachelor Thesis Conference

Nana Triapnita Naigolan, Darwin, dan Lora (2020). Pengaruh *team work effectiveness* terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja Pegawai UPT SDA Bah Bolon Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara. P-ISSN: 2460-4089 E-ISSN: 2528-2948 Vol. 6 No. 3 (Special Issue), Hal 78-101.

Ongori, Henry; Darius Bosire, (2019), Organisational Climate And Its Effects On Employee Performance, International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS) Volume 6 Issue 1, Hal 41-78

Raja S; C.Madhavi; S.Sankar; (2019), Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry, Research Gate, Vol 2, N0 1, Hal 1-35

Reni Febrina Dan Adi Prawira (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Organizational climate* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Pasaman. Jurnal PPKn & Hukum Vol. 14 No. 1, Hal 21-42

Raksi Ulfa Widayawari, hamidah, dan ika (2016). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap team work effectiveness (Studi Pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukum Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 37 No. 2, Hal 1-32.

Rusda Ananda, Indahwaty Sidin, Dan Tahir Abdullah (2019). Perbedaan Pengaruh *Organizational climate* Dan Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Di Rs Swasta Dan Rs Pemerintah. Jkmm, Vol. 2 No. 1, Hal 29-41.

Salman, Walid Al; Zubair Hasan, (2016), Impact of Effective Teamwork on Employee Performance, International Journal of Accounting & Business Management; Vol. 4 (No.1), Hal 1-29

Septiasari , Dian Prihardini Wibawa , dan Hidayati (2020). Analisis Peran Pemimpin,

Organizational climate Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pasca Restrukturisasi Organisasi. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi* ISSN 2548-6535 Vol. 5, No. 1, Hal 26-48.

Sumo, Jean Marrie, (2019), Ethical Leadership and Leader's Effectiveness: Relationship, Beulan Heights University. *International Journal of Latest Engineering and Management Research (IJLEMR)*, Vol. 03 No. 10, Hal. 15–22

Van Wyk, Ronel, (2014), Investigating the effect ethical leadership on effectiveness, University of Pretoria. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, Vol. 6, No. 3, Hal. 21–29.

Zaragoza, Joseph G, (2015), A Moderated Mediation Model Examining Work Group Racial Demographic Differences in the Relations between Race Discrimination Climate, Team Cohesion, and Work Group Effectiveness, *International Journal of Business and Social Science*, Vol 4, No 5, Hal 1-37

