

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN BERBAGI PENGETAHUAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI  
KOMITMEN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI**

**Tesis  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat S2**

**Program magister Manajemen**



**Disusun oleh :**

**La Harjono**

**20402200018**

**PROGRAM MAGISTER MANAGEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG 2023**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN BERBAGI PENGETAHUAN**

**TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI**

**KOMITMEN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI**

**Disuse oleh**  
**La Harjono**  
**NIM: 20402200018**

**Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan  
kehadapan sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen**

**Universitas Islam Sultan Agung**

**Semarang, 6 Oktober 2023**

**Pembimbing**

**UNISSULA**  
جامعته الإسلامي السالغية



**Dr. Lutfi Nurcholis, SE, ST, MM**  
**NIP: 210416055**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN BERBAGI PENGETAHUAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI  
KOMITMEN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI**

**Disusun oleh**

**La Harjono  
NIM: 20402200018**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
pada Tanggal 25 April 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**



**Dr. Lutfi Nurcholis, SE, ST, MM  
NIP: 210416055**

**Penguji 1**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si  
NIP. 210491028**

**Penguji II**



**Prof. Dr. Drs Mulyana, M.Si  
NIP: 210490020**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 25 April 2024

**Ketua Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIP. 210491028**

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanggung jawab dibawah ini:

Nama : Laharjono  
NIM : 20402200018  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Yang di Mediasi Komitmen Organisasi Perguruan Tinggi merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



**Dr. Lutfi Nurcholis, SE, ST, MM**  
NIP: 210416055

Semarang, 25 april 2024  
Yang Menyatakan



**La Harjono**  
NIM: 20402200018

## MOTTO

*Tetaplah menghargai anugerah dari Allah SWT yang memberi kita kesempatan untuk mencapai kesuksesan dalam bidang pendidikan ini. Pengetahuan tidak hanya tentang kebenaran, tetapi juga tentang kesalahan.*

*Ketika pendidikan mendorong kita untuk mengejar impian, berbagi, berkarya, dan berkontribusi pada lingkungan, serta memperkuat keimanan kepada Sang Pencipta, kita perlu mempertanyakan makna sejati dari pendidikan.*

*Oleh karena itu, teruslah berjuang dan berkorban dalam perjalanan pendidikan, karena esensi keberadaan manusia adalah perjuangan dan pengorbanan. Ini akan membantu kita memahami pentingnya pendidikan, namun jangan lupakan rasa syukur dan doa di setiap langkahnya.*



## ABSTRAK

Kinerja karyawan sangat penting bagi kemajuan sebuah organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Komitmen Organisasi Perguruan Tinggi. Dengan menggunakan metode kuantitatif, Sampel penelitian ini berjumlah 100 orang karyawan perguruan tinggi. Pengumpulan data penelitian ini secara langsung kepada responden dan secara online menggunakan kuesioner. Teknik pengambilan sampel dengan metode *non probability sampling* berupa *purposive sampling*. Teknik analisis data menggunakan analisis *Smart PLS 4.0*. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, (2) *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, (3) Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) *Knowledge Sharing* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (5) Komitmen Organisasi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

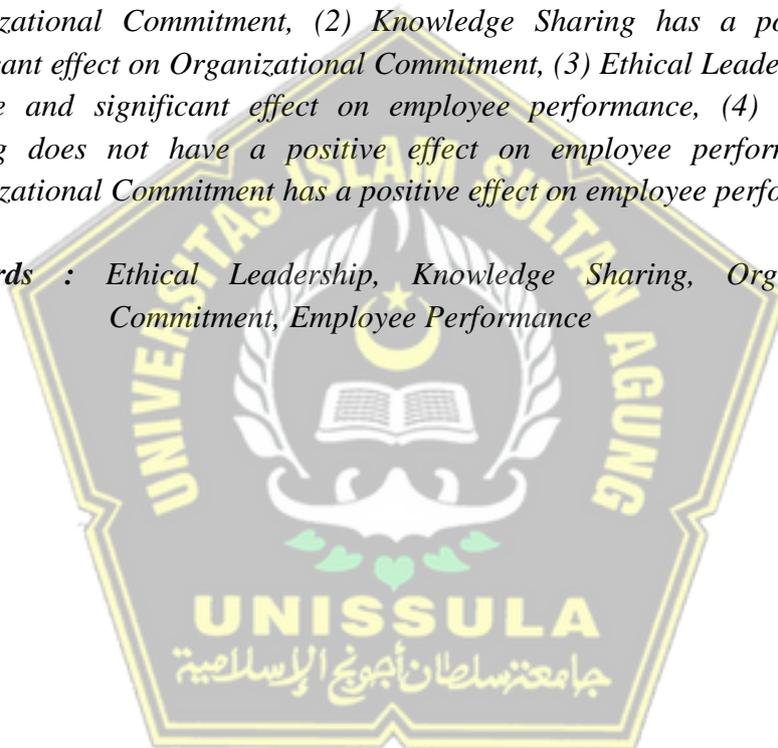
**Kata Kunci :** Kepemimpinan Etis, *Knowledge Sharing*, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan



## **ABSTRACT**

*Employee performance is very important for the progress of an organization. This research aims to analyze the influence of ethical leadership and knowledge sharing on employee performance mediated by higher education organizational commitment. Using quantitative methods, the research sample consisted of 100 university employees. This research data was collected directly from respondents and online using a questionnaire. The sampling technique uses a non-probability sampling method in the form of purposive sampling. The data analysis technique uses Smart PLS 4.0 analysis. The results of this research show that (1) Ethical Leadership has a positive and significant effect on Organizational Commitment, (2) Knowledge Sharing has a positive and significant effect on Organizational Commitment, (3) Ethical Leadership has a positive and significant effect on employee performance, (4) Knowledge Sharing does not have a positive effect on employee performance, (5) Organizational Commitment has a positive effect on employee performance.*

**Keywords** : *Ethical Leadership, Knowledge Sharing, Organizational Commitment, Employee Performance*



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dengan mengucap puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala karunia, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penulisan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Komitmen Organisasi Perguruan Tinggi” dapat diselesaikan. Banyak pihak yang telah membantu memberikan bimbingan dan dorongan sehingga kesulitan dalam penulisan tesis dapat diatasi, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN BERBAGI PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI**

Segala perjuangan dalam penulisan Thesis ini, dipersembahkan untuk semua orang terhebat, para penyemangat dan pendorong penulis ini.

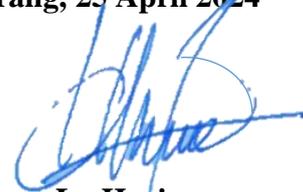
1. Dr. Lutfi Nurcholis, SE, ST, MM selaku dosen pembimbing tesis yang dengan sabar telah meluang waktu dan memberikan bimbingan serta arahan selama proses penulisan tesis ini hingga penyelesaian ujian tesis.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister (S2) serta Ibu Siti Sumiati selaku Sekretaris Program Studi Magister (S2) Manajemen Fakultas Ekonomi UNISSULA yang telah memberikan kepercayaan dan dukungan sepenuhnya kepada saya atas penyelesaian penelitian ini.
3. Bapak Prof. Dr. Drs Mulyana, M.Si. selaku penguji yang telah memberikan arahan, kepercayaan dan dukungan kepada saya untuk menyelesaikan penelitian ini.

4. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya selama masa perkuliahan berlangsung.
5. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan selama menempuh proses perkuliahan.
6. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu yang telah membantu menyelesaikan tesis ini.
7. Ayahku, dan Ibuku Serta adik adiku yang telah banyak memberikan motivasi, nasehat, suport dan kasih sayang serta doanya untuk saya.
8. Dr Adi Santoso, S.E., M.M, Laode Sugiato, S.Pd., M.M dan Dr Riawan, S.E., M.M. Terima kasih motivasinya selama ini.
9. Tema – teman dan adik – adik Komunitas Sang Musafir di Ponorogo. Terima kasih atas doa kalian serta suport selama ini.

Penyusunan tesis ini semoga bisa memberikan manfaat kepada para pembaca, khusus bagi para mahasiswa magister manajemen. Apabila dalam penulisan tesis ini terdapat banyak kekurangan, segala kritik, saran, masukan yang berguna akan penulis terima dengan ucapan terima kasih sebesar – besarnya.

Wassalamu'alaikum. *Wr. Wb*

**Semarang, 25 April 2024**



**La Harjono**

**NIM :20402200018**

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBARAN PERNYATAAN PUMBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
MOTTO .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
2.1 Rumusan Masalah .....	9
3.1 Tujuan Penelitian .....	10
4.1 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.2 Teori Kepemimpinan Etis .....	11
1. Deontologi.....	12
2. Etika kebijakan .....	12
3. Etika tanggung jawab.....	14
2.3 Kinerja Karyawan .....	15
2.3.1. Pengertian Kinerja .....	15
2.3.2. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	20
2.3.3. Indikator Kinerja Karyawan .....	22
2.4 Kepemimpinan Etis .....	23
2.4.1. Pengertian Kepemimpinan Etis .....	23

2.4.2. Prinsip – Prinsip Kepemimpinan Etis .....	26
2.4.3. Indikator Kempemimpinan Etis .....	27
2.5 Berbagi Pengetahuan ( <i>Knowledge Sharing</i> ) .....	28
2.5.1. Pengertian <i>Knowledge Sharing</i> .....	28
2.5.2. Partisipasi Dalam Berbagi Pengetahuan .....	31
2.5.3. Indikator Berbagi pengetahuan ( <i>Knowledge Sharing</i> ) .....	32
2.6 Komitmen Organisasi.....	32
2.6.1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	32
2.6.2. Indikator komitmen organisasi .....	35
2.7 Kerangka teoritis .....	36
2.8 Hipotesis .....	36
2.8.1. Kpemimpinan Etis dan Komitmen Organisasi.....	36
2.8.2. <i>Knowledge Sharing</i> dan Komitmen Organisasi .....	38
2.8.3. Kpemimpinan Etis dan Kinerja Karyawan.....	40
2.8.4. <i>Knowledge Sharing</i> dan Kinerja Karyawan.....	42
2.8.5. Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>46</b>
3.1. Jenis dan Desain Penelitian.....	46
3.2. Sumber Data .....	46
3.2.1. Data Primer .....	46
3.2.2. Data Sekunder .....	47
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	47
3.4. Populasi dan Sampel .....	47
3.4.1. Populasi .....	47
3.4.2. Sampel .....	48
3.5. Variabel dan indikator .....	48
3.6. Teknik analisis data.....	50
3.6.1. Model Pengukuran <i>Outer Model</i> .....	51
1. Uji Validitas .....	51
a. <i>Convergent Validity</i> .....	51
b. <i>Convergent Reability</i> .....	52

2.	Uji Reliabilitas.....	52
a.	<i>Cronbach's Alpha</i> .....	52
b.	<i>Composite Reliability</i> .....	53
c.	<i>Average Variance Extracted</i> .....	53
3.6.2.	Evaluasi Model ( <i>Inner Model</i> ) .....	53
1.	<i>Coefficient of Determinasi (R<sup>2</sup>)</i> .....	53
2.	<i>Effect size f<sup>2</sup> (f-square)</i> .....	54
3.7.	Pengembangan Hipotesis .....	54
3.7.1.	Pengujian Pengaruh Langsung ( <i>Direct Effects</i> ) .....	54
3.7.2.	Pengujian Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Specific Indirect Effects</i> ).....	55
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....		56
4.1.	Deskripsi Objek Penelitian .....	56
4.2.	Penyebaran Data Kuesioner .....	56
4.3.	Gambaran Umum Responden .....	56
4.3.1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	57
4.3.2.	Responden Berdasarkan Usia .....	57
4.3.3.	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	58
4.3.4.	Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	59
4.3.5.	Responden Berdasarkan Asal Perguruan Tinggi .....	60
4.4.	Analisis Data Dengan Smart-PLS .....	60
4.4.1.	Pengukuran <i>Outer Model</i> .....	60
1.	Uji Validitas .....	61
a.	<i>Convergent Validity</i> .....	61
b.	<i>Discriminant Validity</i> .....	62
2.	Uji Reliabilitas .....	63
a.	<i>Cronbach's Alpha</i> .....	63
b.	<i>Composite Reliability</i> .....	64
c.	<i>Average Variance Extracted</i> .....	64
4.4.2.	Pengukuran <i>inner model</i> .....	65

1. <i>R-Square (R2)</i> .....	65
2. <i>Effect size (F2)</i> .....	66
4.5. Pengembangan dan Pengujian Hipotesis .....	67
4.5.1. Pengujian Pengaruh Langsung ( <i>Direct Effects</i> ) .....	68
4.5.2. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Specific Indirect Effects</i> ) .....	70
4.6. Analisis Hasil Penelitian .....	71
4.7. Diskusi Hasil Pembahasan .....	79
4.7.1. Kepemimpinan Etis berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi .....	79
4.7.2. <i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi .....	81
4.7.3. Kepemimpinan Etis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan .....	82
4.7.4. <i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan .....	83
4.7.5. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan .....	85
4.7.6. kepemimpinan Etis terhadap kinerjan karyawan dengan mediasi komitmen organisasi .....	86
4.7.7. knowledge sharing terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi.....	89
BAB V PENUTUP .....	91
5.1 Kesimpulan .....	91
5.2 Implikasi Teoritis .....	92
5.3 Implikasi Manejerial .....	94
5.4 Keterbatasan Penelitian .....	96
5.5 Agenda Penelitian Mendatang .....	96
DAFTAR PUSTAKA .....	98
LAMPIRAN .....	106

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 variabel dan indikator .....	49
Tabel 4.1 Jumlah penyebaran .....	56
Tabel 4.2 Responden berdasarkan jenis kelamin .....	57
Tabel 4.3 Responden berdasarkan usia .....	57
Tabel 4.4 Responden berdasarkan pendidikan terakhir .....	58
Tabel 4.5 Responden berdasarkan lama bekerja .....	59
Tabel 4.6 Responden berdasarkan asal perguruan tinggi .....	60
Tabel 4.7 <i>Factor loading</i> .....	62
Tabel 4.8 <i>Cross loading</i> .....	63
Tabel 4.9 <i>Composite reliability</i> .....	64
Tabel 4.10 <i>R – square</i> .....	66
Tabel 4.11 <i>Effect size</i> .....	67
Tabel 4.12 <i>Path coefficient</i> .....	68
Tabel 4.13 <i>Specific indirect effects</i> .....	70



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka teoritis .....	36
Gambar 4.1 <i>Outer model</i> .....	61
Gambar 4.2 <i>Inner model</i> .....	65



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	107
Lampiran 2 Karakteristik Responden .....	111
Lampiran 3 Data Tabulasi .....	112
Lampiran 4 Oute Loading Dan Inner Model .....	116
Lampiran 5 Hasil Model Penelitian .....	118





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

kemajuan Organisasi tergantung pada sumber daya manusia yang berkualitas. (SDM) Sumber daya manusia yang berkualitas akan lebih mudah bekerja dalam menyelesaikan tugasnya sehingga tujuan sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. karenanya, pentingnya sumber daya manusia untuk kemajuan sebuah organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan merupakan fondasi utama karena segala kegiatan dalam suatu perusahaan dilaksanakan oleh mereka. Namun pekerjaan tersebut akan lebih efektif bila dikerjakan secara bersamaan. Kinerja karyawan mencakup seberapa besar sumbangan yang mereka berikan kepada perusahaan, seperti jumlah dan kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan, waktu yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan tugas, konsistensi kehadiran di tempat kerja, dan sikap kerjasama. Kinerja ini menjadi penanda keberhasilan bagi organisasi, baik itu dalam sektor produksi maupun pelayanan.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan menyelaraskan teknik manajemen kinerja dengan praktik HRM (Den Hartog *et al.*, 2004). Prestasi karyawan berkaitan dengan meningkatnya efisiensi dan produktivitas proses organisasi secara menyeluruh. Prestasi karyawan mencakup segala aktivitas dan tugas yang dilakukan oleh karyawan dengan cara yang efisien dan efektif. Manajer dapat mengukur prestasi ini melalui berbagai mekanisme yang tersedia. (Saleem & Amin, 2013).

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Gul *et al.*, 2012). Seperti tunjangan Secara umum, investasi dalam berbagai aspek seperti insentif keuangan, program pelatihan, manfaat non-keuangan, dukungan organisasi, dan program pengembangan karir, serta sistem pengawasan yang efektif dan program peningkatan keterampilan, dapat menghasilkan peningkatan kinerja karyawan yang pada gilirannya meningkatkan profitabilitas organisasi. Hussain dkk (2012) mempelajari kinerja karyawan di sektor perbankan Pakistan sehubungan dengan gender dan keterlibatan kerja. Penelitian ini disempurnakan untuk menyelidiki beberapa faktor yang mempengaruhi secara positif kinerja karyawan sektor perbankan di Pakistan. Selain itu, kami menyoroti infrastruktur, kebijakan kehati-hatian dan menganalisis tingkat dedikasi karyawan dengan bantuan parameter peningkatan kapasitas. Kami juga menyelidiki hubungan antara dedikasi supervisor dan pendekatan peningkatan kapasitas dan tingkat ersepsi/implementasi strategi pelatihan di sektor perbankan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Perubahan tidak bisa dihindari dalam globalisasi yang pesat saat ini, inovasi teknologi, meningkatnya kekuatan pengetahuan dan pergeseran tren sosial dan demografi. Perubahan organisasi tidak hanya penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mempertahankan pertumbuhan perusahaan tetapi juga untuk peningkatan kinerja. Namun, penelitian menunjukkan bahwa hanya satu dari tiga intervensi perubahan organisasi yang berhasil. Alasan khusus mengapa organisas perubahan mungkin tidak

memberikan hasil yang diinginkan karena perubahan tidak selalu diterima oleh anggota organisasi. Memang benar, karyawan sering kali menunjukkan penolakan terhadap perubahan (Stouten *et al.*, 2018). Meskipun karyawan dapat menunjukkan penolakan terhadap penerapan perubahan organisasi dalam banyak cara, perilaku tertentu yang dapat ditunjukkan karyawan adalah penolakan disfungsional. Resistensi disfungsional menyangkut perilaku tidak patuh dan agresif pasif seperti mengabaikan perintah atau permintaan pemimpin (Haggard dan Park, 2018). Penelitian menunjukkan bahwa resistensi disfungsional menurunkan kinerja karyawan (Vecchio *et al.*, 2010). Oleh karena itu, kebijakan ini menargetkan inti fungsi karyawan dengan menghambat kinerja, yang terutama pada saat terjadi perubahan sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi.

Adapun fokus objek penelitian ini ialah perguruan tinggi. Perguruan tinggi merupakan suatu hal yang cukup penting karena memiliki cakupan yang mempengaruhi banyak hal misalnya mulai dari moral, perilaku, hingga cara berpikir pada pemecahan suatu isu-isu yang di hadapi dalam rutinitas sehari-sehari. Salah satu perguruan tinggi yang memiliki pengaruh terhadap perubahan sikap sumber daya manusia atau karyawan ialah Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Universitas Muhammadiyah Ponorogo (UMPO) adalah sebuah institusi pendidikan swasta yang dimiliki oleh organisasi Muhammadiyah. Prestasinya telah diakui dengan menjadi yang terbaik di antara sebelas perguruan tinggi negeri dan swasta (PTN-PTS) di Wilayah Eks-Karesidenan Madiun.

Universitas Muhammadiyah Ponorogo juga merupakan institusi pendidikan tinggi sangat mahir dalam memperluas kapasitas sumber daya manusia. Universitas tersebut telah mencapai banyak prestasi akademik dan administratif hingga saat ini. Daftar berikut menunjukkan prestasi institusi kami. Oleh karena itu, untuk mempertahankan prestasinya organisasi tersebut diharapkan lebih mempertahankan kepemimpinan etis yang dimiliki karyawannya.

*Knowledge Sharing* sangat penting dalam perusahaan karena Salah satu metode untuk meningkatkan produktivitas karyawan adalah dengan membagikan pengetahuan tentang organisasi terletak pada anggotanya, penting untuk mengetahui nilai pengetahuan dan kemauan anggota untuk membaginya dengan rekan kerja (Tohidinia & Mosakhani, 2010). Hal ini diperkuat oleh temuan dari penelitian yang di lakukan Yeo-Jin Kang, (2008) Perilaku berbagi pengetahuan dikatakan memiliki korelasi yang signifikan dengan produktivitas karyawan.

Allameh dkk. (2014). Temuan dari studi tersebut mengindikasikan bahwa prestasi kerja dari para pegawai yang berfungsi sebagai *outcome* dipengaruhi oleh berbagi pengetahuan. sehingga model perilaku tidak hanya membuktikan adanya pengaruh terhadap berbagi pengetahuan dalam organisasi, tetapi juga diketahui dampak berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Foss *et al.*, (2010) Berbagi pengetahuan merupakan kursial dalam mengelolah pengetahuan yang membantu mengalihkan pengetahuan dari individu ke dalam organisasi dan meningkatkan produktivitas. perusahaan.

Widyani *et al.*, (2017) menyebutkan bahwa berbagi pengetahuan meningkatkan potensi kinerja kerja karyawan. Selain itu, widiani juga mengusulkan persepsi Mendukung lingkungan dan kolaborasi dalam pertukaran pengetahuan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan.

Selain *Knowledge Sharing*, Para peneliti telah semakin tertarik untuk mengeksplorasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya faktor ini dalam beberapa dekade terakhir. Hal ini telah mendorong sejumlah penelitian yang menyoroiti peran krusial komitmen organisasi dalam hubungan antara karyawan dan perusahaan. Penelitian-penelitian ini menelusuri konsep tersebut dari berbagai perspektif, terutama dalam konteks perilaku organisasi. (Bryant *et al*, 2009). Untuk organisasi yang berambisi meningkatkan daya saing jangka panjang sambil mencapai tujuan perusahaan yang memerlukan perubahan perilaku positif dari karyawan, langkah utamanya adalah memastikan komitmen yang kokoh. Dalam konteks kebijakan pengembangan sumber daya manusia, komitmen yang kuat dari karyawan menjadi kunci. Karyawan yang komitmen akan lebih fokus, setia, dan memiliki sikap positif terhadap perusahaan.

Komitmen organisasi merupakan Paraphrase: Pengidentifikasian dan keterlibatan yang signifikan dari seseorang dalam struktur organisasinya. Komitmen organisasi mencerminkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Proses komitmen organisasi adalah bagaimana

karyawan mengekspresikan kesetiaan dan perhatian mereka terhadap perusahaan serta pencapaian tujuan bersama. Pemahaman yang bagus tentang komitmen organisasi dapat membantu manajemen perusahaan dalam efektif mengelola tim karyawan mereka. (Khandekar & Sharma, 2006). Komitmen organisasi karyawan merupakan salah satu Para peneliti telah menyelidiki faktor-faktor yang dapat memengaruhi kesuksesan suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Mereka menemukan bahwa ketika suatu organisasi memiliki komitmen yang kuat, yang tercermin dalam identifikasi dan keterlibatan anggota organisasi, perusahaan akan merasakan dampak positif berupa peningkatan loyalitas karyawan serta peningkatan prestasi secara keseluruhan. (Rose *et al.*, 2011) Penelitian ini menyatakan bahwa ada korelasi positif antara kepemimpinan yang beretika dengan komitmen organisasi, berbagi pengetahuan, dan kinerja karyawan. Hasilnya Seiring dengan hasil penelitian sebelumnya yang menentukan bahwa kepemimpinan etis di dalam organisasi berkontribusi positif terhadap tingkat kinerja. karyawan.

Neves *et al.*, (2017) Pemimpin langsung karyawan bertanggung jawab atas kelancaran implementasi perubahan. Pemimpin seperti ini juga merupakan fokus paling proksimal dari karyawan. Memang benar, para ahli telah menyoroti pentingnya kepemimpinan selama perubahan organisasi. (Rune Todnem By & Cliff Oswick, 2012) menekankan bahwa kepemimpinan tersebut harus didasarkan pada sistem etika yang jelas, sehingga perubahan dapat dikelola secara efektif Misalnya, (Rune Todnem By & Cliff Oswick,

2012) mencatat bahwa pemimpin harus memiliki pedoman moral yang memastikan bahwa mereka tidak menyalahgunakan keyakinan yang diberikan kepada mereka dan kebebasan unik yang mereka nikmati. Oleh karena itu, Kepemimpinan etis adalah ketika seseorang menunjukkan Perilaku yang sejalan dengan norma-norma melalui tindakan dan hubungan antar pribadi. Mereka mempromosikan perilaku tersebut kepada bawahan, yaitu karyawan, melalui komunikasi yang terbuka, memberi dukungan, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. (Brown et al, 2005) sangat relevan dalam konteks perubahan organisasi. Secara khusus, mengingat bukti bahwa kepemimpinan etis dapat mengurangi penyimpangan karyawan Neves *et al.*, (2017) hal ini juga berpotensi mencegah resistensi disfungsi karyawan pada saat terjadi perubahan organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu yang di sampaikan oleh beberapa para ahli sebagai berikut: menurut (Kelidbari *et al.*, 2016) tidak ditemukan hubungan yang berarti antara kepemimpinan yang berkaitan dan kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk memperhatikan performanya. Ini mengisyaratkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh tidak langsung positif terhadap kinerja karyawan, peran melalui kepemilikan psikologis. Mereka melaporkan bahwa karyawan memiliki rasa kepemilikan atas organisasi mereka, ketika mereka percaya bahwa perilaku pemimpin mereka etis. Pada gilirannya, kepemilikan psikologis mendorong karyawan untuk berperilaku etis, meskipun persepsi mereka tentang pemimpin etis tidak secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, (Zhu *et al.*, 2015)

penelitian juga Mendapati bahwa etika dalam kepemimpinan mempengaruhi kinerja staf secara tidak langsung. Dengan temuan yang bervariasi tentang hubungan antara kepemimpinan yang beretika dan kinerja staf, Avey dan rekan (2011) menyimpulkan bahwa dampak kepemimpinan yang beretika sangat tergantung pada kinerja staf.

Berdasarkan fenomena dan riset gap diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan etis Tidak ada dampak besar terhadap kinerja karyawan, karena peningkatan dalam nilai kepemimpinan tidak menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam kinerja karyawan Ida Ayu Putu (2018). Hal ini dapat terjadi karena kinerja karyawan telah berjalan sedemikian rupa tanpa memerlukan peran nilai kepemimpinan yang beretika. Sedangkan pola kepemimpinan karyawan sudah menjadi praktik tersendiri dengan penerapan engagement sehingga tanpa perlu dibimbing atau diawasi oleh pimpinan, karyawan dengan praktik tetap secara otomatis menjalankan kewajibannya. Kinerja karyawan adalah ukuran yang dinilai sendiri. Implikasi praktis Studi Ini menegaskan pentingnya memiliki kepemimpinan yang etis dalam upaya meningkatkan persepsi dan pengalaman karyawan terhadap iklim layanan organisasi, dan kinerja karyawan.

Sebagian besar penelitian empiris mendukung gagasan bahwa pemimpin etis meningkatkan kinerja pengikutnya (M. Sharif & Scandura, 2014), menjelaskan bahwa memiliki hubungan langsung atau negatif antara kepemimpinan etis dan kinerja. Meningkatnya perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Pengelolaan Sumber daya manusia

memiliki kepentingan yang sangat besar karena merupakan sebagai aset dalam perkembangan sebuah perusahaan. Mengelola karyawan yang bekerja tentu tidak mudah karena setiap karyawan memiliki karakteristik, sikap, dan pengalaman yang berbeda-beda.

Tentu, seorang manajer atau pimpinan Perlu difokuskan pada elemen-elemen yang memengaruhi kinerja dan produktivitas para karyawan. Manajemen yang efektif terhadap sumber daya manusia menjadi kunci bagi kemajuan dan pencapaian tujuan perusahaan. Prestasi suatu perusahaan seringkali dipengaruhi oleh hasil kinerja yang optimal dari para karyawan, yang dapat tercapai melalui pengelolaan SDM yang efisien dan terencana dengan baik.

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas maka peneliti mengambil judul Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Berbagi pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi, Perguruan Tinggi Universitas Muhammadiyah Ponorogo.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dibahas pada latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah dibawah ini antara lain sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Komitmen organisasi?
2. Bagaimana pengaruh Berbagi pengetahuan terhadap Komitmen organisasi?
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh Berbagi pengetahuan terhadap Kinerja karyawan?

5. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja Karyawan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penelitian menyusun rumusan masalah di bawah ini antara lain sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Kpemimpinan Etis terhadap Komitmen organisasi?
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Berbagi pengetahuan terhadap Komitmen organisasi?
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Kpemimpinan Etis terhadap Kinerja karyawan?
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Berbagi pengetahuan terhadap Kinerja karyawan?
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja Karyawan?

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Akademis: diharapkan memberikan kontribusi yang berguna dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam hal meningkatkan kualitas SDM dengan fokus pada pemahaman tentang kinerja karyawan.
2. Praktisi: diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja melalui konteks pengetahuan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Pada Bab ini menjelaskan tentang faktor-faktor yang akan diteliti, termasuk dampak Kepemimpinan Etis dan Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan, dengan Komitmen Organisasi sebagai mediator di lingkungan perguruan tinggi Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Setiap variabel akan dijelaskan meliputi definisi, indikator, tinjauan literatur sebelumnya, dan hipotesis yang diajukan. Selanjutnya, hubungan antara hipotesis yang diajukan akan digunakan untuk membentuk model penelitian empiris.

#### **2.2 Teori Kepemimpinan Etis**

Moral memudahkan individu dalam mengklasifikasikan alasan-alasan yang menjadi dasar penilaian moral mereka. Teori moral memiliki peran sebagai pemandu dan penyampai penjelasan yang membantu menjelaskan bagaimana individu membuat keputusan dan membentuk keyakinan moral mereka. Dalam mengambil keputusan, individu mengikuti panduan dari prinsip-prinsip moral yang mereka anut. Teori moral juga berguna bagi individu untuk menilai apakah keyakinan mereka memiliki dasar etis yang benar atau jika keyakinan tersebut tidak dapat dibenarkan secara moral (Anon).

Selain itu, terdapat tiga teori etika lain yang berpengaruh, yaitu deontologi yang dikemukakan oleh Kant, etika kebajikan yang dikemukakan

oleh (Aristoteles), dan etika tanggung jawab yang dikemukakan oleh Sartre, (Le'vinas, dan Habermas). Seluruh teori ini memiliki relevansi dengan pendekatan kepemimpinan sebagai berikut.

### 1. Deontologi

Immanuel (Kant) mencoba mendefinisikan tindakan, yang secara inheren benar atau salah, tanpa memperhitungkan konsekuensinya. Untuk menentukan benar atau salahnya alternatif tindakan tertentu, kita tidak perlu mengetahui kemungkinan hasilnya. Fondasi kewajiban moral adalah keyakinan apriori. Alasan dapat mengungkapkan prinsip-prinsip dasar moral. Untuk menentukan tindakan yang harus diambil, harus mempertimbangkan apa yang harus dilakukan oleh semua makhluk rasional. Hukum moral berlaku untuk semua makhluk rasional. Menurut (Kant), suatu tindakan adalah benar secara moral jika prinsip-prinsipnya dapat diterapkan pada semua makhluk rasional secara konsisten. (Kant) Menyatakan bahwa tidak ada kebaikan di dalam dirinya sendiri, kecuali niat baik. Satu-satunya motif niat baik kita adalah bertindak berdasarkan kewajiban (karena itu adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu). Benar atau salahnya alternatif tindakan tertentu bergantung pada sifat motifnya, dan bukan pada konsekuensi aktualnya

### 2. Etika kebijakan

Menurut Dobel, ketika dipahami sebagai disposisi tanpa penilaian apa pun, kebijakan dapat menjadi buta dan menjadi mangsa prinsip kebijakan Aristoteles. Aristoteles mengandaikan bahwa semua aspek

kehidupan manusia yang dilakukan secara ekstrem bisa menjadi kejahatan. (MacIntyre), dengan tepat mengatakan bahwa "kebajikan adalah kualitas-kualitas yang dimiliki yang akan memungkinkan seseorang untuk mencapai eudaimonia dan kekurangannya akan menggagalkan gerakannya menuju telos itu. Eudaimonia terkadang dipahami sebagai kebahagiaan, terkadang sebagai kekayaan. Aristoteles mendefinisikan kebajikan sebagai "disposisi pikiran yang menetap yang menentukan pilihan tindakan dan emosi, yang pada dasarnya terdiri dari ketaatan terhadap rata-rata relatif terhadap kita, ini ditentukan oleh prinsip, yaitu, seperti yang akan ditentukan oleh orang yang bijaksana.

Aristoteles mengatakan tanda orang yang bijaksana adalah Kemampuan untuk secara cermat mempertimbangkan hal-hal Yang memiliki manfaat dan sejalan dengan prinsip-prinsip yang dipegang untuk dirinya sendiri, sebagai sarana untuk kehidupan yang baik secara umum (Nicomachean Ethics,). Kehati-hatian dengan demikian berkaitan dengan hal-hal yang dapat melahirkan musyawarah. Kehati-hatian pada dasarnya berkaitan dengan tindakan, dan tindakan sebenarnya berkaitan dengan hal atau fakta tertentu (Nicomachean Ethics). Kehati-hatian membantu kita memastikan kebenaran cara yang kita gunakan untuk mencapai tujuan tertentu, kata Aristoteles (Nicomachean Ethics). Aristoteles menegaskan kita tidak bisa bijaksana tanpa menjadi baik. Kebaikan tertinggi hanya tampak baik bagi orang baik. Kita tidak dapat memperoleh kehati-hatian dengan memiliki kebajikan, katanya (Nicomachean Ethics).

### 3. Etika tanggung jawab

Etika tanggung jawab adalah produk sampingan dari postmodernisme. Ini terutama diungkapkan melalui filosofi keberbedaan (Buber, Sartre, Le'vinas) serta etika diskusi Habermas. Menurut (Sartre), kita bertanggung jawab atas diri kita sendiri, dan juga semua manusia. Kita selalu memilih siapa kita. Secara bersamaan, kita memilih untuk menjadi seluruh umat manusia. Apa saja tidak lain adalah serangkaian kemungkinan terbuka yang diberikan. Cara pengambilan keputusan eksistensial menggunakan kebebasannya adalah dengan mengungkapkan jenis kondisi manusia (eksistensial) yang mereka sukai dan bangun dari sana. Masalah dengan eksistensialisme Sartrian adalah bahwa individu adalah pencipta nilai-nilainya sendiri. Kebebasan kita membuat kita menguraikan sistem nilai kita sendiri. Tidak ada daftar nilai universal yang harus kita rujuk. Dengan demikian, kita memiliki seluruh tanggung jawab atas diri kita dan akan menjadi apa kita. Sartre tidak memperhitungkan faktor pengkondisian. Setiap manusia selalu menciptakan dirinya sendiri, dan karenanya bertanggung jawab atas seluruh hidupnya.

Tidak seperti Sartre, (Le'vinas) percaya bahwa kita bertanggung jawab atas tanggung jawab kita. Saya harus memikul tanggung jawab saya sendiri. Saya harus memastikan bahwa kondisi kehidupan akan memungkinkan orang lain untuk memikul tanggung jawab mereka sendiri dengan benar. Dengan demikian saya bertanggung jawab atas keberadaan orang lain. Kemanusiaan adalah tanggung jawab-untuk-orang lain.

Menganggap tanggung jawab kita sendiri adalah cara untuk menjadi diri sendiri. Tanggung jawab-untuk-orang lain mengandaikan keterlibatan saya terhadap Kebaikan, meskipun konsep Kebaikan belum dipilih melalui pertimbangan yang rasional. Habermas mencoba memperdalam bagaimana musyawarah etis harus dilakukan. (Habermas) mengatakan bahwa tanggung jawab berarti kita dapat mengarahkan tindakan kita. Panduan adalah seperangkat klaim validitas yang dapat dikenakan pertimbangan rasional dengan orang lain. Selain itu, Habermas menekankan perlunya, bagi setiap mitra dialog, untuk mengakui satu sama lain sebagai subjek yang bertanggung jawab yang dapat mengorientasikan perilakunya.

## **2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.3.1. Pengertian Kinerja**

Secara asal usul, kinerja merujuk pada kata kerja dalam bahasa Indonesia yang menginterpretasikan istilah "prestasi" dari bahasa asing, yang juga bisa diinterpretasikan sebagai konsekuensi dari suatu kegiatan. Dalam konteks organisasi, kinerja mengindikasikan sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi itu berhasil dicapai.

Banyak para ahli memberikan definisi tentang kinerja, beberapa di antaranya adalah sebagai berikut: Fahm dan Irham, (2012) Mengartikan kinerja sebagai prestasi yang dicapai oleh entitas bisnis, baik itu organisasi dengan orientasi profit maupun non-profit, dalam rentang waktu tertentu. Kinerja dijelaskan sebagai hasil dari tindakan yang berkaitan erat dengan maksud strategis dari organisasi tersebut.

memperhatikan kepuasan pelanggan, dan juga memberikan kontribusi ekonomi. Fahmi & Irham, (2012). Kinerja bisa dijelaskan sebagai kemampuan atau pencapaian yang diperoleh kerja yang tercermin dari perilaku dan tindakan nyata Perbuatan yang dilakukan oleh seorang pekerja sesuai dengan tanggung jawabnya dalam struktur organisasi.

Kesimpulan dari teks tersebut adalah bahwa kinerja dapat diartikan sebagai salah satu yang dicapai oleh suatu entitas (baik organisasi yang berorientasi keuntungan maupun non-orientasi keuntungan) dalam suatu periode waktu tertentu. Kinerja ini terkait erat dengan maksud strategis bagi organisasi, memenuhi kepuasan konsumen, serta memberikan kontribusi ekonomi. Lebih lanjut, kinerja juga mencakup prestasi atau hasil kerja yang tercermin dari perilaku dan tindakan nyata yang dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya di dalam organisasi.

Kinerja merupakan tindakan, pencapaian, dan kemampuan yang dijelaskan oleh Matis dan Jacson sebagai fokus utama dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja individu maupun kelompok, (Any Noor, 2013). Kinerja "Dapat dipahami sebagai ketrampilan individu dalam menyelesaikan suatu tugas," kesempatan untuk melakukannya, dan keinginan untuk melaksanakannya. Kinerja individu merupakan hasil dari kombinasi Kinerja dapat dipahami sebagai kemampuan, upaya, dan peluang yang dapat dinilai melalui hasil yang diperoleh. Ini mencakup apa yang dilakukan dan bagaimana

caranya dilakukan. Hasil kinerja ini secara erat terkait dengan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi yang diberikan. (Any Noor, 2013).

Kesimpulan dari teks diatas tersebut bahwa kinerja adalah tindakan, pencapaian, dan kemampuan yang menjadi fokus utama dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja individu maupun kelompok. Kinerja Dapat dimaknai sebagai keahlian individu dalam menjalankan tugas atau pekerjaan tertentu, kesempatan untuk melakukannya, dan keinginan untuk melaksanakannya. Kinerja individu merupakan hasil dari kombinasi Kemampuan, usaha, dan kesempatan dapat dinilai melalui pencapaian yang terukur. Ini mencakup apa yang dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Pencapaian Ini berkaitan secara signifikan dengan misi strategis perusahaan, kepuasan pelanggan, dan dampak ekonomi yang dihasilkan. Oleh karena itu, kinerja individu dan kelompok Berperan secara signifikan dalam mencapai tujuan organisasi dengan efisiensi.

Kinerja dapat dinyatakan sebagai produk dari usaha yang dibandingkan dengan standar kualitas kerja yang relevan, (Gary Dessler, 2005) Kinerja merupakan hasil dari perkalian antara kemampuan karyawan dengan usaha dan dukungan yang diberikan. Jika salah satu faktor dikurangi atau absen, maka kinerja akan mengalami penurunan. (Robert L Mathis & John H Jackson, 2009) Kemampuan seseorang ditentukan oleh kombinasi bakat alami dan minat yang dimiliki,

sementara usaha yang diberikan dipengaruhi oleh tingkat motivasi, insentif, dan rencana kerja yang ada. Dalam konteks dukungan organisasi, hal ini mencakup pelatihan untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia, serta menyediakan fasilitas dan perlengkapan yang cukup bagi kelancaran kerja,

Kesimpulan dari teks diatas tersebut adalah bahwa kinerja dapat diartikan bahwa konteks dukungan organisasi, peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui berbagai cara, seperti memberikan pelatihan untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia, serta menyediakan fasilitas dan perlengkapan yang cukup bagi kelancaran kerja. Dukungan organisasi ini dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka dan memberikan usaha yang maksimal dalam pekerjaan mereka.

Sihombing dkk (2018) karyawan adalah Mengambil keputusan dalam manajemen sumber daya manusia mencakup beberapa hal, seperti mempertimbangkan promosi, mutasi, dan pemberhentian karyawan; Merinci keperluan pelatihan dan pertumbuhan; menilai program seleksi dan perkembangan memberikan evaluasi kepada karyawan tentang kinerja mereka dan menentukan alokasi remunerasi. Pada intinya, paragraf tersebut mengatakan bahwa perilaku dan tindakan karyawan berdampak pada seberapa besar kontribusi mereka terhadap organisasi. Kontribusi ini mencakup berbagai aspek, seperti jumlah dan kualitas

hasil kerja, kehadiran yang konsisten, dan sikap kerjasama, (Gibson & James L, 1996).

Dalam studi ini, efektivitas organisasi dievaluasi dengan menggunakan kriteria perilaku yang terperinci. Meskipun metode ini telah ada sejak waktu yang lama, pentingnya Lebih banyak fokus pada penelitian empiris Mengenai bagaimana organisasi berperilaku dan pengelolaan sumber daya manusia menjadi semakin jelas. (James N. Baron dan David, (1999). Selain mengikat kompensasi karyawan dengan ukuran kinerja dan keluaran yang nyata yang dapat membantu memotivasi upaya karyawan, terdapat motivator lain yang juga memiliki peran penting. Penekanan lebih diberikan pada penggunaan sistem informal dan peran budaya serta individu dalam organisasi. Peneliti pengendalian manajemen harus mempertimbangkan efek dari sistem informal selain sistem formal ketika mengevaluasi pendorong kesuksesan organisasi. Meskipun kompensasi dan insentif eksplisit tetap penting, motivator implisit juga memiliki peran yang sama pentingnya.

Mengukur Kinerja yang dievaluasi berdasarkan perilaku memungkinkan untuk menjelajahi berbagai dimensi pekerjaan dengan lebih komprehensif, sehingga menghasilkan gambaran yang lebih holistik tentang kinerja menyeluruh. Meskipun seringkali kita mengandalkan asumsi tentang pentingnya insentif yang terkait dengan ukuran kinerja yang telah dijelaskan dalam strategi organisasi, penelitian yang terbatas telah dilakukan untuk menyelidiki secara empiris

efektivitas menghubungkan insentif dengan ukuran kinerja. Namun, Penelitian yang sudah dilaksanakan menunjukkan hasil yang menggembarakan terkait hal tersebut dengan pengaruh insentif terhadap tindakan karyawan (Indjejikian, 1999).

Di samping itu, sejumlah penelitian empiris sebelumnya yang telah dirangkum telah menunjukkan bahwa budaya organisasi dalam kerangka fragmentasi cenderung bersifat provisional dan khusus untuk suatu Anggaraini dan Setyari, (2020) Sebagian dari sebuah organisasi besar atau dalam kejadian tertentu saja, sehingga temuan dari penelitian tersebut tidak dapat secara luas diterapkan untuk organisasi lain atau situasi yang berbeda.

### **2.3.2. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang berdampak pada kinerja suatu organisasi menurut (Anggaraini & Setyari, 2020) sebagai berikut;

1. Kualifikasi dan keahlian karyawan, mencakup aspek-aspek seperti pendidikan, pelatihan, semangat kerja, motivasi, kesiapan mental, dan kesehatan fisik.
2. Dukungan fasilitas, meliputi kondisi lingkungan kerja (termasuk keamanan dan kesehatan kerja, serta infrastruktur produksi dan teknologi) serta kesejahteraan karyawan (termasuk upah, jaminan sosial, dan keamanan pekerjaan).
3. Fasilitas tambahan, yang meliputi kebijakan pemerintah dan manajemen hubungan industrial.

Wua *et al.*, (2022) Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai meliputi hal-hal berikut ini:

1. Kualitas: Hasil pekerjaan mencapai tingkat keunggulan atau memenuhi sasaran yang diharapkan.
2. Produktivitas: Jumlah hasil atau aktivitas yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Kepatuhan Waktu: Kemampuan untuk menuntaskan tugas yang telah di susun dan mengoptimalkan penggunaan waktu dengan efektif.
4. Optimalisasi Sumber Daya: Pemanfaatan yang efisien dari semua sumber daya yang tersedia dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian: Kapabilitas dalam menyelesaikan tugas-tugas tanpa memerlukan bantuan dari pihak eksternal guna mencegah hasil yang tidak diinginkan.
6. Komitmen: Tingkat kesetiaan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya.
7. Akuntabilitas: Kesiapan Karyawan harus memikul tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dan keputusan yang diambil dalam lingkungan kerja.

Hasil di atas menyiratkan Kinerja seorang pegawai adalah produk dari prestasi yang dicapai oleh mereka dalam menjalankan tugas-

tugasnya berdasarkan standar tertentu yang diterapkan dalam pekerjaan tersebut. Menurut Basalamah, (2017) kinerja karyawan diukur dengan:

1. Prestasi kerja mencakup penyelesaian tugas sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, memenuhi tujuan organisasi dengan memperhatikan keterbatasan waktu dan anggaran yang tersedia.
2. Etos kerja tercermin dalam dedikasi karyawan untuk mencapai sasaran dengan mengutamakan kepuasan pelanggan dan mengejar standar kualitas tinggi dalam setiap tugas yang diselesaikan.
3. Karakteristik individu termasuk kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, memperjuangkan integritas, serta menghasilkan gagasan-gagasan inovatif dan kreatif yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan.

Anda dapat menggambarkan Kinerja sumber daya manusia merujuk pada hasil dari upaya seseorang Mengatasi pekerjaan yang ditugaskan kepadanya Tingkat kinerja ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti keterampilan, pengalaman, tingkat komitmen, dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap tugas.

### **2.3.3. Indikator Kinerja Karyawan**

Pawirosumarto dkk., (2017) mengungkapkan Tentunya! Untuk mengevaluasi kinerja karyawan, beberapa hal berikut bisa dijelaskan sebagai berikut:

1. Mutu hasil pekerjaan
2. Jumlah pekerja yang tersedia

3. Penggunaan waktu yang efisien
4. Keberhasilan dalam mencapai tujuan kerja
5. Menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.

## **2.4 Kepemimpinan Etis**

### **2.4.1. Pengertian Kepemimpinan Etis**

kepemimpinan etis selalu melibatkan konsep integritas pribadi. Sebagian besar teori kepemimpinan etis menekankan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap para pengikutnya iklim etika organisasi. Namun banyak ahli memberikan pendapatnya tentang definisi kepemimpinan etis diantaranya sebagai berikut: Brown *et al.*, (2005) mendefinisikan pemimpin etis sebagai orang yang adil dan jujur bertindak sebagai panutan dalam perilaku etis. Selanjutnya, ditambahkan definisi pemimpin etis sebagai pemimpin yang berorientasi pada pribadi yang menunjukkan perilaku moral dan berusaha menciptakan iklim etis dalam organisasi. Kepemimpinan adalah langkah-langkah yang diambil seseorang untuk mempengaruhi dan membimbing sekelompok individu menuju pencapaian tujuan tertentu yang sama-sama diinginkan. kepemimpinan etis, juga perlu memperhitungkan perspektif yang berbeda tentang apa yang sebenarnya merupakan moral atau etika.

Menurut Michael E. Brown *et al.*, (2005) definisi Kepemimpinan etis melibatkan menunjukkan Mempraktikkan moralitas yang cocok dengan standar yang berlaku melalui perilaku individu dan interaksi

antarmanusia. Ini juga melibatkan mempromosikan perilaku tersebut kepada para pengikut melalui komunikasi yang melibatkan kedua belah pihak, penguatan, dan proses pengambilan keputusan yang terbuka. Mereka berargumen bahwa karyawan cenderung meniru perilaku etis manajer dan pemimpin mereka karena yang terakhir memberikan sumber teladan yang kredibel dan sah di tempat kerja. Status, kekuasaan, dan otoritas yang sah dari pemimpin untuk memberikan penghargaan atau hukuman kepada pengikut membuat mereka menjadi panutan yang efektif.

Berdasarkan definisi tentang kepemimpinan etis Menurut para pakar, peneliti bisa menyatakan bahwa seorang pemimpin etis adalah individu yang jujur, adil, dan berorientasi pada pribadi yang menunjukkan perilaku moral. Mereka juga berusaha menciptakan iklim etis dalam organisasi Dengan berkomunikasi dua arah, memberikan penguatan positif, dan membuat keputusan yang sesuai secara normatif. Dengan memiliki status, kekuasaan, dan otoritas yang sah, pemimpin memiliki kemampuan untuk memberikan penghargaan atau hukuman kepada pengikut mereka, yang membantu mereka menjadi panutan yang efektif bagi anggota tim atau karyawan lainnya.

Kepemimpinan Etis adalah menunjukkan norma-norma melalui interaksi dan tindakan, serta mempengaruhi orang lain untuk mengikuti norma-norma tersebut melalui komunikasi terbuka, penguatan positif, dan proses proses pemilihan opsi atau cara untuk mencapai suatu target

atau hasil yang diinginkan, menyelesaikan suatu masalah. inklusif (Brown *et al.*, 2005). Meskipun bentuk kepemimpinan lainnya seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan otentik dan kepemimpinan spiritual semuanya mengandung unsur etis (Brown & Treviño, 2006) berpendapat bahwa kepemimpinan etis berbeda dari bentuk kepemimpinan tersebut. bentuk kepemimpinan mencirikan pemimpin sebagai pribadi yang bermoral. Sebagai orang yang bermoral, pemimpin yang transformasional, otentik, spiritual, atau etis sangat memperhatikan perilaku mereka sendiri dan secara konsisten menyelaraskan perilaku mereka dengan standar moral. Pemimpin seperti itu juga peduli dengan pengikut mereka dan menghargai masukan mereka. Tidak seperti bentuk kepemimpinan lainnya, teori kepemimpinan etis lebih lanjut memperlakukan pemimpin sebagai manajer moral,

Berdasarkan pengertian tentang kepemimpinan etis Menurut pakar-pakar, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan yang etis mencakup aturan sosial dengan cara bertindak secara pribadi dan berhubungan dengan individu lain, Menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mengikuti jejak yang sama melalui komunikasi terbuka, dukungan, dan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Meskipun kepemimpinan transformasional, kepemimpinan otentik, kepemimpinan spiritual, dan kepemimpinan etis memiliki unsur etis, kepemimpinan etis berbeda dalam cara

pemimpinnya diperlakukan sebagai manajer moral. Pemimpin etis cenderung lebih fokus pada pemantauan dan kesesuaian tingkah laku dengan standar moral serta memperhatikan dan menghargai masukan dari para pengikutnya.

#### **2.4.2. Prinsip – Prinsip Kepemimpinan Etis**

Lima prinsip pengembangan kepemimpinan etis menurut Northouse, (2012) adalah sebagai berikut:

1. Menghormati Orang Lain: Kepemimpinan etis melibatkan sikap penghargaan dan penghormatan terhadap nilai dan martabat setiap individu. Seorang pemimpin etis memperlakukan semua orang dengan hormat, mengakui perbedaan, dan tidak mendiskriminasi.
2. Melayani Orang Lain: Seorang pemimpin etis memiliki orientasi untuk melayani anggota tim atau kelompoknya. Fokusnya adalah memastikan kepentingan dan kesejahteraan anggota tim, bukan hanya kepentingan pribadi atau individu.
3. Keadilan bagi Orang Lain: Kepemimpinan etis mencakup Penyisihan prinsip-prinsip keadilan serta memberikan perlakuan yang sewajarnya terhadap semua individu. Seorang pemimpin etis tidak memihak secara tidak adil atau membedakan perlakuan berdasarkan faktor-faktor yang tidak relevan.
4. Kejujuran terhadap Orang Lain: Seorang pemimpin etis bertindak dengan integritas dan kejujuran. Mereka berbicara dan bertindak

secara jujur, menjunjung tinggi kebenaran, dan tidak terlibat dalam praktik-praktik manipulatif atau penipuan.

5. Membangun Komunitas dengan Orang Lain: Pemimpin etis berusaha untuk membangun ikatan positif dan kerjasama dalam kelompok atau organisasi yang dipimpinnya. Mereka Membuat suasana di mana anggota tim bisa berkembang dan berkontribusi secara bersama-sama.

Semua elemen ini menyiratkan bahwa seorang pemimpin etis bertanggung jawab tidak hanya terhadap keberhasilan tugas dan tujuan organisasi, tetapi juga terhadap kesejahteraan dan perkembangan individu-individu yang dikelolanya. Kepemimpinan etis melibatkan pemahaman mendalam tentang moralitas, tanggung jawab sosial, dan pengaruh positif terhadap orang lain.

#### **2.4.3. Indikator Kepemimpinan Etis**

Indikator kepemimpinan Etis menurut Northouse, (2012) adalah kriteria atau ukuran yang digunakan untuk menilai dan mengukur apakah seorang pemimpin atau organisasi berperilaku dan beroperasi secara etis. Kepemimpinan etis melibatkan tanggung jawab moral, integritas, dan sikap yang benar dalam mengambil keputusan dan mengelola organisasi atau tim.

1. Integritas Pribadi
2. Transparansi
3. Keadilan

4. Tanggung Jawab Sosial
5. menjadi contoh yang baik bagi anggota tim dan mempraktekan perilaku etis dalam bertindak

## **2.5 Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)**

### **2.5.1. Pengertian *Knowledge Sharing***

Berbagi pengetahuan adalah kegiatan penting untuk aplikasi pengetahuan, inovasi organisasi, modal intelektual dan akhirnya keunggulan kompetitif perusahaan Wang *et al.*, (2017). Defenisi *Knowledge sharing merupakan* sebagai proses berkelanjutan untuk Menerjemahkan pengalaman serta pengetahuan organisasi ke dalam operasi bisnis melalui aliran komunikasi di antara individu, kelompok, dan entitas organisasional. (Oyemomi *et al.*, 2016). Membagi pengetahuan antara rekan kerja dan tim yang berbeda memungkinkan para ahli profesional untuk mengoptimalkan dan memanfaatkan sumber daya pengetahuan yang tersedia (Zhining Wang *et al.*, 2014). Studi telah menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan dapat meningkatkan efisiensi organisasi, mengurangi biaya, meningkatkan waktu pengembangan produk baru, mengurangi waktu proyek secara keseluruhan dan meningkatkan kapasitas inovasi bisnis (Wang, S. & Noe, R.A., 2010) Berbagi pengetahuan di mana seorang karyawan secara sukarela memberi karyawan lain akses ke pengetahuan dan pengalamannya, sering kali ditujukan dari perspektif kemauan, niat, atau kecenderungan individu dalam berbagi pengetahuan dengan rekan kerja (Sedighi 2016).

*Knowledge sharing* adalah Penyampaian pengetahuan dari satu individu kepada yang lain baik di lingkungan sosial maupun di dalam suatu organisasi. Berbagi pengetahuan akan mengarah pada peningkatan nilai pengetahuan yang dimiliki, seperti yang diungkapkan oleh (Md. Aftab Uddin, 2013) akan memotivasi orang untuk berpikir logis, sehingga menghasilkan sesuatu yang inovatif. (Sedighi & Zand, 2012) Berbagi pengetahuan adalah Proses dimana informasi, opini, gagasan, teori, prinsip, dan model ditukar atau dipindahkan di dalam dan di antara organisasi, melibatkan percobaan dan kesalahan, umpan balik, serta penyesuaian bersama antara pengirim dan penerima pengetahuan Berbagi

Berdasarkan penjelasan yang telah diungkapkan, kesimpulannya adalah bahwa studi mengenai pengaruh sistem penghargaan terhadap berbagi pengetahuan menunjukkan temuan yang tidak meyakinkan. Pertukaran sosial telah membentuk pola transaksional dalam organisasi. Karyawan akan membagi ilmunya dengan pihak lain, jika organisasi memberikan imbalan ekonomi atau remunerasi berupa tunjangan kinerja.

Berbagi pengetahuan didefinisikan Memfasilitasi aliran informasi, penerimaan umpan balik, dan berbagi pengetahuan guna mendukung orang lain serta berkolaborasi dalam menyelesaikan masalah atau mengembangkan ide, produk, atau prosedur baru (Park *et al.*, 1989). Berbagi pengetahuan penting karena menghasilkan koordinasi yang

lebih baik, pemanfaatan pengetahuan yang ada dengan lebih baik, menghasilkan alternatif, dan pengambilan keputusan yang lebih baik (Srivastava *et al.*, 2006). Membagikan pengetahuan adalah memberikan akses pada pengetahuan kepada orang lain atau tindakan sukarela dan sadar antara dua atau lebih aktor yang menghasilkan kepemilikan bersama atas pengetahuan antara pengirim dan penerima.

Kesimpulan dari pernyataan diatas bahwa berbagi pengetahuan memiliki beberapa manfaat penting. Berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai tindakan menyediakan atau menerima berbagi pengetahuan, tugas, umpan balik, dan informasi dengan orang lain untuk bekerja sama dalam mengatasi masalah atau mengembangkan ide, produk, atau prosedur baru. Dalam konteks ini, berbagi pengetahuan merupakan aspek kritis dalam kerja sama dan inovasi dalam kelompok atau organisasi. Dengan menghargai pentingnya berbagi pengetahuan, individu-individu dapat Bekerja bersama-sama demi mencapai tujuan yang lebih besar dan lebih efisien.

Menurut Noe *et al.*, (2010) berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai pertukaran pengetahuan profesional yang relevan dengan kerja sama tim, kinerja tim didefinisikan sebagai tingkat tujuan kolektif yang memuaskan seperti efisiensi, proses internal, dan koordinasi yang dicapai oleh sebuah tim. Bui dan Baruch, (2010) telah mengemukakan bahwa kinerja tim dan berbagi pengetahuan adalah hasil penting dari kerja tim dan pembelajaran. Oleh karena itu, penelitian ini

mempertimbangkan baik berbagi pengetahuan maupun kinerja tim sebagai variabel hasil untuk tujuan memberikan wawasan yang komprehensif ke dalam proses pengembangan mereka. Perhatikan bahwa hubungan antara berbagi pengetahuan dan kinerja tim tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini karena literatur telah melaporkan bukti campuran tentang hubungan mereka.

### **2.5.2. Partisipasi Dalam Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)**

Partisipasi didefinisikan sebagai bagian dari keseluruhan spesifik yang lebih besar dengan hubungan timbal balik dan kemampuan untuk bertindak dan mengambil tanggung jawab (Anglo dan Nevejan, 2014) dalam jaringan masyarakat saat ini di mana realitas menyatu. Partisipasi dalam organisasi membutuhkan kemampuan untuk menciptakan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan dalam konteks tujuan organisasi. Berbagi pengetahuan adalah aktivitas terbuka dan sukarela yang mendukung proses sosial, di mana partisipasi individu memainkan peran penting, bahkan lebih dari aktivitas organisasi reguler lainnya (Llopis & Foss, 2016). Dengan demikian, berbagi pengetahuan membutuhkan partisipasi karyawan untuk membentuk dan mengembangkan jaringan pengetahuan dalam perusahaan.

Tingkat partisipasi yang berbeda berkontribusi pada tingkat kontribusi pengetahuan yang berbeda (Chang & Chuang, 2011). Partisipasi karyawan dapat diukur dengan menilai tingkat kontribusi pengetahuan; tingkat partisipasi yang lebih tinggi menunjukkan tingkat

kontribusi pengetahuan yang lebih tinggi. Sun *et al.*, (2012) dua arah utama telah diikuti oleh para peneliti untuk menentukan tingkat partisipasi, Pertama, sejumlah besar penelitian mempertimbangkan volume pengetahuan bersama untuk menilai tingkat kontribusi pengguna. Kedua, sejumlah studi telah berfokus pada aspek kualitas untuk menguji nilai kontribusi pengetahuan.

### **2.5.3. Indikator Berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*)**

Indikator (Daniel Z. Levin, 2014) Menurut indikator berbagi pengetahuan adalah sebagai berikut:

1. Berbagi pengetahuan baru.
2. Berbagi informasi baru tentang pekerjaan
3. berbagi pengetahuan karyawan yang sebenarnya
4. Ketersediaan untuk berbagi pengetahuan secara bebas
5. merasa seperti 'bagian dari keluarga' di dalam organisasi

## **2.6 Komitmen Organisasi**

### **2.6.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Zeinabadi dan Salehi (2011) Mengatakan bahwa Komitmen organisasi adalah seberapa besar keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi. secara menyeluruh dengan organisasi, baik secara pikiran maupun emosi. Pendapat lain menurut Luthans (2011) Menjelaskan bahwa Komitmen organisasi adalah sikap di mana anggota tim menunjukkan loyalitas dan kesetiaan terhadap perusahaan, serta merupakan suatu proses yang berkelanjutan di mana mereka secara

konsisten menunjukkan perhatian dan dedikasi terhadap organisasi tersebut.

Komitmen organisasi penting dalam mengelolah dan mempertahankan komitmen karyawan karena. Pertama, ini adalah sarana penting untuk mempertahankan personel kunci dan eksekutif puncak, karena semakin berkomitmen mereka terhadap organisasi, semakin kecil kemungkinan mereka untuk meninggalkannya. (Allen & Meyer, 1990) Kedua, hasil penelitian menyiratkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan langsung dengan berbagi pengetahuan (Thompson & Heron, 2005). Selain itu, telah tersirat bahwa mengamankan komitmen karyawan yang diakuisisi akan meningkatkan pencapaian tujuan operasional dan strategis akuisisi, dan komitmen terhadap perubahan organisasi (misalnya Rafferty & Restubog, 2010). Selain itu, mengidentifikasi prediktor komitmen organisasi penting karena individu yang lebih berkomitmen pada organisasi mungkin lebih mendukung. sehingga Konsekuensinya, komitmen organisasi karyawan muncul dalam banyak hal untuk menjadi penting bagi keberhasilan akuisisi.

Berdasarkan pandangan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa dalam situasi akuisisi, komitmen karyawan terhadap organisasi dianggap sebagai aspek krusial yang berpotensi memengaruhi kesuksesan serta hasil akhir proses tersebut. Oleh karena itu, organisasi diharapkan untuk secara cermat mempertimbangkan dan mengelola

tingkat komitmen karyawan sebagai bagian integral dari strategi keseluruhan guna mencapai keberhasilan dalam proses akuisisi.

Konsep komitmen organisasi telah didefinisikan dalam berbagai cara dan dipelajari secara ekstensif (Viswesvaran 2005). Biasanya, ketika seseorang digambarkan sebagai berkomitmen, itu menyiratkan bahwa dia berkomitmen untuk sesuatu, misalnya untuk organisasinya atau proyek tertentu (Meyer & Allen, 1997,). Komitmen organisasi bisa juga dijelaskan sebagai kondisi psikologis sosial di mana seseorang merasa kuat terhubung dan bergantung pada organisasi tempatnya bekerja (misalnya Meyer & Allen, 1997). terbaru mengidentifikasi bentuk komitmen (juga Morrow, 1993). Konseptualisasi yang paling umum ditemukan dalam literatur menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen kuat adalah mereka yang paling kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi (Elangovan, 2001)

Mowday dkk (1979). mengembangkan konsep komitmen organisasional telah menjadi pendekatan standar untuk mengukur komitmen Mengikuti definisi Mowday *et al.* (1982), Dalam konteks ini, komitmen organisasi merujuk pada seberapa kuatnya hubungan antara individu dengan organisasi yang mereka terlibat di dalamnya, yang mencakup tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tersebut. Berdasarkan definisi ini, komitmen organisasi dipandang lebih dari sekadar loyalitas Tidak aktif terhadap suatu badan; ini melibatkan keterlibatan yang aktif dengan badan tersebut dalam cara

yang membuat individu mau memberikan sebagian dari diri mereka untuk mendukung kemajuan badan tersebut (Mowday *et al.*, 1982). Berdasarkan tipologi komitmen organisasional, komitmen dapat dibagi menjadi komitmen sikap dan perilaku, dan pada gilirannya komitmen sikap dapat dibagi lagi menjadi komitmen afektif, keberlanjutan dan normatif (Brown, *et al.*, 1996). Komitmen afektif mengacu pada keterikatan afektif atau Menghubungkan secara emosional dengan sebuah organisasi menyebabkan individu merasa terikat, aktif terlibat, dan menikmati menjadi bagian dari organisasi tersebut. Pendekatan keterikatan afektif mungkin paling baik.

Menurut Mowdayet. *et al.* (1979) mengembangkan Komitmen Organisasi atau mengilustrasikan tiga faktor, yaitu sebagai berikut:

1. Kekuatan keyakinan dan kesiapan untuk menerima tujuan serta nilai-nilai yang menjadi panduan bagi suatu organisasi.
2. Kemauan yang tinggi untuk berusaha keras demi kemajuan organisasi.
3. Niat yang tegas untuk mempertahankan posisi sebagai bagian dari sebuah organisasi.

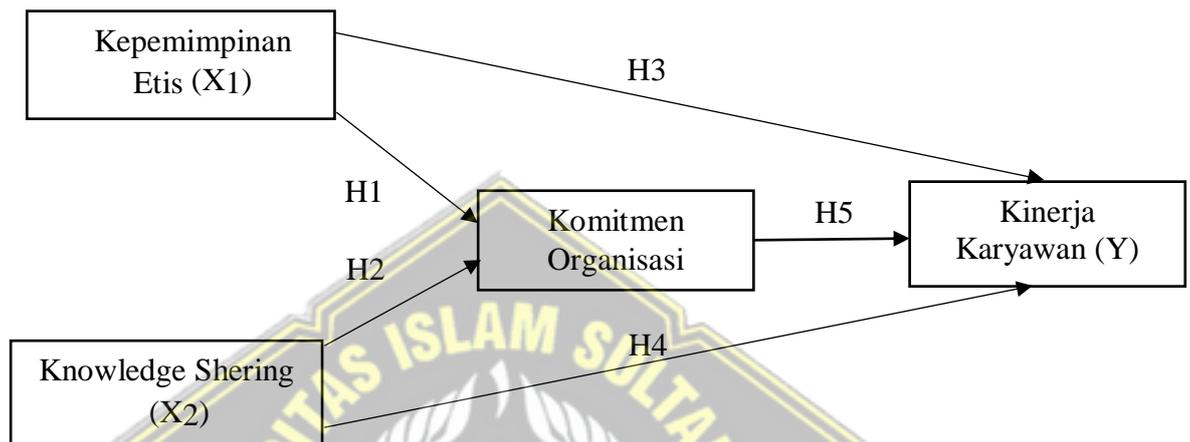
### **2.6.2. Indikator komitmen organisasi**

Sedangkan Menurut (Bulut & Culha, 2010) Indikator Komitmen Organisasi.

1. menghabiskan sisa karir di organisasi
2. terikat secara emosional dengan organisasi

3. Organisasi ini sangat berarti
4. rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi
5. Keteladanan dalam memimpin sebuah organisasi

## 2.7 Kerangka Teoritis



Gambar kerangka teoritis

## 2.8 Hipotesis

### 2.8.1. Kepemimpinan Etis dan Komitmen Organisasi

Lambert dkk (2021) Berkeyakinan bahwa hubungan antara karyawan dan perusahaan adalah manifestasi dari komitmen organisasional. menurut (Bedi dkk 2016) Mengamati Pemimpin yang memiliki moralitas Akan berupaya mempertahankan relasi yang positif dengan rekan tim melalui tindakan yang pantas (Alam dkk 2021) Berkeyakinan dalam kepemimpinan yang beretika, anggota tim akan menanggapi perlakuan adil dengan sikap hormat, loyalitas, dan komitmen. Kepemimpinan yang beretika akan mempromosikan ikatan Mendukung sikap yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap

perusahaan keuangan. (Addai 2019). Hasil penelitian (Çelik dkk 2015) Mengemukakan untuk meningkatkan kesetiaan terhadap organisasi, manajer dan pemilik bisnis harus bertindak dengan etika. Ini juga akan Mengalami kepuasan bekerja di lingkungan yang mendorong keterikatan positif terhadap organisasi adalah penting. Oleh karena itu, kepemimpinan yang bertanggung jawab secara moral memiliki dampak yang besar di dalam kepuasan bekerja serta keterikatan terhadap organisasi, sebagaimana terlihat dalam penelitian dan literature yang ada.

Siegel (2014) yang membuktikan Kepemimpinan yang bertanggung jawab secara moral memiliki dampak positif yang signifikan terhadap tingkat komitmen dalam sebuah organisasi. Tidak ada keterkaitan yang berarti antara kepemimpinan yang etis dan tingkat komitmen organisasi yang bisa diabaikan dipahami dengan sistem kepemimpinan yang masih tidak etis sehingga tidak mampu meningkatkan komitmen karyawan. Seperti yang ditangkap dan dikonfirmasi oleh studi ini, dimensi orang yang bermoral dan manajer yang bermoral memiliki peran utama dalam mencerminkan kepemimpinan etis dalam suatu organisasi. Meskipun demikian, persepsi responden berada pada level sedang hingga tinggi. maka akan mempengaruhi hasil kinerja karyawan dimana dalam penelitian ini komitmen organisasional karyawan juga dianggap lemah.

***HI: Kepemimpinan etis secara positif memengaruhi Komitmen***

## *Organisasi*

### **2.8.2. Knowledge Sharing dan Komitmen Organisasi**

mengacu pada keterikatan karyawan terhadap organisasi (Bodjrenou *et al.*, 2019) Dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi penting Untuk mencapai kesuksesan dalam setiap tahapan proses organisasi, penting bagi organisasi untuk terus menjaga tingkat komitmen karyawan. Ini berarti organisasi perlu secara berkelanjutan mencari strategi untuk meningkatkan tingkat keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Komitmen merupakan konstruksi multifaset dengan Tiga aspek utama adalah afektif, yang mencakup hubungan emosional karyawan dengan organisasi (seperti keinginan dan keterikatan); kelanjutan, yang melibatkan pertimbangan biaya meninggalkan organisasi (kebutuhan dan keharusan); dan normatif, yang menyangkut rasa tanggung jawab untuk tetap bekerja dengan organisasi. (Ke & Deng, 2018).

Meskipun temuan ini menunjukkan hubungan yang positif; namun, sebagian besar penelitian gagal membedakan berbagai komponen komitmen dan bagaimana masing-masing jenis komitmen mempengaruhi pembagian pengetahuan. Swart *et al.* (2014) panggilan untuk membangun komitmen ke dalam bentuk afektif, normatif dan kelanjutan ketika mempelajari pengaruhnya pada berbagi pengetahuan. Mereka memprediksi bahwa ketiga jenis komitmen secara positif mempengaruhi berbagi pengetahuan tetapi menemukan dukungan hanya

untuk pengaruh komitmen normatif. Swart *et al.* (2014) memprediksi bahwa ketika karyawan berkomitmen pada organisasi, mereka cenderung berbagi apa yang mereka ketahui dengan rekan kerja. Namun, mereka tidak menemukan dukungan untuk pengaruh positif yang dihipotesiskan dari komitmen afektif atau keberlanjutan. Matzler dkk. (2011) justru menemukan pengaruh komitmen Organisasi terhadap berbagi pengetahuan, tetapi hanya melalui dokumentasi pengetahuan, dan melaporkan bahwa niat berbagi pengetahuan secara terus menerus dimediasi sebagian oleh komitmen afektif.

Komitmen mempengaruhi kinerja Karyawan berperan dalam pertukaran pengetahuan, menjadi elemen krusial dalam budaya kolaboratif yang mendorong berbagi informasi. (Smith dan McKeen, 2002). Para peneliti umumnya berasumsi adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dan berbagi pengetahuan. Misalnya, Jarvenpaa dan Staples (2001) menyatakan bahwa meningkatnya komitmen dapat mengakibatkan keyakinan bahwa organisasi memiliki klaim atas informasi dan pengetahuan yang telah dihasilkan atau diperoleh. Tzu-Shian dkk. (2010) setuju bahwa komitmen organisasi kondusif terhadap perilaku berbagi pengetahuan karyawan, menunjukkan bahwa karyawan yang aktif mendorong berbagi pengetahuan yang lebih besar. Berbagi pengetahuan akan lebih efektif dengan meningkatnya tingkat keterlibatan karyawan. (Lin, 2007) juga melaporkan Komitmen organisasi secara positif terkait dengan praktik berbagi pengetahuan

secara tidak terucapkan. Teori dan penelitian lapangan mendukung ide bahwa ada korelasi antara tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi dengan kecenderungan mereka untuk berbagi pengetahuan secara sukarela.

***H2: Knowledge Sharing Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi.***

### **2.8.3. Kepemimpinan Etis dan Kinerja karyawan**

Menurut konsep pembelajaran sosial, kami meyakini bahwa pemimpin yang bertanggung jawab dapat meningkatkan hasil kerja tim dengan memberikan mereka kepercayaan dan mendukung adopsi nilai-nilai yang dibutuhkan. Melalui proses penerimaan nilai tersebut (Wibowo & wang, 2016), Para pemimpin yang bertindak dengan etika cenderung membangun hubungan emosional atau relasional yang kuat dengan anggota tim mereka. Ini memungkinkan anggota tim untuk merasa terhubung secara pribadi dengan pemimpin mereka. Selama proses ini, perilaku etis dari seorang pemimpin seperti integritas, kepercayaan, kepedulian terhadap orang lain, dan keadilan, mendorong perkembangan ikatan yang erat Hubungan antara seorang pemimpin dan anggota tim.

Hal ini menciptakan semangat komitmen yang kuat di antara dua pihak anggota tim untuk mencapai tujuan dan visi organisasi yang dipimpin oleh mereka. (Cregan dkk 2009). Perilaku etis dari para pemimpin memegang peranan kunci dalam mewujudkan maksud dan

tujuan suatu organisasi. Karyawan biasanya akan mengikuti contoh perilaku tersebut, dan usaha mereka kemudian tercermin dalam kinerja yang mereka tunjukkan dalam peran masing-masing dan peran ekstra (misalnya kepedulian terhadap pelanggan yang dibuktikan melalui orientasi pelanggan) (Bonner *et al.*, 2016). Sedangkan menurut (Walumbwa dkk 2011) Mengemukakan bahwa kepemimpinan yang beretika membentuk hubungan erat antara karyawan dan perusahaan secara keseluruhan, yang memotivasi mereka untuk melaksanakan tanggung jawab Mereka dengan kemahiran dan kebaikan yang luar biasa menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan yang etis terhadap perilaku yang berfokus pada pencapaian hasil.

Menurut (Fernandez, 2008) Menggaris bawaha pentingnya Perilaku kepemimpinan bertujuan untuk mengantisipasi kepuasan kerja dan kinerja masa depan. Hasil penelitian mencerminkan bagaimana karyawan dari latar belakang budaya yang berbeda mungkin mengevaluasi beberapa faktor yang spesifik yang memengaruhi kinerja tim. Dalam konteks penelitian tersebut, hal ini menjadi sangat relevan. (Engelbrecht *et al.*, 2017) Dinyatakan bahwa ketika hubungan antara karyawan dan pemimpin dibangun atas dasar kepercayaan, hal itu akan mendorong keterlibatan karyawan dan secara alami mempengaruhi kinerja mereka. Karyawan akan merasa termotivasi untuk berkomitmen pada pekerjaan karena kepercayaan yang mereka miliki pada pemimpin mereka, yang terbukti memiliki etika kepemimpinan yang memastikan

Keputusan yang sesuai dan adil dalam konteks pekerjaan.

***H3: Kepemimpinan Etis Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan***

**2.8.4. Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan**

Suppiah dan Sandhu (2011) mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan adalah Interaksikan serta komunikasi antara individu dengan entitas bisnis adalah kunci kesuksesan dalam berbagi pengetahuan. Hal ini tergantung pada seberapa banyak dan seberapa baik karyawan berinteraksi, serta kemampuan dan keinginan mereka dalam menggunakan pengetahuan tersebut. Organisasi harus menggerakkan anggota dan tujuan organisasi, kemudian mentransformasikan tujuan tersebut menjadi sasaran teknis yang bisa dipahami dan didukung oleh Pegawai. Pengetahuan yang dimiliki oleh setiap orang secara individual seringkali sulit untuk diungkapkan secara lisan, maka dari itu, penting untuk diartikulasikan dan diekspresikan dalam bentuk dokumen atau pengetahuan yang tersurat.

Menurut (Catania, 1998), kinerja organisasi berkaitan dengan keinginan anggota organisasi untuk berbagi pengetahuan pribadi dengan orang lain dan memperoleh pengetahuan sebagai imbalan untuk mengubah menjadi teknik baru atau kemampuan. Armbrecht dkk. (2001) mengemukakan bahwa berbagi Pengetahuan memiliki potensi untuk menginspirasi gagasan baru, mendorong terciptanya pengetahuan tambahan, dan akhirnya memunculkan inovasi dalam bentuk produk dan

layanan yang baru.

Berbagi pengetahuan dapat meningkatkan kapabilitas organisasi, menghasilkan solusi dan mencapai kinerja bisnis dengan cepat dan meningkatkan keunggulan kompetitif. (Liao & Chuang, 2004) menemukan bahwa berbagi pengetahuan meningkatkan kemampuan individu dan organisasi untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja. Berbagi pengetahuan sangat penting jika inovasi dan kinerja organisasi ditingkatkan. (Javadi *et al.*, 2012) Mengemukakan bahwa metode optimal untuk meningkatkan kinerja sebuah entitas adalah dengan meningkatkan efektivitas, dan peningkatan efektivitas organisasi dimungkinkan melalui pengembangan berbagi pengetahuan, yang berarti bahwa berbagi pengetahuan memiliki peran perantara dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Selanjutnya, proses Berbagi pengetahuan berperan besar dan langsung dalam meningkatkan produktivitas karyawan. (Huang & Li, 2009) mengemukakan bahwa interaksi sosial Menyambung secara positif dengan manajemen pengetahuan mengarah pada peningkatan kinerja inovatif. (Tseng, 2010) membuktikan bahwa konversi Berbagi pengetahuan memiliki dampak positif pada kinerja sebuah organisasi. Namun, distribusi pengetahuan yang terorganisir dengan baik dan struktur sistem yang jelas terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugas mereka serta pada kinerja keseluruhan kelompok. Temuan lebih lanjut. (Wu *et al.* 2012)

mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan terkait dengan hubungan interpersonal secara positif signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan teoritis dan studi empiris, menunjukkan bahwa ada hubungan antara berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan

***H4: Knowledge Sharing Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan***

**2.8.5. Komitmen Organisasi dan kinerja Karyawan**

Komitmen organisasional adalah menunjukkan sikap terbuka untuk penerimaan, memiliki keyakinan dengan teguh nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta memiliki motivasi yang kuat untuk tetap bertahan demi mencapai tujuan tersebut (Suwardi & Utomo, 2011). Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, penting untuk memiliki komitmen yang kuat agar tujuan organisasi dapat tercapai. Ini mencakup keinginan karyawan untuk terus berkontribusi dalam organisasi dan siap untuk memberikan usaha maksimal guna meningkatkan kinerja mereka demi mencapai tujuan organisasi (Fitriastuti, 2013).

Menurut (Rakhshanimehr & Jenaabadi, 2015) Karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaan mereka biasanya lebih mungkin bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama. Dalam waktu Paraphrase: Sebuah hasil yang lebih optimal sering kali dicapai melalui upaya yang lebih besar atau lebih panjang dan berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan di lingkungan kerja. Oleh karena itu, penting untuk memupuk tingkat komitmen terhadap organisasi di kalangan karyawan. Tielung (2013) menemukan dalam

riset mereka di perusahaan energi yang dimiliki oleh pemerintah Hal yang penting untuk dicatat adalah bahwa ada hubungan positif yang kuat antara seberapa besar karyawan mengabdikan diri pada organisasi mereka dengan seberapa baik mereka berkinerja. (Warongan dkk 2014) menemukan bahwa ketidak berpengaruh hanya komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan disebabkan oleh kurangnya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Ini dikarenakan ketidaksesuaian antara pendapatan atau gaji yang diterima dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan, sehingga menciptakan rasa tidak nyaman dalam bekerja dalam organisasi tertentu.

***H5: Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan***



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Dalam bagian ini dijelaskan mengenai orientasi dan metode pelaksanaan studi yang mencakup berbagai jenis penelitian, sumber data yang digunakan, teknik pengumpulan data, target populasi dan sampel, variabel yang diobservasi, serta teknik analisis data yang diterapkan.

#### **3.1. Jenis dan Desain Penelitian**

Jenis dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metodologi penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menggunakan teknik-teknik survei sosial yang berkaitan dengan wawancara secara terstruktur dan memakai kuesioner yang tersusun, eksperimen,

Desain penelitian adalah pedoman dalam menyusun sebuah riset agar berjalan efektif dan efisien. Menurut, (Indrawati, 2015) menjelaskan bahwa desain penelitian merupakan suatu cara bagaimana peneliti melakukan terkait perumusan masalah, pengumpulan, pengolahan, dan analisis data untuk memperoleh jawaban dari pertanyaan peneliti sehingga tujuan peneliti tercapai. Adapun penelitian mengenai tentang pengaruh Kepemimpinan Etis dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi.

#### **3.2. Sumber Data**

##### **3.2.1. Data Primer**

Data primer adalah informasi yang diperoleh secara langsung dari

subjek penelitian, yang biasanya dikumpulkan melalui pengisian kuesioner oleh responden. Data ini mencakup tanggapan langsung dari responden terhadap variabel penelitian tertentu, seperti Kepemimpinan Etis, berbagi pengetahuan, dan Kinerja Karyawan, serta bagaimana variabel tersebut berhubungan dengan konsep Mediasi Komitmen Organisasi.

### **3.2.2. Data Sekunder**

Data sekunder merujuk pada informasi yang sudah diolah dan dipublikasikan oleh pihak lain, seperti majalah, laporan resmi, atau literatur yang mencakup berbagai hal seperti jumlah anggota, struktur organisasi, deskripsi jabatan, dan topik lainnya.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh informasi yang dapat memberikan dukungan dan relevansi terhadap studi ini, peneliti memilih untuk menggunakan metode penyebaran kuesioner. Penyebaran kuesioner adalah cara pengumpulan data langsung di mana daftar pertanyaan disajikan kepada responden. Kuesioner diserahkan langsung kepada para pimpinan dalam amplop, dan mereka diminta untuk mengembalikannya dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaan.

### **3.4. Populasi dan sampel**

#### **3.4.1. Populasi**

Populasi yang ditetapkan dalam studi ini, subjeknya adalah staf karyawan Universitas Muhammadiyah Ponorogo. sampel menggunakan teknik sebanyak 130 orang. Populasi yaitu keseluruhan objek

penelitian dan memenuhi karakteristik tertentu. Menurut Imam, (Imam Ghozali, 2016) populasi merupakan kelompok orang, kejadian, atau hal-hal yang menarik dan selanjutnya dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

### 3.4.2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari suatu populasi yang diambil dengan menggunakan metode tertentu dan mempunyai ciri-ciri tertentu. Sampel akan dipilih sebanyak 100 orang dari populasi. Jika para peneliti tidak mampu untuk melakukan studi dengan mengumpulkan data secara langsung dari populasi. (Bahri, Syaiful, 2018) Teknik sampel yang diterapkan Dalam studi ini, pengambilan sampel dilakukan melalui metode non probability sampling, khususnya menggunakan pendekatan accidental sampling. Dalam metode ini, peneliti memiliki keleluasaan untuk secara acak memilih individu yang akan dijadikan sampel atau yang akan diwawancarai sebagai responden.

### 3.5. Variabel dan indikator

Variabel dalam studi ini terbagi menjadi variabel eksogen (yang memberi pengaruh) dan variabel endogen (yang di pengaruhi). Variabel terdiri dari kepemimpinan Etis, Knowledge Sharing, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. definisi operasional masing Anda bisa memeriksa variabel dan indikator dalam penelitian ini dengan melihat table berikut:

No	Variabel	Defenisi Operasional	Indicator	Sumber	Skala Pengukuran
1	kepemimpinan Etis	kepemimpinan etis merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mengambil keputusan dan bertindak secara adil, jujur, dan moral, dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap individu, kelompok, dan masyarakat secara keseluruhan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritas Pribadi</li> <li>2. Transparansi</li> <li>3. Keadilan</li> <li>4. Tanggung Jawab Sosial</li> <li>5. menjadi contoh yang baik bagi anggota tim</li> </ol>	Northouse (2012)	Semua indikator dalam penelitian ini diukur dengan skala semantic 1-5 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. sangat setuju</li> <li>2. setuju</li> <li>3. netral</li> <li>4. tidak setuju</li> <li>5. sangat tidak setuju</li> </ol>
2	Knowledge Sharing	Berbagi pengetahuan adalah penyebaran pengetahuan dari satu orang ke orang lain, baik di lingkungan sosial maupun di dalam suatu organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berbagi pengetahuan baru.</li> <li>2. Berbagi informasi tentang pekerjaan</li> <li>3. berbagi pengetahuan karyawan yang sebenarnya</li> <li>4. Kesiediaan untuk berbagi pengetahuan secara bebas</li> <li>5. merasa seperti 'bagian dari keluarga' di organisasi</li> </ol>	(Daniel Z. Levin, 2014)	
3	Komitmen Organisasi	Perhatian dan loyalitas seseorang terhadap organisasi mereka tercermin dalam komitmen organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. menghabiskan sisa karir di organisasi</li> <li>2. terikat secara emosional dengan organisasi</li> <li>3. Organisasi ini sangat berarti</li> </ol>	(Bulut & Culha, 2010)	

			4. rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi 5. memiliki Keteladanan dalam memimpin sebuah organisasi		
4	Kinerja Karyawan	Kinerja merupakan tindakan, pencapaian, dan kemampuan yang dijelaskan oleh Matis dan Jacson sebagai fokus utama dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja individu maupun kelompok	1. Mutu hasil pekerjaan 2. Jumlah pekerja yang tersedia 3. Penggunaan waktu yang efisien 4. Keberhasilan dalam mencapai tujuan kerja 5. Menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.	Pawirosumarto dkk., (2017)	

### 3.6. Teknik analisis data

Dalam studi ini, metode analisis data yang diterapkan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM), menggunakan perangkat lunak PLS (*Partial Least Squares*). Menurut (Ghozali, 2014) PLS menggunakan analisis kuadrat terkecil biasa sehingga indentifikasi pada model tidak menjadi Memecahkan masalah dalam model rekursif memerlukan pendekatan yang tidak mengabaikan bentuk distribusi pengukuran variabel tertentu.

Teknik analisis data yang diterapkan dalam studi ini menggunakan *software PLS (Partial Least Square)*. Basuki dan Saputra (2018) model hubungan variabel laten dalam PLS terdapat 2 model yaitu *outer model* dan

*Inner model* antaralain sebagai berikut:

### 3.6.1. Model Pengukuran *Outer Model*

Aditya dan rekan (2020) menjelaskan bahwa model luar memerlukan pengujian *validity and reliability*. *Validity test* dalam konteks penerapan PLS menguji validitas konvergen dan validitas diskriminan sebagai berikut:

#### 1. *Validity Test*

*Validity test* bertujuan untuk menilai keakuratan setiap instrumen yang digunakan dalam penelitian. Semakin tinggi nilai yang diperoleh dari setiap instrumen, semakin efektif instrumen tersebut digunakan dalam penelitian. Proses *Validity test* terdiri dari dua tahap, yaitu *Validity test* konvergen dan *Validity test* diskriminan.

##### a) *Convergent Validity*

*Konvergensi* validitas dapat diamati melalui koefisien loading. Koefisien loading menggambarkan seberapa kuatnya hubungan Di antara setiap elemen pengukuran atau petunjuk dengan konstraknya (variabel laten). Koefisien loading dianggap optimal pada pengujian model luar jika nilainya melebihi 0,7. Ini berarti bahwa indikator tersebut memiliki nilai penting dalam mengukur konsep yang tidak terukur secara langsung. Validitas konvergen dapat terlihat dari seberapa tinggi nilai beban luar pada variabel yang diukur dengan

indikator tersebut. tersebut (Lengkey dkk., 2020).

b) *Discriminant Reability*

*Discriminant Validity* Digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator suatu konstruk memiliki korelasi yang tidak terlalu tinggi satu sama lain indiaktor dari kontruk lain. Jika hubungan antara konsep dan alat ukurannya lebih kuat daripada hubungan dengan konsep lain, hal itu menunjukkan bahwa konsep yang tak terlihat lebih baik dalam memprediksi hasil pada blok pengukuran tersebut dibandingkan dengan konsep lainnya. *Validitas diskriminan* dilihat pada nilai *cross loading* diatas 0,70 dinyatakan valid (Lengkey dkk., 2020).

2. *Reliability Test*

*Reliability Test* dilakukan dengan tujuan membuktikan akurasi, konsistensidan ketepatan instrument dalam Menilai suatu sturuktur, kendalan konstruk dapat dikatakan memadai jika nilai *Cronbach's Alpha* melebihi standar yang ditentukan besar dari 0.60 (Cheah dkk., 2017).

a. *Cronbach's Alpha*

Menggunakan *Cronbach's Alpha* dalam uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan Untuk menilai tingkat reliabilitas suatu konstruk, kita mengacu pada nilai *Cronbach's Alpha* yang dinyatakan *reliabel* jika melebihi 0.60 (Cheah dkk., 2017).

b. *Composite Reliability*

Composite Reliability bertujuan untuk menilai seberapa konsisten sebuah konstruk dalam mengukur fenomena yang sama. Keandalan Komposit yang baik harus lebih dari 0.70 walaupun 0.60 masih bisa diterima. Konstruk dapat dikatakan reliabel jika nilai Keandalan Komposit di atas 0.70. (Cheah dkk., 2017).

c. *Average Variance Extracted*

Rata-rata *Variance* yang Diekstraksi (AVE) yang sering digunakan harus setidaknya mencapai 0,50. Untuk mengevaluasi reliabilitas, Anda dapat memeriksa nilai-nilai *Cronbach's Alpha*, Keandalan Komposit, dan AVE, seperti yang terdapat dalam tabel di bawah ini:

### 3.6.2. pengukuran *Inner Model*

Inner model digunakan untuk mengevaluasi kekuatan model yang diusulkan dalam penelitian ini. Ini melibatkan penggunaan persamaan struktur untuk mengukur kriteria seperti *R-Square* ( $R^2$ ) dan *Effect size* ( $F^2$ ), yang dianalisis dengan menggunakan uji *t-statistik* melalui metode resampling *bootstrapping* (Almusaddar et al., 2018).

1. *Coefficient of Determinasi* ( $R^2$ )

*Coefficient of Determinasi* ( $R^2$ ) Dilakukan dengan maksud untuk memperhatikan seberapa besar pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Dianggap baik jika nilai *R-Square*

melebihi 0.67. Tingkat kekuatan nilai *R-Square* dikategorikan sebagai kuat jika mencapai 0.75, sedang jika sekitar 0.50, dan lemah jika sekitar 0.25 (Cheah dan rekan-rekan, 2017).

## 2. *Effect size f<sup>2</sup> (f-square)*

*Effect size* Penggunaannya adalah untuk mengevaluasi konsekuensi dari semua variabel independen pada variabel dependen, dampak dari semua variabel independen pada variabel mediasi, dan dampak dari variabel mediasi pada variabel dependen. Ini membantu mengklasifikasikan dampak variabel sebagai kecil, sedang, atau besar. Misalnya, nilai *F-Square* 0.02 dianggap kecil, 0.15 dianggap sedang, dan 0.35 dianggap besar, sesuai dengan penelitian (Cheah dan rekan pada tahun 2017.)

### 3.7. Pengembangan dan Pengujian Hipotesis

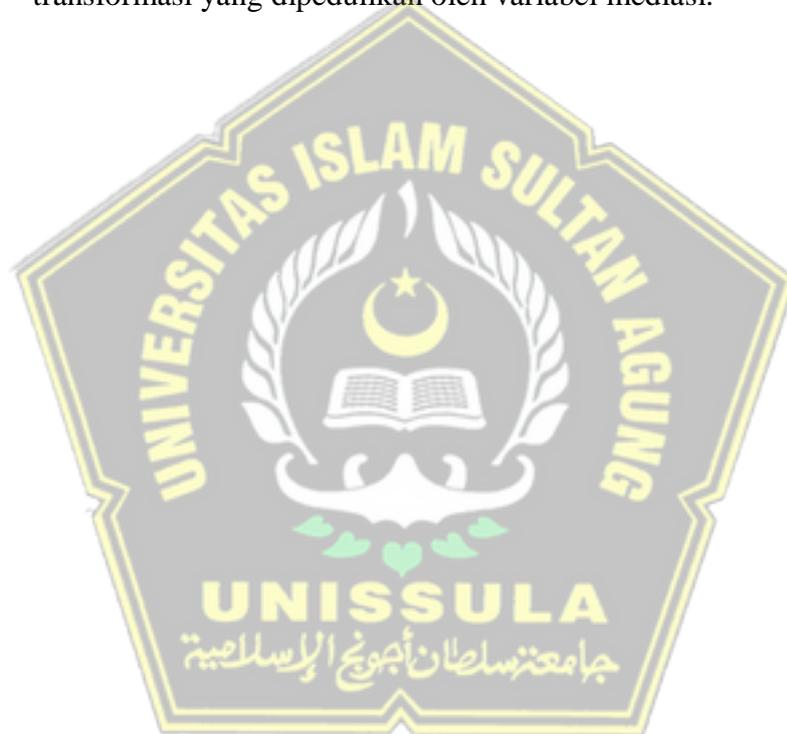
Basuki dan Saputra (2018) menyatakan bahwa "Pengujian ini mencakup penilaian signifikansi dari setiap koefisien jalur, menentukan apakah ada pengaruh yang signifikan atau tidak antara konstruk yang bersangkutan. Pengujian model struktural digunakan untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan variabel penelitian." Pengujian ini dapat dilihat nilai signifikan t-statistik dan nilai p-tabel dan signifikan.

#### 3.7.1. Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Uji hipotesis dapat disimpulkan dengan membandingkan t-statistik dan nilai p-value. Jika p-value kurang dari 0,05, hipotesis dapat diterima.

### 3.7.2. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Specific Indirect Effects)

Andilah dan Hartono (2015) menguraikan bahwa pengaruh mediasi menunjukkan bahwa adanya keterkaitan Relasi antara variabel independen dan variabel dependen dialirkan melalui perantara atau penghubung tertentu. Dampak dari variabel independen terhadap variabel dependen tidak langsung terjadi, melainkan melalui proses transformasi yang dipedulikan oleh variabel mediasi.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Objek Penelitian

Tempat penelitian yang diteliti yaitu perguruan tinggi Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Yang beralamat Jl. Budi Utomo No. 10, Ronowijaya, Kabupaten Ponorogo, Kec. Ponorogo, Jawa Timur.

#### 4.2. Penyebaran Data Kuesioner

Pengambilan Data dalam studi ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yaitu antara lain sebaga berikut:

**Tabel 4.1 jumlah penyebaran kuesioner**

Keterangan	Frequency	Presentase
jumlah penyebaran pensioner	100	100.0 %

*Sumber: Output Data Primer 2023-2024*

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner seluruh responden penelitian tabel 4.1 diatas, menunjukkan jumlah penyebaran kuesioner berjumlah 100 responden. Tidak ada jumlah kuesoner yang di tolak dan presentase 100.0 %.

#### 4.3. Gambaran Umum Responden

Karakteristi responden dalam penelitian ini terdapat beberapa jenis termasuk diantaranya responden berdasarkan Jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan tertinggi, masa kerja, dan almamater. Berdasarkan responden tersebut dapat dijelaskan dibawah ini:

### 4.3.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan responden Kalamini yang terhimpun dalam penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi jenis kelamin para responden. Adapun responden jenis kelamin pada penelitian dapat dijelaskan dibawah ini:

**Tabel 4.2 responden berdasarkan jenis kelamin**

Keterangan	Frequency	Presentase
laki laki	55	55%
Perempuan	45	45%
Total	100	100 %

*Sumber: Output Data Primer 2023-2024*

Hasil pengolahan Berdasarkan informasi pada tabel 4.2, jumlah responden laki-laki mencapai 55 orang, yang setara dengan 55% dari total responden. Sementara itu, jumlah responden perempuan mencapai 45 orang, atau sekitar 45% dari total. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa responden penelitian ini di dominasi oleh karyawan laki-laki.

### 4.3.2. Responden Berdasarkan Usia

Responden berdasarkan usia pada penelitian ini dikumpulkan guna untuk mengetahui usia responden. Adapun responden usia pada penelitian ini dapat dijelaskan dibawah ini:

**Tabel 4.3 responden berdasarkan Usia**

Keterangan	Frequency	Presentase
21 - 30 Tahun	28	28 %
31 - 40 Tahun	26	26%
> 40 Tahun	46	46 %
Total	100	100 %

*Sumber: Output Data Primer 2023-2024*

Hasil pengolahan Berdasarkan data dari tabel 4.3, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah mereka yang berusia di atas 40 tahun. Ini terlihat dari jumlah responden yang mencapai 46 orang atau sekitar 46% dari total, sementara responden usia 21-30 tahun sebanyak 28 orang (28%) dan usia 31-40 tahun sebanyak 26 orang (26%). sehingga disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah karyawan yang berusia di atas 40 tahun sebesar 46 orang dengan presentase 46%.

#### 4.3.3. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan responden pendidikan terakhir pada penelitian ini dikumpulkan guna untuk mengetahui pendidikan terakhir responden. Adapun responden pendidikan terakhir pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.4 responden berdasarkan pendidikan terakhir**

Keterangan	Frequency	Presentase
SMA	7	7 %
D3	7	7 %
STRATA S1	78	78 %
S2	8	8 %
Total	100	100 %

*Sumber: Output Data Primer 2023-2024*

Hasil pengolahan Berdasarkan data pada Tabel 4.4, jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dapat diuraikan sebagai berikut: 7 orang (7%) berpendidikan SMA/SMK, 7 orang (7%) berpendidikan D3, 78 orang (78%) berpendidikan strata 1 (S1), dan 8 orang (8%) berpendidikan strata 2 (S2). sehingga, dapat disimpulkan

bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan strata 1 (S1), diikuti oleh pendidikan SMA/SMK, S2, dan D3 secara berturut-turut. di dominasi oleh pendidikan strata 1 (S1) berjumlah 78 orang dengan presentase 78%.

#### 4.3.4. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan responden lama bekerja pada penelitian ini dikumpulkan guna untuk mengetahui lama bekerja responden. Adapun responden lama bekerja pada penelitian ini dapat dijelaskan dibawah ini:

**Tabel 4.5 responden berdasarkan lam bekerja**

Keterangan	Frequency	Presentase
< 5 Tahun	27	27%
6 – 10 Tahun	20	20 %
> 10 Tahun	53	53%
Total	100	100 %

*Sumber: Output Data Primer 2023-2024*

Hasil pengolahan data responden berdasarkan lama bekerja pada tabel 4.5 diatas, menunjukkan bahwa responden lama bekerja < 5 tahun berjumlah 27 orang dengan presentase 27%, responden yang lama bekerja 6 – 10 tahun berjumlah 20 orang dengan presentase 20%, sedangkan responden yang lama bekerja > 10 tahun berjumlah 53 orang dengan presentase 53%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden berdasarkan lama bekerja di dominasi oleh > 10 tahun dengan presentase 53%.

#### 4.3.5. Responden Berdasarkan Asal Perguruan Tinggi

Berdasarkan responden asal perguruan tinggi pada penelitian ini dikumpulkan guna untuk mengetahui asal perguruan tinggi responden. Adapun responden asal perguruan tinggi pada penelitian ini dapat dijelaskan dibawah ini:

**Tabel 4.6 responden berdasarkan asal perguruan tinggi**

Keterangan	Frequency	Presentase
Universitas Muhammadiyah Ponorogo	100	100%

*Sumber: Output Data Primer 2023-2024*

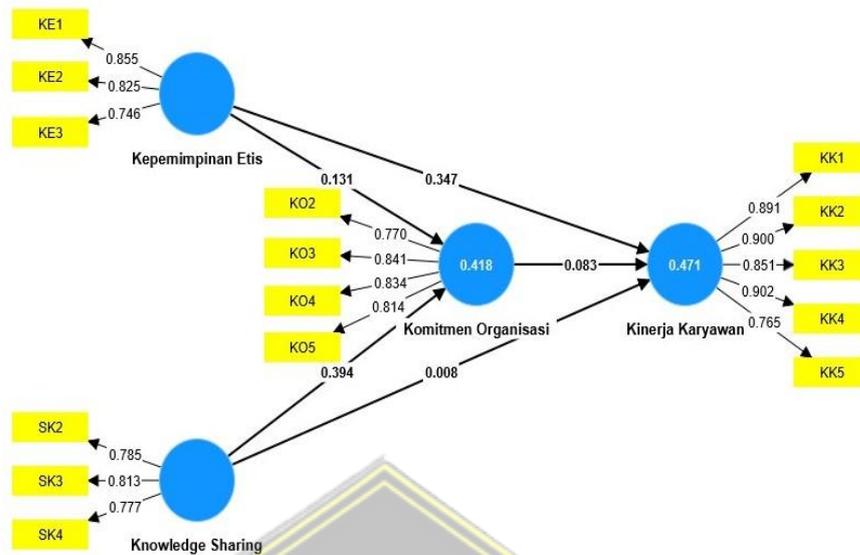
Hasil pengolahan data responden berdasarkan lama bekerja pada tabel 4.6 diatas, menunjukan bahwa responden yang berasal dari perguruan tinggi Universitas Muhammadiyah Ponorogo berjumlah 100 orang.

#### 4.4. Analisis Data Dengan Smart-PLS

Penelitian ini memakai analisis data SEM (Structural Equation Model) dengan PLS (*Partial Least Square*) yang menggunakan alat bantu software Smart-PLS 3.0. Pengujian PLS terbagi menjadi dua yaitu Outer model (model bagian luar) dan Inner model (model bagian dalam). Adapun pengujian tersebut dapat dijelaskan dibawah ini:

##### 4.4.1. Pengukuran *Outer Model*

Aditya dkk. (2020) menyatakan bahwa model luar melibatkan penilaian validitas dan reliabilitas. Dalam konteks aplikasi PLS, pengujian validitas meliputi pengujian validitas konvergen dan validitas diskriminan, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:



**Gambar 4.1 Outer Loading**

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dapat dilihat pada gambar 4.1 di atas yaitu untuk menjelaskan indikator yang valid dari penelitian ini.

#### 1. Uji Validitas

##### a. *Convergent Validity*

*Konvergen validitas* bisa diamati melalui nilai faktor pemuatan. Faktor pemuatan menjelaskan seberapa kuatnya korelasi antara setiap elemen pengukuran atau indikator dengan konstruksya (variabel laten). Menurut Lengkey et al. (2020), nilai faktor pemuatan di tes model luar dikatakan optimal jika melebihi 0,7.

**Tabel 4.7 factor loading**

	Kepemimpinan Etis	Kinerja Karyawan	Knowledge Sharing	Komitmen Organisasi	Keterangan
KE1	0.855				Valid
KE2	0.825				Valid
KE3	0.746				Valid
KK1		0.891			Valid
KK2		0.900			Valid
KK3		0.851			Valid
KK4		0.902			Valid
KK5		0.765			Valid
KO2				0.770	Valid
KO3				0.841	Valid
KO4				0.834	Valid
KO5				0.814	Valid
SK2			0.785		Valid
SK3			0.813		Valid
SK4			0.777		Valid

Sumber: Output Data Primer 2023-2024

Berdasarkan hasil dari data pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.7 diatas mengungkapkan bahwa semua nilai *factor loading* setiap indikator dapat dinyatakan valid karna nilai *factor loading* diatas  $> 0,70$ .

b. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* dapat dilihat pada nilai *cross loading* diatas 0,70 dinyatakan valid (Lengkey, dkk., 2020).

**Tabel 4.8 Cross Loading**

	Kepemimpinan Etis	Kinerja Karyawan	<i>Knowledge Sharing</i>	Komitmen Organisasi
KE1	<b>0.855</b>	0.521	0.296	0.426
KE2	<b>0.825</b>	0.490	0.285	0.389
KE3	<b>0.746</b>	0.497	0.107	0.222
KK1	0.527	<b>0.891</b>	0.397	0.512
KK2	0.570	<b>0.900</b>	0.389	0.457
KK3	0.475	<b>0.851</b>	0.256	0.388
KK4	0.578	<b>0.902</b>	0.348	0.455
KK5	0.512	<b>0.765</b>	0.232	0.462
KO2	0.319	0.356	0.415	<b>0.770</b>
KO3	0.417	0.547	0.558	<b>0.841</b>
KO4	0.317	0.324	0.477	<b>0.834</b>
KO5	0.347	0.456	0.434	<b>0.814</b>
SK2	0.304	0.380	<b>0.785</b>	0.474
SK3	0.147	0.259	<b>0.813</b>	0.428
SK4	0.226	0.250	<b>0.777</b>	0.481

Sumber: Output Data Primer 2023-2024

Berdasarkan hasil *discriminant validity* pada tabel 4.8 diatas dapat dilihat pada nilai *Cros Loading* 0,7 dan selanjutnya nilai setiap indikator dapat di nyatakan valid karena lebih besar di bandingkan dengan variabel lainnya.

## 2. Uji Reliabilitas

### a) *Cronbach's Alpha*

Penggunaan *Cronbach's alpha* dalam uji reliabilitas bertujuan untuk menilai tingkat keandalan suatu konstruk. Suatu konstruk dianggap andal jika nilai *Cronbach's alpha* melebihi 0.60, sesuai dengan penelitian oleh (Cheah dan rekan pada tahun 2017.)

b) *Composite Reliability*

*Composite Reliability* adalah sebuah metode untuk menilai seberapa andal suatu konstruk. Sebuah nilai *Composite Reliability* yang baik dianggap jika melebihi 0.70, meskipun nilai sekitar 0.60 masih dapat diterima. Suatu konstruk dianggap andal jika nilai *Composite Reliability-nya mencapai* angka di atas 0.70 (Cheah, et al., 2017).

c) *Average Variance Extracted*

Tolok ukur yang umum digunakan untuk *Average Variance Extracted (AVE)* adalah minimal 0,50. Reliabilitas dapat dinilai dengan memeriksa nilai *Cronbach's alpha*, *Composite Reliability*, dan *AVE*, seperti tergambar pada tabel berikut:

**Tabel 4.9 *Composite Reliability***

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Kepemimpinan Etis	0.737	0.749	0.656	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.913	0.918	0.745	Reliabel
<i>Knowledge Sharing</i>	0.704	0.704	0.627	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.833	0.849	0.665	Reliabel

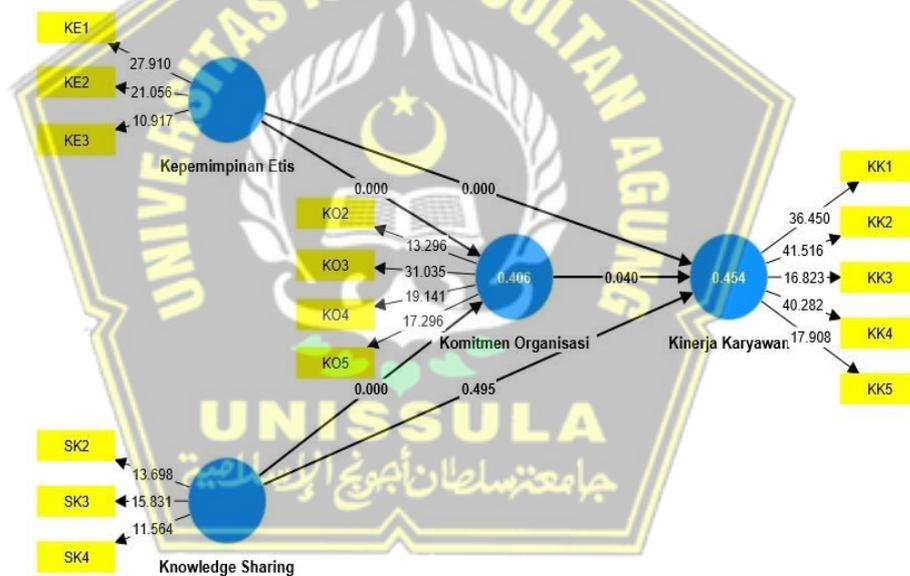
Sumber: *Output Data Primer 2023-2024*

Berdasarkan hasil dari tabel 4.9 diatas menunjukan Jika nilai *Cronbach's Alpha* dan reliabilitas komposit dari setiap variabel melebihi 0,60, dan nilai ekstraksi rata-rata varian (AVE) dari variabel tersebut melebihi 0,050, maka

kesimpulannya adalah bahwa semua variabel, berdasarkan pengujian reliabilitas komposit, dapat dianggap realibel

#### 4.4.2. Pengukuran *inner model*

Inner model dilakukan sebagai suatu metode untuk memahami persamaan struktur yang diterapkan guna mengevaluasi keandalan model yang diusulkan dalam penelitian ini. Metode ini fokus pada pengujian kriteria seperti R-Square ( $R^2$ ) dan Effect size ( $F^2$ ) dengan menggunakan statistik  $t$ , yang kemudian diselidiki melalui teknik resampling bootstrapping (Almusaddar, dkk., 2018).



Gambar 4.2 Inner Model

##### 1. R-Square ( $R^2$ )

*Coefficient of Determinasi* ( $R^2$ ) dilakukan untuk menggambarkan seberapa besar dampak variabel dari luar terhadap variabel utama. Ketika R-Square bernilai lebih dari 0.67, itu dianggap baik. Jika mencapai 0.75, dampaknya dianggap kuat,

sedangkan jika mencapai 0.50, itu dianggap sedang, dan jika hanya 0.25, dampaknya dianggap lemah (Cheah, dkk., 2017).

**Tabel 4.10 R – Square**

	R-square	R-square adjusted	Keterangan
Kinerja Karyawan	0.471	0.454	Moderate
Komitmen Organisasi	0.418	0.406	Moderate

Sumber: Output Data Primer 2023-2024

Berdasarkan tabel 4.10 diatas tentang *R – Square* bahwa terdapat nilai Komitmen Organisasi sebesar 0.418 arti bahwa Perolehan nilai tersebut mengindikasikan bahwa ada komitmen Organisasi dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan etis dan *knowledge sharing* sebesar 41,8% sisanya sebesar 58,2% Diwarnai oleh faktor-faktor yang belum dijelaskan oleh para peneliti, variabel kinerja karyawan menunjukkan koefisien sebesar 0.471, yang menandakan bahwa faktor-faktor yang belum teridentifikasi tersebut mungkin memengaruhi kinerja karyawan. kepemimpinan etis dan *knowledge sharing* sebesar 47,1%, sisanya sebesar 47,1% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti oleh pada peneliti.

## 2. *Effect size* (F2)

*Effek* ukuran digunakan untuk menilai dampak yang ditimbulkan oleh semua variabel independen pada variabel dependen, dampak semua variabel independen pada variabel mediasi, serta dampak variabel mediasi pada variabel dependen. Untuk mengelompokkan ukuran efek, bisa dikelompokkan menjadi

kecil, sedang, atau besar. Nilai *effect size* sebesar 0.02 akan diklasifikasikan sebagai kecil, 0.15 sebagai sedang, dan 0.35 sebagai besar (Cheah, dkk., 2017).

**Tabel 4.11 *Effect size* (F2)**

	Kepemimpinan Etis	Kinerja Karyawan	<i>Knowledge Sharing</i>	Komitmen Organisasi
Kepemimpinan Etis		0.347		0.131
Kinerja Karyawan			0.008	0.394
<i>Knowledge Sharing</i>				0.083
Komitmen Organisasi				

*Sumber: Output Data Primer 2023-2024*

Berdasarkan tabel 4.11 diatas tentang *Effect size* pada variabel kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasi dan kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan terdapat kategori besar 0,35. *Knoeledge shering* terhadap komitmen organisasi terdapat kategori besar 0,35 Variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan terdapat kategori kecil.

#### 4.5. Pengembangan dan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan analisis yang dilakukan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dapat dievaluasi dengan memperbandingkan nilai t-statistik dan nilai p-value. Hipotesis dianggap diterima jika nilai p-value kurang dari 0,05. Dalam penelitian ini, dilakukan pengujian terhadap variabel pengaruh langsung dan tidak langsung dengan menggunakan program *Smart-PLS* serta dapat dilihat melalui *Path Coefficient teknik Bootsraping* sebagai berikut:

#### 4.5.1. Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Pengujian pengaruh secara langsung dengan menggunakan teknik analisis *bootstrapping*. Dapat dikatakan berpengaruh positif dan signifikan bila nilai *p*-kecil *values* < 0,05. Adapun uji *Path Coefficient* dapat dileaskan dibawah ini:

**Tabel 4.12 Path Coefficient**

	Original sample (O)	P values	Keterangan
Kepemimpinan Etis -> Kinerja Karyawan	0.476	0.000	Hipotesis diterima
Kepemimpinan Etis -> Komitmen Organisasi	0.289	0.000	Hipotesis diterima
Knowledge Sharing -> Kinerja Karyawan	0.081	0.495	Hipotesis ditolak
Knowledge Sharing -> Komitmen Organisasi	0.500	0.000	Hipotesis diterima
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.275	0.040	Hipotesis diterima

Sumber: Output Data Primer

Berdasarkan hasil *path coefficient* pada tabel 4.12 diatas, dapat dijabarkan dibawah ini antara lain sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis yang dilakukan, tampaknya terdapat korelasi langsung yang penting antara Etika Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *p-values* yang berada di bawah 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Etika Kepemimpinan secara signifikan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis awal dapat dikonfirmasi.

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Berdasarkan evaluasi, ditemukan bahwa terdapat keterkaitan yang kuat antara Kepemimpinan Etis dan Komitmen Organisasi, dengan nilai *p-values* di bawah 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja anggota tim berpengaruh positif secara signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Sehingga, hipotesis kedua dapat disetujui.

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

3. Berdasarkan hasil analisis, didapati bahwa nilai *p-values* untuk hubungan langsung antara Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan melebihi 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa secara langsung, *Knowledge Sharing* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang diajukan tidak dapat diterima.

H<sub>3</sub>: *Knowledge Shering* secara tidak langsung berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan

4. Dari hasil analisis, jika nilai *p-value* dari korelasi antara Knowledge Sharing dan Komitmen Organisasi adalah kurang dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Knowledge Sharing* terhadap Komitmen Organisasi. Dengan demikian, hipotesis keempat dapat disetujui.

H<sub>4</sub>: *Knowledge Shering* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

5. Berdasarkan analisis yang dilakukan, apabila *p-values* dari variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan berada di bawah 0,05, dapat disarankan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis kelima yang diajukan dapat disetujui.

H<sub>5</sub>: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

#### 4.5.2. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effects*)

Pengujian pengaruh variabel tidak langsung memiliki tujuan untuk mengevaluasi apakah ada dampak tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen, yang terjadi melalui variabel intervening. Adapun variabel *intervening* ialah Kepemimpinan Etis dan *Knowledge Shering* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil analisis tersebut dapat dilihat melalui *indirect effects* teknik *bootstrapping*. Adapun pengujian pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan dibawah ini:

**Tabel 4. 13 *Specific Indirect Effects***

	Original sample (O)	P values	Keterangan
Kepemimpinan Etis -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.079	0.078	Hipotesis ditolak
Knowledge Shering -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.137	0.086	Hipotesis ditolak

*Sumber: Output Data Primer 2023-2024*

Berdasarkan hasil *Indirect Effects* pada tabel 4.13 diatas, dapat

dijelaskan dibawah ini antara lain sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian, tidak ada korelasi yang signifikan antara prinsip-prinsip kepemimpinan yang etis dan kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai faktor penengah. Akibatnya, hipotesis kelima yang diajukan harus dipertimbangkan untuk ditolak.

H<sub>6</sub>: Kepemimpinan Etis terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi tidak berpengaruh positif dan signifikan.

2. Berdasarkan analisis terhadap bagaimana karyawan berbagi pengetahuan dan bagaimana komitmen terhadap organisasi mempengaruhi kinerja mereka, hasil menunjukkan bahwa nilai *p-values* lebih besar dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen terhadap organisasi sebagai pengantar. Dengan demikian, hipotesis keenam tidak dapat diterima.

H<sub>7</sub>: *Knowledge Shering* terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi tidak berpengaruh positif dan signifikan.

#### **4.6. Analisis Hasil Penelitian**

Setelah melakukan pengujian dan menganalisis hasil penelitian, langkah berikutnya adalah memasuki tahap pembahasan berdasarkan

hipotesis yang diajukan pada awal penelitian guna mengetahui hasil hipotesis yang diajukan. Berdasarkan hasil pembahasan pada penelitian ini tersebut dapat dijelaskan dibawah ini yaitu:

Penelitian ini memakai 100 responden karyawan perguruan tinggi. Berdasarkan responden Jumlah pria mendominasi sebagai jenis kelamin yang paling banyak mencapai 55 orang *presentase* 55%. Responden yang berdasarkan usia mayoritas karyawan yang berusia > 40 tahun sebanyak 46 orang dengan *presentase* 46%. Berdasarkan responden tingkat pendidikan yang mayoritas berpendidikan Strata 1 sebanyak 78 orang dengan *presentase* 78%. Berdasarkan responden lama bekerja karyawan yang mayoritas > 10 tahun sebanyak 53 orang dengan *presentase* 53%. Para responden terakhir berasal dari karyawan perguruan tinggi, banyak di antaranya berasal dari Universitas Muhammadiyah Ponorogo sebesar 100 orang dengan *presentase* 100%.

#### 4.6.1. Kepemimpinan Etis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil evaluasi yang sudah dilakukan dengan menggunakan *Smart-PLS* mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bisa dilihat dari hasil pengujian *path coefficient* pada tabel 4.12 diatas, variabel kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$ . Kepemimpinan Etis diartikan sebagai perilaku yang dimiliki setiap karyawan, Visi etis kepemimpinan mengutamakan nilai-nilai seperti menghormati individu, melayani mereka,

menjunjung tinggi keadilan, menonjolkan kejujuran, dan memperkuat struktur organisasi. Konsep kepemimpinan ini menekankan urgensi bagi pemimpin untuk memiliki keterampilan dan kecerdasan yang lebih unggul dibandingkan bawahan, sehingga mampu menginspirasi dan memotivasi anggota timnya untuk melakukan tugas dengan cemerlang. Oleh karena itu karyawan yang memiliki kepemimpinan etis akan lebih mudah meningkatkan kinerjanya, sehingga akan tercapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Engelbrecht *et al.*, 2017) ditegaskan "Kepemimpinan yang beretika memiliki dampak besar pada produktivitas karyawan. Semakin tinggi tingkat etika dalam kepemimpinan, semakin besar juga pengaruhnya." setiap karyawan maka semakin meningkat kinerjanya. Temuan ini membuktikan bahwa secara empiris kepemimpinan etis positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perguruan Tinggi.

#### 4.6.2. Kpemimpinan Etis berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Hasil evaluasi yang sudah dilakukan dengan menggunakan *Smart-PLS* mengungkapkan bahwa Kpemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Bisa dilihat dari hasil pengujian *path coefficient* pada tabel 4.12 variabel Kpemimpinan Etis terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$ . Siegel (2014) yang membuktikan bahwa

kepemimpinan etis berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Seperti yang di informasikan studi ini, orang yang bermoral memiliki peran utama dalam mencerminkan kepemimpinan etis dalam suatu organisasi,

Karyawan yang memiliki komitmen dalam sebuah pekerjaan pasti akan menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. dari pada Pekerja yang kurang berkomitmen akan lebih lambat mengerjakan pekerjaannya yang diberikan oleh atasan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asbari dan Novitasari (2021) bahwa variabel Kpemimpinan Etis berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Semakin banyak karyawan yang memiliki Kpemimpinan Etis maka akan semakin besar kapasitas untuk komitmen dalam bekerja. Temuan ini membuktikan bahwa secara empiris Kpemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan Perguruan Tinggi.

#### 4.6.3. *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan *Smart-PLS* mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan tidak memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bisa dilihat dari hasil pengujian *path coefficient* pada tabel 4.12 diatas, variabel *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai-*values*  $0.495 > 0,05$  Chen et al. (2014) menyatakan

bahwa kurangnya pengetahuan khususnya dalam teknologi dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Mereka menemukan bahwa karyawan yang memiliki keahlian dalam bidang tersebut cenderung lebih efisien dalam menyelesaikan tugas mereka, sementara yang tidak, mengalami kesulitan. Meskipun demikian, variabel ini tidak memiliki dampak yang signifikan, kemungkinan karena faktor-faktor lain seperti lamanya pengalaman kerja atau usia karyawan. Pegawai yang sudah menjalani masa kerja yang panjang dan mungkin lebih berumur akan mengalami kesulitan lebih besar dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi saat ini, dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda ketika bekerja.

#### 4.6.4. *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Hasil evaluasi yang telah diselesaikan dengan menggunakan *Smart-PLS* mengungkapkan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini bisa dilihat dari pengujian *path coefficient* pada tabel 4.12 di atas variabel *Knowledge Sharing* terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$ . mengacu pada keterikatan karyawan terhadap organisasi (Bodjrenou *et al.*, 2019) Dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi penting untuk keberhasilan setiap proses perkembangan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus terus mencari cara untuk

meningkatkan komitmen organisasi di kalangan karyawan. Komitmen merupakan konstruksi multifaset dengan Mungkin seperti ini: tiga aspek utama: pertama, afektif, yang mencakup hubungan emosional antara karyawan dan perusahaan; kedua, keinginan atau ketertarikan terhadap tinggal atau pergi dari perusahaan, yang berkaitan dengan biaya meninggalkan; dan ketiga, normatif, yang melibatkan rasa tanggung jawab untuk tetap berkontribusi pada perusahaan. Ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan, terutama yang masih baru dalam organisasi.

Hal ini sama dengan penelitian yang dikemukakan oleh (Smith dan McKeen, 2002). Para peneliti umumnya berasumsi adanya hubungan positif antara berbagi pengetahuan dan komitmen organisasi. bahwa komitmen organisasi kondusif terhadap perilaku berbagi pengetahuan karyawan, menunjukkan bahwa karyawan yang aktif mendorong berbagi pengetahuan yang lebih besar. berbagi pengetahuan akan lebih efektif dengan meningkatnya tingkat keterlibatan karyawan. Temuan ini membuktikan bahwa secara empiris berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Perguruan Tinggi.

#### 4.6.5. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan

Hasil evaluasi yang telah diselesaikan dengan menggunakan *Smart-PLS* mengungkapkan bahwa Komitmen Organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hal ini bisa dilihat dari pengujian *path coefficient* pada tabel 4.12 di atas variabel Komitmen Organisasi terhadap kinerja Karyawan memiliki nilai *p-values*  $0.04 < 0,0.5$ . ditegaskan oleh (Rakhshanimehr & Jenaabadi, 2015) bahwa Pegawai yang menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaan biasanya akan tetap bertahan dalam jangka waktu yang lama, menunjukkan kinerja yang lebih unggul, dan terlibat secara aktif di lingkungan kerja mereka. Oleh karena itu, penting untuk mengupayakan pembangunan komitmen organisasi di antara karyawan.

Karyawan yang memiliki komitmen dalam bekerja pasti lebih mudah untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat pada waktunya. Sehingga karyawan sangat memerlukan komitmen dalam organisasi, karena Komitmen organisasi sangat penting bagi karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut. Hal ini sama dengan penelitian, Tielung *et al.* (2013) menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin banyak karyawan yang memiliki komitmen maka besar penyelesaian dalam bekerja atau semakin cepat untuk mencapai tujuan organisasi. Temuan membuktikan bahwa secara empiris Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perguruan Tinggi.

4.6.6. Kepemimpinan *Etis* terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi.

Hasil evaluasi yang dilakukan menggunakan *Smart-PLS* menunjukkan bahwa adanya Kepemimpinan *Etis* berdampak positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi Komitmen Organisasi, yang signifikan secara statistik. Bisa di lihat melalui pengujian *specific indirect effects* pada tabel 4.13 diatas, Dalam konteks kepemimpinan *etis* dan kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai mediator, nilai *p values* yang teramati cenderung lebih tinggi dari yang diharapkan  $0,078 < 0,05$ . (Siagian, 2016:102). Menjelaskan bahwa Kepemimpinan *etis* adalah tindakan atau metode yang dipilih dan digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi pikiran, emosi, sikap, dan tindakan anggota organisasi atau bawahannya secara positif. Artinya bahwa Jika seorang atasan memiliki komitmen yang kuat dan diperlukan oleh timnya, itu akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mendukung, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola dan memotivasi anggota timnya akan memengaruhi tingkat komitmen dan motivasi mereka, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas kerja mereka.

4.6.7. *Knowledge Shering* terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi.

Hasil penelitian yang sudah diselidiki dengan menggunakan *Smart-PLS* mengungkapkan bahwa *Knowledge Shering* dan kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi terdapat pengaruh positif yang signifikan secara tidak langsung. Bisa dilihat melalui pengujian *specific indirect effects* pada tabel 4.13 diatas, *Knowledge Shering* terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi memiliki nilai *p-values* lebih besar dari  $0,086 < 0,05$ .

#### 4.7. Diskusi Hasil Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak yang ditimbulkan Kepemimpinan Etis dan *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan dengan mediasi Komitmen Organisasi perguruan tinggi. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *Smart PLS* 4.0. Dalam Penelitian ini memanfaatkan analisis jalur Untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dikuantifikasi.

##### 4.7.1. Kepemimpinan Etis berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dirumuskan pada Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang beretika memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi perguruan tinggi.

(Northouse, 2013). Menggunakan sumber kewangan secara resmi. Kepemimpinan yang bermoral melibatkan pemanfaatan kekuasaan untuk membimbing anggota tim dalam menyelesaikan konflik nilai yang timbul di tempat kerja, juga menghadapi perubahan budaya yang cepat di masyarakat. kPemimpinan yang etis adalah bentuk kepemimpinan yang bersifat moral dan adil yang sejatinya bertumpu pada pelayanan kepada bawahan adalah kewajiban utama seorang pemimpin. Pelayanan yang dimaksud mencakup aspek pengasuhan, perlindungan, dan pemberian wewenang kepada bawahan. Seorang pemimpin perlu mengarahkan dan mendukung bawahan agar dapat tumbuh menjadi individu yang lebih baik, berpengalaman, dan lebih siap menerima tanggung jawab. Kemampuan pemimpin untuk memenuhi kebutuhan bawahan juga sangat penting.

Siegel (2014) yang membuktikan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Artinya, ketika tingkat kepemimpinan etis meningkat atau komitmen organisasi menjadi lebih kuat, kemungkinan besar karyawan akan mengalami peningkatan. Implikasinya adalah, semakin efektif penerapan kepemimpinan Etis oleh pimpinan, maka komitmen organisasional karyawan kemungkinan akan semakin tinggi.

#### 4.7.2. *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Temuan dari studi ini mengindikasikan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan perguruan tinggi. Berbagi pengetahuan adalah Meneruskan informasi dari satu individu ke individu lainnya, baik di lingkungan sosial maupun di dalam suatu organisasi. Berbagi pengetahuan akan mengarah pada peningkatan nilai pengetahuan yang dimiliki, seperti yang diungkapkan oleh (Md. Aftab Uddin, 2013) akan memotivasi orang untuk berpikir logis, sehingga menghasilkan sesuatu yang inovatif (Sedighi & Zand, 2012) Berbagi pengetahuan adalah Proses pertukaran atau pemindahan informasi, pandangan, gagasan, teori, prinsip, dan model di dalam dan antara organisasi, meliputi umpan balik dan penyesuaian bersama baik pengirim dan penerima pengetahuan Berbagi.

Hasil penelitian yang memberikan dukungan terhadap korelasi antara Berbagi Pengetahuan dan Komitmen Organisasi (Tandayong, 2019) Menggambarkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen yang kuat dalam suatu organisasi seringkali berhubungan dengan tingkat kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan. Ini berarti karyawan cenderung lebih termotivasi untuk berbagi informasi karena mereka merasa terikat secara emosional dengan

rekan kerja dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap kemajuan organisasi.

#### **4.7.3. Kepemimpinan Etis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan**

Temuan dari studi ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Etis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perguruan tinggi. Sehingga dapat diartikan bahwa kepemimpinan yang berbasis etika memperkuat kepercayaan kinerja karyawan. Saat kinerja karyawan memiliki keyakinan terhadap integritas dan nilai-nilai positif pemimpin mereka, mereka lebih cenderung merasa didukung dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Pemimpin yang beretika umumnya memberikan motivasi positif dan keterlibatan aktif kepada karyawan, mendorong partisipasi aktif, memberikan penghargaan, dan memberikan arti pada pekerjaan mereka. Pendekatan kepemimpinan ini Berperan dalam membentuk budaya organisasi yang baik, menciptakan suasana di mana nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, dan keadilan dihargai. Dengan demikian, semangat kinerja dan produktivitas dapat meningkat.

Penelitian yang di lakukan oleh (Sharif dan Scandura, 2014) kepemimpinan Etis memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis kepemimpinan Etis terhadap kinerja karyawan terdapat hubungan baik. Kepemimpinan etis mengacu pada gaya kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip-

prinsip moral dan nilai-nilai yang benar. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan Etis bertindak dengan integritas, kejujuran, dan keadilan. Mereka mengambil keputusan yang mempertimbangkan dampaknya pada kinerja karyawan, dan mereka berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan berkelanjutan.

#### **4.7.4. *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Penyajian dari Temuan dari studi ini mengindikasikan bahwa berbagi pengetahuan tidak memberikan berpengaruh positif yang tidak menguntungkan terhadap produktivitas kinerja karyawan perguruan tinggi. Berdasarkan hasil analisis, dapat dijelaskan bahwa aspek yang paling menonjol dalam variabel *knowledge sharing* adalah indikator motivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan di dalam organisasi. Ini mengindikasikan bahwa karyawan sudah memiliki dorongan untuk melakukan pertukaran pengetahuan antar sesama karyawan di organisasi. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Yuni Anggreyana (2017) tampaknya kegiatan *knowledge sharing* tersebut tidak memiliki dampak signifikan pada peningkatan kinerja karyawan, dan sebaliknya, kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara besar-besaran oleh *knowledge sharing*.

*knowledge sharing* bukanlah Salah satu aspek kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah keberhasilan. Ada banyak faktor lain yang juga berkontribusi dalam menentukan seberapa baik

karyawan bekerja. Karena itu, penting untuk meningkatkan atau menurunkan tingkat *knowledge sharing* tidak diperkirakan akan memberikan dampak besar pada peningkatan kinerja karyawan, mengingat sistem kinerja karyawan di perguruan tinggi sudah berjalan dengan baik. Selain itu, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir sebagai sarjana (S1) dan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, berkisar antara 6 sampai 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mereka telah memiliki kemampuan, pengalaman, kepercayaan diri, dan pemahaman yang baik terhadap job description mereka. Sebagai hasilnya, mereka mampu menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingkat *knowledge sharing* antar karyawan dalam organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan dari penelitian ini tidak sama dengan yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kumalasari (2013), dan Mandasari (2016) Penelitian menyimpulkan bahwa berbagi pengetahuan berdampak besar pada produktivitas karyawan. Meskipun demikian, temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya. Annisa (2013) bahwa penerapan *knowledge sharing* di perguruan tinggi masih sulit di terapkan karena masih banyaknya kendala-kendala yaitu karyawan hanya tahu sedikit tentang *knowledge sharing* yaitu morning briefing, Ketidak sempurnaan

dalam koordinasi menyebabkan karyawan yang bertabrakan dengan tugas mereka menjadi penghalang bagi upaya koordinasi, sehingga menciptakan kesan bahwa ada yang memperhatikan dan ada yang tidak. motivasi yang dimiliki karyawan memang berbeda-beda terkadang membuat karyawan enggan menyempatkan waktu untuk melakukan sharing baik itu secara *online* maupun *offline*. Begitu pula dengan hasil penelitian Rashed et al (2010) menyatakan bahwa *knowledge sharing* memiliki dampak kecil terhadap kinerja karyawan.

#### **4.7.5. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan**

Temuan dari studi ini mengindikasikan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. karyawan perguruan tinggi. (Rakhshanimehr & Jenaabadi, 2015) Karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaan mereka cenderung mempertahankan pekerjaan mereka terlalu lama, menunjukkan kinerja yang lebih unggul, dan aktif terlibat dalam lingkungan kerja mereka. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan dan memperkuat komitmen tersebut. organisasi di antara karyawan. Komitmen organisasi merujuk pada tingkat keterlibatan, loyalitas, dan dedikasi karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen ini dapat mencakup aspek emosional, normatif, dan kontinu terhadap

organisasi. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

hasil penelitiannya yang dilakukan oleh Tielung et al. (2013) komitmen organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa tingkat komitmen yang tinggi dari karyawan terhadap organisasi dapat memberikan sejumlah manfaat positif bagi organisasi. Karyawan yang komitmen cenderung lebih termotivasi, produktif, dan puas dengan pekerjaan mereka. Komitmen ini juga dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan, meningkatkan kolaborasi tim, mendorong inovasi, dan mendukung pengembangan keterampilan individu. Selain itu, karyawan yang komitmen terhadap organisasi lebih aktif dalam mendukung kebijakan dan nilai-nilai perusahaan, berperan sebagai warga yang baik, dan memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan. Secara keseluruhan, memupuk tingkat komitmen yang tinggi di antara karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan memberikan dampak positif pada kinerja dan keberhasilan organisasi.

#### **4.7.6. Kepemimpinan Etis terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi.**

Kepemimpinan Etis adalah konsep di mana pemimpin menggunakan standar moral dan prinsip-prinsip yang benar dalam mengambil keputusan dan bertindak. Kepemimpinan ini mencakup

integritas, kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan etis cenderung mempertimbangkan dampak keputusan mereka terhadap orang lain dan organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan Etis mengacu pada gaya kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai etika. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan Etis melakukan tindakan yang adil, jujur, bertanggung jawab, dan mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat. Mereka memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan dan tindakan mereka, serta berusaha untuk memelihara integritas dan moralitas dalam peran kepemimpinan mereka Northouse, P. G. (2019)

Kinerja, di sisi lain, adalah tingkat pencapaian tujuan dan hasil yang dihasilkan oleh individu, tim, atau organisasi dalam mencapai misi dan visi mereka. Kinerja yang baik ditandai dengan pencapaian yang konsisten dan efektif dari tujuan-tujuan yang ditetapkan. Kontribusi ini mencakup berbagai aspek, seperti jumlah dan kualitas hasil kerja, kehadiran yang konsisten, dan sikap kerjasama, (Gibson & James L, 1996).

Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan, loyalitas, dan keterikatan yang dirasakan oleh anggota organisasi terhadap tujuan, nilai-nilai, dan budaya organisasi mereka. Komitmen ini dapat berdampak pada kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan karena anggota yang merasa terikat cenderung lebih

termotivasi untuk berkontribusi secara positif. Luthans (2011) Membahas komitmen organisasi adalah membicarakan tentang seberapa setia karyawan terhadap perusahaan dan bagaimana mereka terlibat secara berkelanjutan dalam memberikan perhatian ekstra kepada organisasi tersebut.

Mediasi komitmen organisasi dalam hubungannya dengan kepemimpinan Etis dan kinerja mengacu pada proses di mana tingkat komitmen organisasi seseorang memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan Etis yang dipraktikkan oleh pemimpin mereka dan kinerja individu atau kelompok dalam organisasi tersebut. Dalam konteks ini, komitmen organisasi bertindak sebagai penghubung antara praktek kepemimpinan Etis dan hasil kinerja. Hasil penelitian ini menurut (Mayer, D. M., Aquino, (2012) Menunjukkan bahwa jika kepemimpinan beretika diterapkan, akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, komitmen terhadap organisasi juga menjadi faktor penengah yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan beretika dan kinerja karyawan. Artinya, kepemimpinan Etis memiliki pengaruh positif tidak hanya langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga melalui pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Implikasi penelitian ini adalah pentingnya membangun kepemimpinan yang Etis dan menciptakan lingkungan organisasi yang mendorong komitmen karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

#### **4.7.7. Knowledge Shering terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi.**

Berbagi pengetahuan adalah proses di mana individu atau anggota organisasi berbagi pengetahuan, pengalaman, dan informasi dengan rekan kerja mereka. Ini melibatkan transfer pengetahuan yang dimiliki oleh individu ke orang lain dalam organisasi. Komitmen organisasi, di sisi lain, mengacu pada tingkat keterikatan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Wang, Z., & Wang, N. (2012)

Hubungan antara Berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan dapat dimediasi oleh komitmen organisasi. Variabel mediasi adalah variabel yang menjelaskan hubungan antara variabel independen (Knowledge Sharing) dan variabel dependen (kinerja karyawan). Dalam konteks ini, komitmen organisasi bertindak sebagai variabel mediasi. ( Hameed, M. A., Counsell, S., & Swift, S. (2011) Ketika karyawan secara aktif terlibat dalam berbagi pengetahuan dan informasi dengan rekan kerja mereka. Ini dapat meningkatkan aksesibilitas pengetahuan, meningkatkan kolaborasi, dan memperkuat kemampuan tim secara keseluruhan. Ketika pengetahuan dibagi secara efektif, karyawan dapat mengembangkan keterampilan, mengatasi tantangan, dan meningkatkan kinerja mereka.

Komitmen organisasi berperan dalam proses ini sebagai variabel mediasi. Ketika karyawan merasa terlibat dalam *Knowledge Sharing*, mereka merasakan adanya hubungan yang lebih kuat dengan organisasi tempat mereka bekerja. Mereka merasa dihargai, memiliki perasaan kepemilikan, dan merasa terikat untuk memberikan kontribusi positif. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan cara yang beragam, seperti meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan. Dengan demikian, *Knowledge Sharing* dapat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan melalui mekanisme mediasi komitmen organisasi. Ketika karyawan secara aktif terlibat dalam berbagi pengetahuan, mereka memperkuat hubungan dengan organisasi dan meningkatkan kinerja mereka sebagai hasilnya. Penting untuk dicatat bahwa hubungan antara *Knowledge Sharing*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, dukungan manajemen, dan lingkungan kerja.

## **BAB V**

### **PENUYUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian hipotesis dan diskusi mengenai pengaruh Kepemimpinan Etis dan *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan Komitmen Organisasi Perguruan Tinggi sebagai mediator, kesimpulan yang dapat diambil oleh penulis adalah sebagai berikut:

- 5.1.1. Hipotesis pertama Mengatakan bahwa kepemimpinan yang beretika memiliki dampak yang besar pada komitmen organisasi, sebab semakin efektif penerapan kepemimpinan Etis oleh pimpinan, maka komitmen organisasional karyawan kemungkinan akan semakin tinggi.
- 5.1.2. Hipotesis kedua menyatakan bahwa adanya keterlibatan emosional antara rekan kerja dan perasaan tanggung jawab terhadap kemajuan organisasi dapat menghasilkan komitmen yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Hal ini diyakini dapat mendorong individu untuk lebih bersedia berbagi pengetahuan, karena mereka merasa terhubung secara positif dengan upaya bersama dalam meningkatkan kinerja organisasi.
- 5.1.3. Hipotesis ketiga menyatakan Kepemimpinan Etis yang kuat memiliki dampak besar pada kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat etika dalam kepemimpinan, menerapkan nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, dan keadilan dihargai. Maka Produktivitas kinerja

karyawan dapat meningkat.

5.1.4. Hipotesis keempat menyatakan bahwa berbagi pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Apabila kegiatan berbagi pengetahuan terbatas pada informasi yang tidak relevan atau kurang bermanfaat, dapat diantisipasi bahwa hal tersebut tidak akan memberikan dampak positif pada kinerja karyawan.

5.1.5. Hipotesis kelima menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan. Artinya bahwa semakin meningkat komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Artinya bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan

## **5.2. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil penelitian ini memberikan implikasi diantaranya yaitu adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Perguruan Tinggi. Variabel kepemimpinan Etis memiliki pengaruh kinerja karyawan. Hal ini karena bahwa karyawan yang bekerja sudah lama dan tentu karyawan yang lama bekerja akan memperoleh etika yang baik yang berkaitan dengan pengalaman kerja. Karyawan yang memiliki pengalaman yang banyak akan lebih mudah memahami pekerjaannya yang diberikan oleh pimpinan atau atasan. Kemudian Kepemimpinan Etis berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Karena Kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di perguruan tinggi. Kepemimpinan Etis melibatkan pelayanan kepada bawahan dan menciptakan

lingkungan di mana nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, dan keadilan dihargai. Semakin efektif kepemimpinan etis diterapkan, semakin tinggi kemungkinan komitmen organisasional karyawan. Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan perguruan tinggi. Karena Berbagi pengetahuan di antara karyawan dapat meningkatkan nilai pengetahuan, memotivasi berpikir logis, dan menciptakan inovasi. Tingkat komitmen organisasional dapat terkait dengan kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan.

Kepemimpinan Etis juga memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perguruan tinggi. Karena Kinerja karyawan diperkuat melalui kepercayaan pada integritas dan nilai-nilai positif pemimpin, menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi dan partisipasi aktif. Sedangkan *Knowledge sharing* tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan perguruan tinggi dalam penelitian ini. Karena Kurangnya dukungan budaya atau sistem yang mendorong berbagi pengetahuan dan kekurangan insentif mungkin menjadi penyebabnya. Kualitas pengetahuan yang dibagikan dan pengukuran kinerja yang tidak akurat juga dapat mempengaruhi dampaknya pada kinerja. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perguruan tinggi. Karena Karyawan dengan komitmen tinggi cenderung lebih termotivasi, produktif, dan terlibat di tempat kerja, memberikan manfaat positif bagi organisasi. Dengan demikian, menjaga kepemimpinan Etis, mendorong *knowledge sharing* yang efektif, dan

membangun komitmen organisasi dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja dan keberhasilan organisasi, khususnya di lingkungan perguruan tinggi.

### **5.3. Implikasi Manejerial**

#### **5.3.1. Kepemimpinan Etis:**

1. Implikasi Manejerial: Penting bagi manajemen untuk memahami bahwa kebijakan dan tindakan pemimpin memiliki dampak langsung pada etika organisasi. Kepemimpinan Etis dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan moral dan motivasi karyawan.
2. Tindakan Manejerial: Manajemen perlu memberikan pelatihan kepemimpinan Etis kepada pemimpin organisasi, memastikan bahwa nilai-nilai etika diterapkan dalam kebijakan dan praktik perusahaan.

#### **5.3.2. Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan)**

1. Implikasi Manejerial: Manajemen perlu mendorong budaya berbagi pengetahuan dalam organisasi. Karyawan yang merasa nyaman berbagi pengetahuan akan meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan efisiensi.
2. Tindakan Manejerial: Dukung platform berbagi pengetahuan, fasilitasi sesi pelatihan, dan perkenalkan insentif yang mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan mereka.

### 5.3.3. Kinerja Karyawan:

1. Implikasi Manajerial: Kinerja karyawan yang lebih tinggi dapat dicapai dengan memastikan karyawan memiliki sumber daya yang cukup, mendukung perkembangan keterampilan, dan memahami harapan kinerja.
2. Tindakan Manajerial: Rencanakan evaluasi kinerja yang adil, berikan umpan balik yang konstruktif, dan identifikasi peluang pengembangan bagi karyawan.

### 5.3.4. Mediasi Komitmen Organisasi:

1. Implikasi Manajerial: Komitmen organisasi dapat menjadi faktor penengah antara kepemimpinan Etis, berbagi pengetahuan, dan kinerja karyawan. Tingkatkan komitmen organisasi untuk memperkuat hubungan antara variabel-variabel ini.
2. Tindakan Manajerial: Bangun budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai bersama, terlibat dalam kegiatan sosial perusahaan, dan komunikasikan tujuan jangka panjang untuk memotivasi karyawan.

### 5.3.5. Integrasi dan Kesimpulan

1. Implikasi Manajerial: Manajemen perlu mengintegrasikan strategi-strategi ini secara holistik, mengidentifikasi keseimbangan yang tepat antara kepemimpinan Etis, berbagi pengetahuan, dan komitmen organisasi untuk mencapai produktivitas kinerja karyawan yang terbaik.

2. Tindakan Manajerial: Lakukan penelitian lebih lanjut untuk memahami konteks organisasi secara mendalam, dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan yang ditemui oleh peneliti dilapangan dapat dijelaskan dibawah ini:

- 5.4.1. Responden penelitian ini perguruan tinggi. Dengan banyak respon yang sibuk sehingga peneliti membantu mengingatkan dan mengirimkan link kuesioner satu persatu kepada seluruh responden penelitian.
- 5.4.2. Penyebaran kuesioner menggunakan googel form melalui WhatsApp dan akunemail setiap responden sehingga banyak responden yang jarang membuka.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Agenda untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 5.5.1. Agenda untuk pimpinan perguruan tinggi

Berdasarkan rangkuman tersebut, berikut rekomendasi yang dapat dijadikan sebagai referensi bagi pihak pimpinan perguruan tinggi. Perguruan tinggi perlumelihat kembali nilai nilai etika moral para kepemimpinan etis, karyawan dalam yang memiliki sika etika, moral yang baik maka karyawan akan bersikap jujur dalam kinerjanya masing masing.

kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, pimpinan perguruan tinggi terus mensupport karyawannya agar mereka selalalu membagi pengalaman kerja terhadap karyawan yang lain. Terus meningkatkan meningkatkan karyawan melalui pelatihan. Karyawan yang memiliki kepemimpinan etis yang tinggi akan lebih mudah berinovasi dalam bekerja.

*Knowledge sharing* tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, pimpinan perguruan tinggi perlu memperhatikan karyawannya karena Kurangnya dukungan budaya atau sistem yang mendorong berbagi pengetahuan dan kekurangan insentif mungkin menjadi penyebabnya. Dan Kualitas pengetahuan yang dibagikan dan pengukuran kinerja yang tidak akurat juga dapat mempengaruhi dampaknya pada kinerja.

#### 5.5.2. Agenda untuk penelitian mendatang

Agenda untuk penelitian selanjutnya perlu dikembangkan variabel- variabel lain yang belum diuji dalam penelitian ini seperti variabel motivasi instrinsik, variabel *technological capability* dan lain-lain. Disarankan untuk berikutnya melakukan penelitian pada perusahaan lain dengan menggunakan variabel yang sama seperti dalam penelitian ini, namun dengan perusahaan yang berbeda. Diharapkan dengan adanya penelitian berikutnya di bidang manajemen sumber daya manusia akan lebih bermanfaat bagi praktisi maupun akademisi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggaraini, N. K. W., and Setyari, N. P. W. (2020). Investigating How Working Mothers' Influence Affects Their Children's Development in Indonesia. Published in the Journal of Economics & Development Studies, Volume 21(2), under Article 2. Available at: <https://doi.org/10.18196/jesp.21.2.5044>
- Citations won't update automatically. To view the bibliography, click the Refresh button in the Zotero tab.
- Any Noor. (2013, Bandung: Alfabeta). Manajemen event. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=911967>
- Addai, P., Avor, J., Ofori, I. N., and Tweneboah, D. N. (2019) investigated the correlation between ethical leadership and positive work attitudes within micro financial institutions in Ghana. This study was published in the Management Research Review, volume 42, issue 9, spanning pages 1049 to 1061.
- Alam, I., Kartar Singh, J. S., & Islam, M. U. (2021). Is the influence of ethical leadership on employee engagement strengthened by a supportive supervisor? Cogent Business &
- Basalamah (2017) explored how motivation, competence, and individual characteristics impact the performance of clerks in Makassar. This study, published in the International Journal of Scientific & Technology Research, delved into the factors affecting clerk performance within the city.
- Brown and Treviño (2006) conducted a comprehensive examination of ethical leadership and proposed avenues for future research in their article titled "Ethical Leadership: A Review and Prospects for the Future" published in The Leadership Quarterly.
- Bui and Baruch (2010) explore the concept of establishing learning organizations from a systems viewpoint in their article titled "Creating learning organizations: A systems perspective," published in The Learning Organization journal.
- By James N. Baron, & David. (1999, April). Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. Stanford Graduate School of Business. <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/books/strategic-human-resources-frameworks-general-managers>
- Bodjrenou, K., Xu, M., and Bomboma, K. authored a paper in 2019 titled "Factors Contributing to Organizational Commitment: An Examination of Personal and Organizational Influences," published in the Open Journal of Social Sciences, volume 07(05), pages 276–289.

- Bonner, Greenbaum, and Mayer (2016) investigate the impact of ethical leadership on the relationship between supervisor and employee moral disengagement and its effects on employee behaviors. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2366-6>
- Chang and Chuang (2011) investigated how social capital, individual motivations, and participant involvement influence knowledge sharing. They explored how participant involvement moderates these relationships.
- Catania, A. C. (1998). Categorization of Verbal Behavior. In K. A. Lattal & M. Perone (Eds.), *Handbook of Research Techniques in Human Operant Behavior* (pp. 405–433). Published by Springer US. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-1947-213>
- Cregan, C., Bartram, T., and Stanton, P. (2009). "The Influence of Social Identity and Transformational Leadership on Union Members' Collectivism: A Study on Union Organizing as a Mobilizing Strategy." Published in the *British Journal of Industrial Relations*, Volume 47, Issue 4, pages 701–722. [Link to DOI: [10.1111/j.1467-8543.2009.00733.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2009.00733.x)]
- Cropanzano and Mitchell (2005) provide an interdisciplinary examination of Social Exchange Theory in their article titled "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," published in the *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). "A Model and Research Agenda for Performance Management." This article was published in *Applied Psychology*, Volume 53, Issue 4, pages 556–569. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>
- Engelbrecht, A., Heine, G., and Mahembe, B. (2017). Investigating Integrity, Ethical Leadership, Trust, and Work Engagement. In the *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368–379.
- Fernandez (2008) investigated how leadership behavior influences employees' views on their performance and job satisfaction in the article "Analyzing the Impact of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction," published in *Public Performance & Management Review*. The study is available at <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576320201>.
- Fahmi, I., & Irham. (2012). *Manajemen kepemimpinan: Teori dan aplikasi*. <https://library.unismuh.ac.id/opac/detail-opac?id=104446>
- Foss, Husted, and Michailova (2010) explore the management of knowledge sharing within organizations. Their study delves into various levels of analysis, governance mechanisms, and avenues for further research in this domain.

- Gary Dessler. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*.  
<https://onesearch.id/Author/Home?author=Gary+Dessler>
- Gibson, & James L. (1996, Jakarta Binarupa Aksara). *Organisasi: Perilaku, struktur, proses*. Jilid 1. Edisi 8.  
<https://onesearch.id/Record/IOS3774.JAKPU000000000005556>
- Ghozali, I. (2014). *Metode alternatif untuk pemodelan persamaan struktural dengan Partial Least Square (PLS)*. Diterbitkan oleh Badan Penerbit Undip.
- Gul, A., Sciences, H.-M., Zeb, J., & Apcoms, D. (2012), the focus was on the impact of capacity development, employee empowerment, and promotional opportunities on employee retention within the Pakistani banking sector, as examined by Sajjad Akbar.
- Haryono. In a 2017 study titled "Examining How Career Advancement Influences Employee Performance: A Study in Indonesia's Public Sector," published in the *International Review of Public Administration*, researchers explored the correlation between career development and employee performance. The study can be accessed at <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12294659.2017.1368003>.
- In their 2009 study published in the *International Journal of Manpower*, Huang and Li explored how knowledge management influences the relationship between social interaction and innovation performance.
- Indjejikian, R. (1999). Looking at Performance Evaluation and Compensation Research from an Agency Perspective. Published in *Accounting Horizons*, volume 13, pages 147–157. Available at: <https://doi.org/10.2308/acch.1999.13.2.147>
- Imam GHOZALI. (2016). *Lokasi: Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*.  
<https://onesearch.id/Record/IOS2863.JATEN000000000218217>
- Indrawati's (2015) work, "Research Methods in Management and Business: Convergence of Communication and Information Technology," is available at Refika Aditama.
- Ismail, & Ilham binti. (2014). Influence of Ethical Leadership towards Organizational Commitment in Schools. 4(9).
- Javadi, M. H. M., Zadeh, N. D., Zandi, M., & Yavarian, J. (2012) explored how motivation and trust impact knowledge sharing, and in turn, how knowledge sharing influences employee performance in their study published in the *International Journal of Human Resource Studies*.
- Khandekar and Sharma (2006) delve into the relationship between organizational learning and performance within the current global context, specifically focusing on the Indian scenario. They explore how organizations in India

navigate learning processes to enhance their overall performance in the global landscape.

- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). A multidimensional measure for evaluating ethical leadership in the workplace (ELW): Construction and validation. *Circulation-Arrhythmia and Electrophysiology - Circ-Arrhythmia Electrophysio*, 22, 51–69.
- Ke, J., & Deng, X. (2018) investigated how family-friendly human resource practices impact organizational commitment and job performance among employees, with workplace spirituality serving as a mediating factor. Their study can be found in the *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, volume 6, issue 1, pages 81–91, accessible via the following link: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2018.61028>
- Kelidbari, H. Rewritten: In their 2016 study titled "The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance at Guilan University of Medical Sciences, explored how ethical leadership influences the performance of employees.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.058>.
- Llopis and Foss (2016) explored the connection between organizational climate and knowledge sharing, focusing on how intrinsic motivation and job autonomy moderate this relationship. This study was published in the *European Management Journal*.<https://doi.org/10.2307/20159559>
- Lin, C.-P. (2007) investigated the process of making decisions about sharing tacit knowledge in their paper titled "To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents," which was published in the *Journal of Business Ethics*.
- Lambert, E. G., Berthelot, E., Morrow, W., Block, L., & Hogan, N. (2021). Examining the Impact of Organizational Structure Factors on Correctional Personnel's Perceptions of Organizational Justice
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). Investigating the Extent of Ethical Leadership Influence: Assessing a Trickle-Down Theory. *Published in Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 108(1), Pages 1–13.
- Md. Aftab Uddin. (2013). Relationship between Deviant Workplace Behavior and Job Performance: An Empirical Study.  
<https://www.academia.edu/79622809/>
- Mulyono, H., & Bahri, Syaiful. (2018). The Effect Of Delegation Of Duties And Integration On Performance Of Employees In The Office Of The Dprd Of Serdang Bedagai Regency. *Jurnal Mantik*, 6(3), Article 3.  
<https://doi.org/10.35335/mantik.v6i3.3044>

- Michael E. Brown, Linda K. Treviño, and David A. Harrison published a paper titled "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing" on ScienceDirect.
- Nelson, K. M., and Coopriider, J. G. (1996). Examining how shared knowledge enhances the performance of information systems groups. Published in *MIS Quarterly*, Volume 20(4), pages 409–432. <https://doi.org/10.2307/249562>
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., and Chonko, L. B. (2009). Demonstrating the Positive Impact of Ethical Leadership Actions: Findings from Practical Settings. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. (2017). Decreasing Resistance to Future Change: The Joint Impact of Commitment-Based HR Practices and Ethical Leadership. In *Human Resource Management*, 57. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>
- Noe, Raymond, & Hollenbeck. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* 4th.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*, 6th Edition.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., & Alkhurajji, A. (2016). Analyzing the Impact of Knowledge Sharing and Business Processes on Organizational Performance: A Study Utilizing the fsQCA Methodology. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222–5227.
- Park, C. W., Iyer, E. S., and Smith, D. C. (1989) investigated how situational factors influence consumer behavior in grocery stores, focusing on the impact of store environment and time availability. Their study, published in the *Journal of Consumer Research*, delves into how these factors affect in-store shopping behavior.
- Robert L Mathis, & John H Jackson. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. <https://onsearch.id/Record/IOS7404.slims-15126?widget=1>
- Rose, R. C., Kumar, N., and Pak, O. G. investigated in 2011 how organizational learning influences organizational commitment, job satisfaction, and work performance, as published in the *Journal of Applied Business Research (JABR)*, volume 25, issue 6.
- Rune Todnem By, B. B., & Cliff Oswick. (2012, March). (PDF) *Change Management: Leadership, Values and Ethics*. [https://www.researchgate.net/publication/254307707\\_Change\\_Management\\_Leadership\\_Values\\_and\\_Ethics](https://www.researchgate.net/publication/254307707_Change_Management_Leadership_Values_and_Ethics)
- Rakhshanimehr and Jenaabadi (2015) investigated the correlation between workaholism and teachers' dedication to their organization and their

- willingness to go beyond their duties. Their study, published in *Psychology*, explored this relationship in detail.
- Sharif and Scandura's (2014) study investigates the significance of ethical behavior perceptions amidst organizational transitions, focusing on ethical leadership and employee engagement. Their research is published in the *Journal of Business Ethics*, volume 124, issue 2, pages 185 to 196.
- Siegel\_p\_g\_mrp\_2014.pdf. (n.d.). Retrieved September 8, 2023, from [https://library2.smu.ca/bitstream/handle/01/25778/siegel\\_p\\_g\\_mrp\\_2014.pdf?sequence=1](https://library2.smu.ca/bitstream/handle/01/25778/siegel_p_g_mrp_2014.pdf?sequence=1)
- Steel, S., Dedeoğlu, B. B., and İnanir, A. (2015). The Connection Among Ethical Leadership, Organizational Dedication, and Job Contentment in Hotel Establishments. *Ege Academic Perspective*, 15(1), 53.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Ethical Leadership's Influence on Reducing Bullying and Its Impact on the Workplace Atmosphere. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 17–27. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0797-x>
- Saleem, D.S.& Amin, S. 2013 study titled "Examining the Influence of Organizational and Supervisory Support on Employee Performance: Evidence from the Academic Sector in Pakistan,"
- Sedighi, M., van Splunter, S., Brazier, F., van Beers, C., and Lukosch, S. (2016). Investigating multi-dimensional engagement in sharing knowledge: The influence of perceived advantages and disadvantages. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1247–1267. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2016-0044>
- Sedighi, M., and Zand, F. (2012). In their paper presented at the 2012 Tenth International Conference on ICT and Knowledge Engineering, they conducted a thorough investigation into knowledge management. Their study involved assessing Critical Success Factors and developing a conceptual classification model. The paper can be accessed at <https://doi.org/10.1109/ICTKE.2012.6408553>.
- Sihombing, Astuti, Al Musadieg, Hamied, and Rahardjo (2018) investigated how servant leadership influences rewards, organizational culture, and subsequently impacts employee performance. This study was published in the *International Journal of Law and Management*.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Influence of Empowering Leadership within Management Teams: Impact on Knowledge Exchange, Confidence, and Achievement. Published in *The Academy of Management Journal*, Volume 49(6), pages 1239–1251.

- Sun, Y., Fang, Y., & Lim, K. H. (2012). Understanding sustained participation in transactional virtual communities.  
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.10.006>
- Tohidinia and Mosakhani (2010) explored the factors influencing knowledge sharing behavior. Their study was published in *Industrial Management & Data Systems*.
- Tseng, S. (2010). The relationship between the culture within an organization and how it impacts the transformation of knowledge on its overall performance. This study can be found in the *Journal of Knowledge Management*, Volume 14, Issue 2, pages 269 to 284. You can access the article through this DOI link:  
<https://doi.org/10.1108/13673271011032409>.
- Wibowo, A. J. I., & wang. (2016). *Kepemimpinan Beretika Dan Kinerja Organisasi: Studi Kasus Indomie Di Taiwan Dan Hong Kong*.
- wu yon et. al., wu yon et. al. (2012). An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours.  
<https://www.researchgate.net/publication/263239661Anintegratedtheoreticalmodelfordeterminantsofknowledgesharingbehaviours>
- Wang, M.-C., Chen, S., & Chiang, J. M. (2017). Rationality of the personal loan interest-rate markups of banks. 37(1).
- Wang and Noe (2010) conducted a comprehensive examination of knowledge sharing and proposed avenues for further investigation in their paper "Knowledge Sharing: A Review and Suggestions for Future Research."  
[https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1993969](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1993969)
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., and Christensen, A. L. (2011). Exploring the connection between ethical leadership and employee performance: Examining the influences of leader-member relationships, self-confidence, and organizational allegiance. Published in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Warongan, J. B., Sendow, G. M., & Ogi, I. W. (2014) investigated how competence, organizational commitment, and job engagement influence employee performance at PT. PLN (Persero) in the Suluttenggo region. This study was published in the *EMBA Journal: Journal of Economic, Management, Business, and Accounting Research*, volume 2(4), Article 4.
- Widyani, A. A. D., Sarmawa, I. W. G., and Dewi, I. G. A. M. (2017). Investigating how knowledge sharing acts as a mediator between self-efficacy, self-

- leadership, and innovative behavior. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 19(2), 112–117.  
<https://doi.org/10.9744/jmk.19.2.112-117>
- Wua, I. W. G., Noermijati, N., & Yuniarinto, A. (2022). Exploring the Impact of Organizational Culture on Employee Performance through the Lens of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), Article3.  
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.07>
- Walumbwa, (2011). Exploring the connection between ethical leadership and employee performance: Examining the influence of leader-member relationships, self-confidence, and organizational loyalty. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Yeo-Jin Kang, S.-E. K. (2008). Dampak Berbagai Pengetahuan terhadap Prestasi Kerja: Analisis Empiris terhadap Persepsi Pegawai Publik di Korea Selatan.  
<https://www.researchgate.net/publication/247531029>
- Zhining Wang, Nianxin Wang, & Huigang Liang. (2014). (PDF) Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance.  
[https://www.researchgate.net/publication/263534797\\_Knowledge\\_sharingintellectual\\_capital\\_and\\_firm\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/263534797_Knowledge_sharingintellectual_capital_and_firm_performance)

