

**MODEL ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *ETHICAL LEADERSHIP* SERTA *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE*:
PERAN *SELF-EFFICACY* SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

**Skripsi
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

**RAMA ATIK CHARISMA S
NIM : 30402100210**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS PROGRAM STUDI
MANAJEMEN
SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

MODEL ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *ETHICAL LEADERSHIP* SERTA *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE*: PERAN *SELF-EFFICACY* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh :

Rama Atik Charisma S

NIM : 30402100210

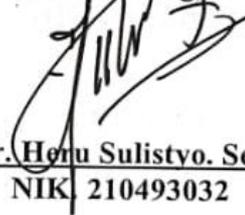
Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian proposal skripsi Program Studi Manajemen Fakultas

Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 19 Maret 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Heni Sulistyono. Se. M.Si..

NIK. 210493032

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

MODEL ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *ETHICAL LEADERSHIP* SERTA *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE*: PERAN *SELF-EFFICACY* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

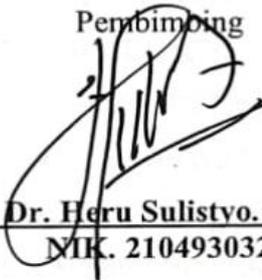
Disusun Oleh :

Rama Atik Charisma S

NIM : 30402100210

Telah dipertahankan didepan Dosen Penguji Pada Tanggal 25 April 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, Se. M.Si.
NIK. 210493032

Penguji I



Prof. Dr. Widodo, SE., M., Si.
NIK. 210499045

Penguji II



Hanif Ahmadi, S.E., M.M
NIK. 210421059

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen pada tanggal 24 Januari 2025

Ketua Program Studi Manajemen




Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

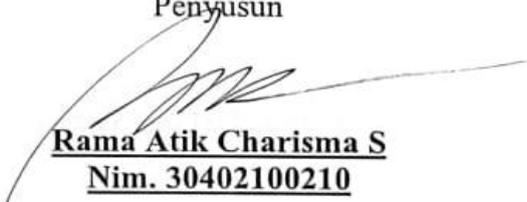
Nama : Rama Atik Charisma S.
Nim : 30402100210
Program studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “**MODEL ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI ETHICAL LEADERSHIP SERTA PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE: PERAN SELF-EFFICACY SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**” merupakan karya saya sendiri dan tidak mengandung unsur plagiarisme atau publikasi dari hasil karya orang lain. Skripsi ini juga belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik Sarjana Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang maupun di perguruan tinggi lain.

Saya menyatakan bahwa semua pendapat, data, atau kutipan dari sumber lain yang terdapat dalam skripsi ini telah disertai dengan sitasi dan referensi sesuai dengan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa skripsi ini merupakan hasil plagiasi atau melanggar hak cipta karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Semarang, 19 Maret 2025
Penyusun



Rama Atik Charisma S
Nim. 30402100210

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Nama : Rama Atik Charisma S.
Nim : 30402100210
Program studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

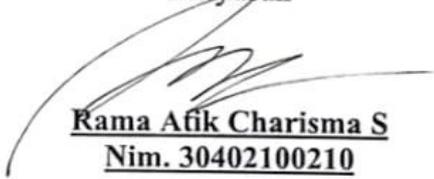
Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

**“MODEL ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI ETHICAL LEADERSHIP
SERTA PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE: PERAN SELF-EFFICACY SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 19 Maret 2025
Penyusun


Rama Afik Charisma S
Nim. 30402100210

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji hubungan antara *ethical leadership*, *perceived organizational support*, dan *employee performance* dengan *self-efficacy* sebagai variabel intervening. Dalam konteks globalisasi, perusahaan menghadapi tantangan untuk meningkatkan efisiensi manajemen sumber daya manusia guna mencapai keberhasilan di pasar global. Kinerja SDM, yang mencakup produktivitas, kualitas, dan efisiensi, dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti *self-efficacy*, gaya kepemimpinan, dan dukungan organisasi. *Ethical leadership*, yang ditandai oleh integritas dan komitmen etis, serta *perceived organizational support*, yang mencerminkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, berperan penting dalam meningkatkan *self-efficacy* dan kinerja SDM. Penelitian ini berfokus pada Dinas Kesehatan Kota Semarang, dengan tujuan memberikan kontribusi strategis bagi pengembangan kebijakan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai. Studi ini berbeda dari penelitian sebelumnya dengan memasukkan *self-efficacy* sebagai variabel intervening, memberikan perspektif baru dalam memahami dinamika antara *ethical leadership* dan kinerja SDM. Penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi praktis bagi para pemimpin dan manajer dalam mengelola kinerja SDM melalui pendekatan *ethical leadership*.

Kata Kunci : *Ethical Leadership, Perceived Organizational Support, Employee Performance, Self-Efficacy, Human Resource Management*

ABSTRACT

This study examines the relationship between ethical leadership, perceived organizational support, and employee performance, with self-efficacy as an intervening variable. In the context of globalization, companies face challenges in enhancing human resource management efficiency to achieve success in the global market. Employee performance, encompassing productivity, quality, and efficiency, is influenced by various factors such as self-efficacy, leadership style, and organizational support. Ethical leadership, characterized by integrity and ethical commitment, and perceived organizational support, reflecting an organization's concern for employee well-being, play crucial roles in enhancing self-efficacy and employee performance. This research focuses on the Health Department of the City of Semarang, aiming to provide strategic contributions to the development of managerial policies that can improve employee performance and well-being. This study differs from previous research by including self-efficacy as an intervening variable, offering a new perspective in understanding the dynamics between ethical leadership and employee performance. The research is expected to provide practical recommendations for leaders and managers in managing employee performance through an ethical leadership approach.

Keyword : *Ethical Leadership, Perceived Organizational Support, Employee Performance, Self-Efficacy, Human Resource Management*

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan proposal usulan penelitian pra skripsi ini dengan judul “MODEL ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *ETHICAL LEADERSHIP* SERTA *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE*: PERAN *SELF-EFFICACY* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”. Proposal ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi di Universitas Islam Sultan Agung.

Saya menyadari bahwa proposal ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak yang berkepentingan. Semoga proposal ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan khususnya bagi saya sebagai mahasiswa.

Dalam proses penyusunan proposal ini, penulis mendapat banyak dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis dengan segala hormat mengucapkan terima kasih kepada:

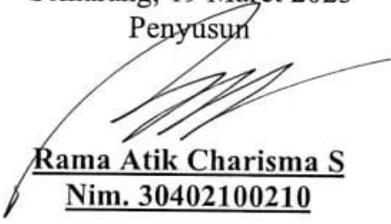
1. Allah SWT yang selalu memberi kemudahan dan kelancaran di dalam segala proses penyusunan proposal skripsi ini.
2. Kedua orang tua dan keluarga yang telah memberikan doa, dukungan, dan materiil yang senantiasa mengantarkan penulis hingga menyelesaikan proposal penelitian skripsi ini.

3. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang juga menjadi dosen pembimbing selama penyusunan proposal skripsi ini. Walaupun dalam kesibukan beliau namun selalu sabar dan selalu menyempatkan waktu untuk membimbing penulis dalam proses penyusunan proposal skripsi ini dengan baik.
4. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
5. Yth. Ibu Lina Umboro Setyowati, S.KM, M.Kes selaku narasumber dengan Dinas Kesehatan Kota Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman serta membantu proses pengambilan sampel hingga dalam penyusunan proposal skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan kepada penulis informasi dan inspirasi yang dibutuhkan untuk menyiapkan proposal ini dan ketuntasan berorientasi masa depan.
7. Segenap Staf Jurusan dan Pegawai Akademik di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang sudah memberikan pelayanan yang baik selama penulis melaksanakan studi serta penyelesaian proposal penelitian skripsi ini.
8. Seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kota Semarang khususnya Sub Bagian Perencanaan yang selalu bersedia membantumembantu dalam proses pembuatan proposal skripsi ini.

9. Rekan mahasiswa manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berjuang Bersama.
10. Pihak lain yang bersedia membantu hingga laporan ini dapat tersusun dengan baik.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan karunia-Nya dan membalas segala kebaikan mereka yang telah membantu penulis dalam menyusun laporan ini dengan sebaik-baiknya. Penulis menyadari dalam penulisan laporan ini masih jauh dari kesempurnaan baik dalam penyusunan maupun penyajian. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun sehingga akan menjadi bahan pertimbangan dan masukan untuk penyempurnaan laporan. Semoga laporan ini bermanfaat bagi pembaca dan penulis di kemudian hari.

Semarang, 19 Maret 2025
Penyusun


Rama Atik Charisma S
Nim. 30402100210

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
Daftar Isi.....	x
Daftar gambar.....	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Employee Performance	9
2.1.2 Self Efficacy.....	13
2.1.3 Perceived Organizational Support.....	17
2.1.4 Ethical Leadership.....	21
2.2 Pengembangan Hipotesis	25
2.2.1 Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Self efficacy	25
2.2.2 Pengaruh Perceived organizational support Terhadap Self efficacy..	27
2.2.3 Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Employee performance	29
2.2.4 Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Performance.....	32
2.2.5 Pengaruh Self Efficacy Terhadap Employee Performance	34

2.3	Model Empiris.....	36
BAB III METODELOGI PENELITIAN		38
3.1	Jenis Penelitian.....	38
3.2	Populasi Dan Sampel	38
3.3	Jenis Dan Sumber Data.....	40
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	40
3.5	Variabel Dan Indikator.....	41
3.6	Metode Analisis Data.....	44
3.6.1	Outer Model (Measurement Model)	45
3.6.2	Inner Model (Structural Model).....	46
3.6.3	Pengujian Hipotesis.....	48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		49
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian.....	49
4.1.1	Karakteristik Responden.....	50
4.2	Analisis Deskriptif Variabel.....	53
4.2.1	Statistik Deskriptif <i>Ethical Leadership</i>	54
4.2.2	Statistik Deskriptif Perceived Organizational Support	57
4.2.3	Statistik Deskriptif Self Efficacy	59
4.2.4	Statistik Deskriptif Employee Performance.....	62
4.3	Analisis Data.....	64
4.3.1	Pengujian Model Measurement (Outer Models).....	65
4.3.2	Pengujian Model Sturktural (Inner Models)	71
4.3.3	Pengujian Hipotesis.....	77
4.3.4	Pengujian Mediasi.....	79
4.4	Pembahasan.....	80
BAB V PENUTUP		94
5.1	Kesimpulan	94
5.2	Saran.....	96
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	99
5.4	Agenda Penelitian Mendatang	100
DAFTAR PUSTAKA		103
LAMPIRAN		110

DAFTAR GAMBAR

<i>Gambar 1.1 Grafik SKM DKK 2021-2024</i>	3
<i>Gambar 2.1 Model Empiris Penelitian</i>	36
<i>Gambar 3.1 Skor pengukuran interval</i>	44
<i>Gambar 4.1 Hasil Uji Patch Coefficient</i>	72



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan pengukuran variabel.....	42
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	50
Tabel 4.2 Tabel Karakteristik Responden.....	51
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel ethical leadership	55
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel POS	57
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Self Efficacy	60
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Employee Performance.....	62
Tabel 4.7 Hasil Uji Loading Factor.....	65
Tabel 4.8 Nilai Fornell-Lacker Criterion	67
Tabel 4.9 Average Variance Extracted (AVE)	68
Tabel 4.10 Nilai composite reability	69
Tabel 4.11 Nilai conbach's alpha	70
Tabel 4.12 Nilai Uji Path Coefficient	72
Tabel 4.13 Nilai R-Square.....	74
Tabel 4.14 Nilai Effect Size (F^2).....	75
Tabel 4.15 Nilai Q-Square	76
Tabel 4.16 Hasil Uji T Statistik.....	77
Tabel 4.17 Tabel Uji Mediasi.....	79



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar kuesioner	110
Lampiran 2 Hasil Uji Smart PLS Versi 4.....	115



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi, dinamika dunia bisnis mengalami perubahan yang signifikan. Perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk terus berinovasi dan menyesuaikan dengan pesat pada pergantian lingkungan eksternal. Globalisasi mendorong organisasi guna memaksimalkan efisiensi serta efektivitas manajemen sumber daya manusia (SDM), yang menjadi faktor kunci dalam menetapkan kesuksesan Perusahaan di pasar global.

Salah satu aspek signifikan dalam pengelolaan SDM adalah kinerja SDM (Employee Performance). *Employee Performance*, sebagaimana yang didefinisikan oleh (Roberts & David, 2020) dalam penelitian mereka, *employee performance* mengacu pada tingkat produktivitas, kualitas dan efisiensi yang dicapai karyawan saat menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Konsep ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, penelitian terdahulu seperti (Adil dkk., 2020; Agustina dkk., 2022; Arifin dkk., 2021; Sari dkk., 2022; Zarezadeh dkk., 2021) mengungkapkan bahwa tingkat kinerja SDM dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk, *Self Efficacy*, gaya kepemimpinan dan *Organizational Support*.

Self Efficacy merupakan kepercayaan diri yang dimiliki seseorang terhadap kemampuan mereka untuk melakukan tugas atau perilaku tertentu

(Liu & Gumah, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* yang kuat berhubungan positif dengan *employee performance* (Na-Nan & Sanamthong, 2020). Dalam organisasi, pengembangan *Self Efficacy* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor beberapa penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh (Liu & Gumah, 2020) mengungkapkan jika gaya kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan *Self Efficacy* karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan (Choi dkk., 2021) mengungkapkan jika salah satu faktor yang bisa mendorong *self efficacy* karyawan ialah *Perceived Organizational Support (POS)*.

Ethical Leadership merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang semakin mendapat perhatian dalam penelitian manajemen. *Ethical Leadership*, Seperti yang dibahas oleh (Lemoine dkk., 2019) dalam penelitiannya mereka yang menyatakan bahwa, *ethical leadership* ditandai oleh pemimpin yang menunjukkan integritas, moral, dan komitmen untuk membuat Keputusan etis. (Ashfaq dkk., 2021) dalam penelitiannya juga menegaskan bahwa *Ethical leadership* dapat mewujudkan lingkungan kerja yang baik, meningkatkan kepercayaan serta komitmen karyawan dan memperkecil perilaku negatif seperti korupsi dan ketidakjujuran.

Perceived Organizational Support condong ke persepsi pegawai tentang seberapa jauh organisasi mereka menghargai dan mendukung mereka (Choi dkk., 2021). *Perceived organizational support* yang kuat dapat meningkatkan *self efficacy* karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka (Choi dkk., 2021). Penelitian lain yang dilakukan (Adil dkk.,

2020) juga mengungkapkan jika *perceived organizational support* memiliki dampak baik pada keterlibatan kerja serta *self efficacy* karyawan.

Dinas Kesehatan Kota Semarang yang merupakan instansi pemerintah yang memiliki tanggung jawab besar dalam menyelenggarakan layanan kesehatan masyarakat secara optimal. Namun, data Nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dari tahun 2021 hingga 2024 menunjukkan adanya fluktuasi signifikan yang mengindikasikan ketidakstabilan dalam kinerja pelayanan publik. Grafik berikut menggambarkan perubahan Nilai SKM :



(Sumber: dinkes.semarangkota.go.id)

Gambar 1.1 Grafik SKM DKK 2021-2024

Berdasarkan grafik tersebut, Nilai SKM tercatat berada di angka 92,72 pada tahun 2021, kemudian menurun menjadi 91,3 pada tahun 2022. Meskipun mengalami peningkatan tajam hingga 97,8 pada tahun 2023, angka ini kembali menurun signifikan ke 92,26 pada tahun 2024. Fluktuasi ini mengindikasikan bahwa masih belum optimalnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, hasil tersebut berkaitan langsung dengan employee performance,

sebagaimana dalam pengamatan yang dilaksanakan (Paais & Pattiruhu, 2020) yang menyatakan bahwa tolak ukur penting dalam penilaian employee performance mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerja sama. Penurunan nilai SKM yang terjadi pada tahun 2022 dan 2024 menunjukkan bahwa employee performance masih belum optimal 100%. Hal ini mengindikasikan kemungkinan adanya faktor-faktor internal, seperti kurangnya dukungan organisasi (*perceived organizational support*), lemahnya kepercayaan diri pegawai (*self-efficacy*), atau kurangnya penerapan kepemimpinan etis (*ethical leadership*), yang memengaruhi kemampuan pegawai untuk mempertahankan standar layanan yang konsisten.

Urgensi penelitian juga ini muncul dari hasil pengamatan sebelumnya yang hasilnya masih tidak menetap. Hasil pengamatan yang dilaksanakan oleh peneliti sebelumnya seperti (Aftab dkk., 2022; AlShehhi dkk., 2021; Fu dkk., 2020a; Joplin dkk., 2021; Khan dkk., 2022; Kia dkk., 2019; Lim & Lianto, 2024; Nemr & liu, 2021; Sa'adah & Rijanti, 2022; Saha dkk., 2020; Shareef & Atan, 2019) mengungkapkan jika "*ethical leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. Namun, terdapat juga penelitian yang memperlihatkan jika *ethical leadership* tidak berdampak secara signifikan pada *employee performance* (Tangkawarow & Tanoto, 2023), sementara penelitian lain oleh (Sari dkk., 2022) juga menemukan bahwa *ethical leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja SDM.

Hasil yang kontradiktif dari penelitian sebelumnya memberikan landasan yang kuat untuk melakukan investigasi lebih lanjut. Penelitian ini

tidak sama dari studi-studi sebelumnya karena memasukkan variabel *self efficacy* sebagai intervening yang mempengaruhi hubungan antara *ethical leadership* dan *employee performance*. Studi terdahulu sering kali hanya memfokuskan pada hubungan langsung antara *ethical leadership* dan *employee performance*, tanpa menimbang faktor faktor lain yang bisa berpengaruh keterkaitan ini

Pemilihan *self efficacy* sebagai variabel intervening dengan pertimbangan sejumlah studi terdahulu. Studi sebelumnya yang dilakukan oleh (Ashfaq dkk., 2021) menunjukkan bahwa *self efficacy* bisa menengahi kaitan antara *ethical leadership* dan *employee engagement*. Penelitian lain oleh (Na-Nan & Sanamthong, 2020) menemukan bahwa *perceived organizational support* yang diterima pegawai dapat meningkatkan *self efficacy* karyawan, yang selanjutnya meningkatkan *employee performance*.

Perceived Organizational Support dipilih sebagai variabel penelitian karena memiliki korelasi yang signifikan dengan *self efficacy* dan *employee performance*. (Na-Nan & Sanamthong, 2020) dalam studinya menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* dapat meningkatkan *self efficacy* pegawai dengan memberikan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan. studi lain yang dilaksanakan oleh (Adil dkk., 2020) memperlihatkan jika *Perceived Organizational Support* dapat memperkuat hubungan antara *work engagement* dan *self efficacy* yang pada akhirnya meningkatkan *employee performance* dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi.

Dengan demikian penelitian ini menawarkan perspektif baru dalam memahami dinamika antara *ethical leadership*, *self efficacy*, dan *perceived organizational support* dalam konteks *employee performance*. Penelitian ini juga diharapkan bisa memberikan rekomendasi praktis untuk para pemimpin dan manajer dalam mengelola *employee performance* melalui pendekatan *ethical leadership*.

1.2 Rumusan Masalah

Dari fenomena gap dan research gap yang terjadi, sehingga rumusan masalah pada penelitian ini adalah “*Bagaimana model Anteseden dan Konsekuensi Ethical Leadership dan perceived organizational support terhadap employee performance dengan self efficacy sebagai intervening*” . berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka *question research* yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *ethical leadership* terhadap *self efficacy*?
2. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *self efficacy* ?
3. Bagaimana pengaruh *ethical leadership* pada *employee performance* ?
4. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* pada *employee performance* ?
5. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap *employee performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh *ethical leadership* pada *self efficacy*.
2. Mendeskripsikan serta menelaah secara empiris dampak *perceived organizational support* terhadap *self efficacy*.
3. Mendeskripsikan serta menelaah secara empiris pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance*.
4. Mendeskripsikan serta menelaah secara empiris pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee performance*.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh *self efficacy* terhadap *employee performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian tujuan-tujuan diatas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yakni sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Secara akademik penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model peningkatan *employee performance*

berbasis *ethical Leadership* dan *perceived organizational support* melalui *self efficacy* sebagai intervening.

2. Manfaat praktis

Manfaat praktis penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi dan referensi bagi pihak manajemen perusahaan terutama dalam rangka upaya meningkatkan peningkatan *employee performance* yang tentunya akan mempengaruhi kemajuan perusahaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Employee Performance

Kinerja SDM (employee performance) adalah salah satu konsep signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas serta kontribusi individu terhadap tujuan organisasi (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Dalam penelitian yang dilakukan (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) menyatakan bahwa kinerja SDM sebagai tingkat produktivitas individu yang mampu memenuhi standar kinerja perusahaan. Hal tersebut menyoroti bahwa kinerja SDM tidak hanya berkaitan dengan jumlah hasil yang dicapai, tetapi juga seberapa baik hasil memenuhi ekspektasi organisasi.

(Roberts & David, 2020) menyoroti bahwa kinerja SDM dapat terpengaruh oleh "boss phubbing" atau ketidakhadiran emosional atasan selama interaksi. Studi mereka menunjukkan bahwa perilaku ini dapat menurunkan kepercayaan terhadap atasan, kepuasan kerja, dan pada akhirnya kinerja SDM (Roberts & David, 2020).

(Paais & Pattiruhu, 2020), mengatakan jika performa SDM mencerminkan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugasnya. Studi mereka menyoroti pengaruh motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja sebagai determinan utama kinerja.

Penelitian yang dilaksanakan oleh (Sasaki dkk., 2020) menunjukkan bagaimana kebijakan organisasi yang responsif, seperti penerapan kebijakan kerja dari rumah selama pandemi COVID-19, dapat membantu meningkatkan kinerja SDM meskipun meningkatkan kecemasan terkait situasi pandemi.

(Schwepker & Dimitriou, 2021) menguraikan kinerja SDM sebagai keluaran dari perilaku kerja yang mencerminkan kualitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas, yang dapat dipengaruhi oleh stres kerja dan gaya kepemimpinan.

Pada tahun 2022, penelitian semakin menyoroti hubungan antara elemen lingkungan kerja, kepercayaan, dan budaya organisasi dengan kinerja SDM. (Ángeles López-Cabarcos dkk., 2022) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan perilaku kepemimpinan yang mendukung memiliki dampak langsung pada kinerja SDM. Penelitian ini menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas individu..

(Agustina dkk., 2022) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi mediator penting dalam kaitan antara budaya kerja serta performa SDM. Hasil ini memberikan wawasan bahwa faktor-faktor psikososial dalam organisasi sangat memengaruhi kualitas kerja individu.

Selain itu penelitian oleh (Alqudah dkk., 2022) menyoroti bahwa praktik sumberdaya manusia berbasis kinerja tinggi (*high-performance HR practices*) berperan signifikan dalam membangun kesiapan individu untuk perubahan. Studi

ini juga menunjukkan bahwa keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi dapat memperkuat kinerja SDM secara keseluruhan.

Lebih lanjut, (Tangkawarow & Tanoto, 2023) menambahkan bahwa kinerja SDM seringkali dipengaruhi oleh perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) dan motivasi intrinsik yang diperkuta melalui kepemimpinan etis.

Berdasarkan kajian pada beberapa penelitian terdahulu tersebut, *employee performance* dapat disimpulkan sebagai tingkat keterlibatan seseorang pada pencapaian target organisasi, yang dinilai lewat kualitas, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas tugasnya. Kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal misalnya motivasi dan kompetensi, maupun eksternal seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Pemahaman yang komprehensif mengenai kinerja SDM membantu organisasi guna mengatur sumber daya manusia secara efektif.

Berdasarkan penelitian (Paais & Pattiruhu, 2020) Dalam upaya untuk mengevaluasi kinerja SDM secara sistematis, (Paais & Pattiruhu, 2020) mengemukakan tiga indikator utama yang menjadi tolak ukur penting dalam penilaian ini. Yaitu mutu kerja, kuantitas kerja, kesesuaianwaktu, dan kerja sama. Indikator pertama adalah Kualitas Kerja (*Quality of Work*), yang berfungsi untuk menilai sejauh mana hasil kerja seorang individu memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi (Paais & Pattiruhu, 2020). Kualitas kerja ini mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output yang tidak

hanya relevan tetapi juga memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan (Paais & Pattiruhu, 2020). Dengan demikian, kualitas kerja menjadi cerminan dari kompetensi dan profesionalisme karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Selanjutnya, Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*) aspek ini berfokus pada pengukuran jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan dalam rentang waktu khusus. Kuantitas kerja berfungsi sebagai tolak ukur produktivitas, menunjukkan seberapa efektif seorang pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang diserahkan kepadanya (Paais & Pattiruhu, 2020). Dengan mengukur kuantitas kerja, organisasi dapat menilai efisiensi karyawan dalam memanfaatkan waktu dan sumber daya yang terdapat guna meraih tujuan yang sudah ditentukan

Indikator ketiga yang diidentifikasi oleh Paais dan Pattiruhu adalah Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Indikator ini menilai seberapa jauh pegawai mampu menyelesaikan tugas-tugas mereka tepat dengan batas waktu yang sudah ditentukan (Paais & Pattiruhu, 2020). Ketepatan waktu mencerminkan efisiensi kerja individu serta kemampuan mereka dalam mengelola waktu secara efektif (Paais & Pattiruhu, 2020). Dengan demikian, ketepatan waktu tidak hanya menunjukkan disiplin karyawan tetapi juga kemampuan mereka dalam merencanakan dan mengeksekusi tugas dengan baik, sehingga bisa memberi keterlibatan yang baik pada pencapaian tujuan organisasi.

Terkahir, Kerja Sama (*Cooperation*). Indikator ini menilai kemampuan karyawan untuk berkolaborasi dengan anggota tim lainnya secara efektif (Paais & Pattiruhu, 2020). Kerja sama mencerminkan kemampuan interpersonal dan

komunikasi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan tim dan organisasi (Paais & Pattiruhu, 2020). Dengan demikian, kerja sama tidak hanya menunjukkan kemampuan karyawan dalam berkomunikasi serta bekerja sama dengan individu lain, tetapi juga kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan bersama dalam organisasi.

2.1.2 Self Efficacy

Self-efficacy telah didefinisikan oleh berbagai peneliti dengan variasi yang mencerminkan konteks dan fokus penelitian mereka. (Kurniawan dkk., 2019) menggambarkan self-efficacy sebagai keyakinan perawat baru terhadap kapasitas mereka untuk menyelesaikan tugas serta melwati hambatan di tempat kerja. (Kurniawan dkk., 2019) menemukan bahwa self-efficacy memiliki korelasi signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat baru, yang menunjukkan pentingnya keyakinan diri selama masa transisi awal karir.

Selanjutnya, (Khorakian & Sharifirad, 2019) mengartikan self-efficacy sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuan mereka guna melakukan tugas khusus dengan sukses. Penelitian ini menyoroti peran mediasi self-efficacy dalam menghubungkan teori kepemimpinan implisit dengan kinerja kerja, menunjukkan bahwa keyakinan diri adalah elemen kunci dalam meningkatkan produktivitas karyawan (Khorakian & Sharifirad, 2019a).

Pada tahun 2020, (Adil dkk., 2020) mendefinisikan self-efficacy sebagai keyakinan individu terhadap kemampuan kreatif mereka untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan guna menghasilkan hasil yang diinginkan.

Penelitian (Adil dkk., 2020) menyoroti pentingnya self-efficacy dalam memperkuat keterkaitan positif antara keterlibatan kerja dan keterlibatan kreatif. (Ilyas dkk., 2020) menambahkan bahwa self-efficacy umum ialah rasa yakin seseorang pada kapasitas mereka untuk mengatasi berbagai situasi dan tantangan. Penelitian ini menunjukkan bagaimana self-efficacy bisa memoderasi hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan karyawan (Ilyas dkk., 2020).

(Na-Nan & Sanamthong, 2020) menggambarkan self-efficacy sebagai keyakinan seseorang pada kapasitas mereka guna meraih kesuksesan berdasarkan pengalaman masa lalu. (Na-Nan & Sanamthong, 2020) menemukan jika self-efficacy berdampak pada performa kerja melalui dukungan tempat kerja, motivasi transfer, dan transfer pelatihan. (Liu & Gumah, 2020) juga menyoroti self-efficacy sebagai keyakinan individu dalam menyelesaikan tugas tertentu, dengan fokus pada bagaimana gaya kepemimpinan bisa mengembangkan self-efficacy melalui umpan balik.

(Choi dkk., 2021) mengartikan self-efficacy sebagai rasa yakin individu pada kapasitas mereka untuk bertindak secara efektif dalam keadaan kerja inovatif. Penelitian ini memperlihatkan jika self-efficacy memegang peran mediasi dalam keterkaitan antara persepsi dukungan organisasi serta sikap inovatif di tempat kerja (Choi dkk., 2021). (Arifin dkk., 2021) juga menegaskan pentingnya self-efficacy dalam mendukung keterlibatan dan kinerja SDM, terutama di sektor industri kelapa sawit.

(Ashfaq dkk., 2021) mendeskripsikan self-efficacy sebagai keyakinan seseorang ketika menghadapi serta menyelesaikan tugas dengan sukses. (Ashfaq dkk., 2021) menemukan jika self-efficacy menengahi kaitan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan pegawai. Demikian pula, (Abun dkk., 2021) menekankan bahwa self-efficacy mempunyai hubungan baik signifikan dengan performa kerja, terutama dalam konteks tugas dan pekerjaan.

Pada tahun yang sama, (Saleem dkk., 2021) memperkenalkan konsep creative self-efficacy sebagai keyakinan seseorang pada kapasitas mereka untuk menghasilkan ide-ide kreatif. Penelitian (Saleem dkk., 2021) menunjukkan pentingnya self-efficacy dalam memperkuat hubungan antara pelatihan dan kinerja kreatif, terutama dalam situasi penuh tekanan seperti pandemi COVID-19.

(Uppathampracha & Liu, 2022) mendefinisikan self-efficacy sebagai keyakinan pada kapasitas individu untuk mencapai tujuan, menyelesaikan tugas, dan memperoleh hasil yang diinginkan. (Uppathampracha & Liu, 2022) menunjukkan bahwa self-efficacy memegang peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan etis serta sikap kerja inovatif. Terakhir, (Yang dkk., 2023) memperkenalkan ethical self-efficacy sebagai keyakinan individu bahwa mereka dapat bertindak secara etis dalam situasi kerja yang kompleks, menekankan perannya dalam menjembatani hubungan antara iklim etis organisasi dan kinerja layanan.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, self-efficacy dapat diartikan sebagai keyakinan seseorang pada kapasitas mereka guna merencanakan, melaksanakan,

dan meraih tujuan tertentu, menghadapi tantangan, serta menghasilkan hasil yang diinginkan dalam berbagai situasi kerja. Keyakinan ini menjadi elemen penting dalam mendukung keterlibatan kerja, kinerja, dan inovasi di tempat kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan (Uppathampracha & Liu, 2022) self-efficacy diuraikan lewat beberapa indikator yang menggambarkan keyakinan individu terhadap kapasitas mereka untuk mencapai tujuan serta menyelesaikan hambatan.

Salah satu indikator utama adalah "*Goal Achievement Self-Efficacy*," yang menekankan pada keyakinan individu bahwa mereka mampu mencapai sebagian besar tujuan yang telah mereka tetapkan (Uppathampracha & Liu, 2022). Hal ini mencerminkan komitmen dan fokus yang kuat terhadap hasil yang diinginkan, serta menunjukkan kemampuan untuk merencanakan dan bertindak secara efektif untuk mencapai tujuan tersebut.

Indikator berikutnya, "*Task Accomplishment Confidence*," menunjukkan keyakinan individu ketika menghadapi tugas-tugas sulit (Uppathampracha & Liu, 2022). Keyakinan ini mencerminkan ketahanan dan sikap positif yang dimiliki individu dalam menyelesaikan tugas-tugas menantang. Ini menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki kemampuan untuk mengatasi hambatan dan tetap berusaha meskipun menghadapi kesulitan.

Selanjutnya, "*Outcome Expectancy*" menggambarkan keyakinan individu bahwa mereka dapat mencapai hasil yang dianggap penting bagi mereka (Uppathampracha & Liu, 2022). Indikator ini mencerminkan optimisme dan

harapan terhadap pencapaian tujuan, serta menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki pandangan positif terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi hasil yang diinginkan.

Terakhir, "*Endeavor Success Belief*" mengilustrasikan keyakinan individu bahwa mereka dapat berhasil dalam berbagai usaha yang mereka pilih (Uppathampracha & Liu, 2022). Indikator ini mencerminkan ambisi dan rasa percaya diri dalam mencapai keberhasilan, serta menunjukkan bahwa individu tersebut yakin dengan kapasitas mereka untuk menetapkan serta meraih berbagai tujuan yang mereka anggap penting.

Secara keseluruhan, indikator-indikator ini mencerminkan keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk merencanakan serta melakukan tindakan yang dibutuhkan guna meraih hasil khusus dalam pekerjaannya. Self-efficacy, dengan demikian, berperan signifikan dalam menetapkan seberapa efektif seseorang dapat mengelola serta menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

2.1.3 Perceived Organizational Support

Perceived organizational support (POS) adalah konsep yang mengacu pada persepsi pegawai terhadap sejauh mana organisasi mereka menghargai keterlibatan mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka (Eisenberger dkk., 2020). Menurut penelitian yang dilakukan (Eisenberger dkk., 2020), POS berkembang Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan perhatian pada kebutuhan pribadi mereka serta mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional

mereka. POS juga mencakup keyakinan bahwa organisasi akan membantu karyawan dalam menghadapi tantangan di tempat kerja, termasuk memberikan sumber daya yang dibutuhkan (Eisenberger dkk., 2020). Studi yang dilakukan (Eisenberger dkk., 2020) menunjukkan bahwa Saat pegawai merasakan dorongan yang kokoh dari organisasi mereka lebih mungkin menunjukkan loyalitas serta meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan.

Pada tahun 2019, (Khorakian & Sharifirad, 2019) menekankan bahwa POS tidak hanya meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi tetapi juga memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja SDM melalui variabel seperti self-efficacy dan hubungan pemimpin-anggota (Khorakian & Sharifirad, 2019). Penelitian ini menunjukkan pentingnya POS sebagai mediator dalam berbagai hubungan organisasi.

Di tahun 2020, penelitian oleh (Astuty & Udin, 2020; Cheng dkk., 2020) memperluas pemahaman tentang POS dengan menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat memengaruhi keseimbangan psikologis karyawan. Studi ini menemukan bahwa POS mendukung peningkatan self-efficacy, keterlibatan kerja, dan komitmen afektif, yang semuanya berkontribusi pada kinerja kerja yang lebih baik (Astuty & Udin, 2020; Cheng dkk., 2020)(Eisenberger dkk., 2020). juga menggarisbawahi pentingnya POS sebagai mekanisme untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, terutama melalui perhatian terhadap kebutuhan emosional dan pengakuan atas kontribusi mereka (Eisenberger dkk., 2020).

Pada tahun 2021, (Zhou dkk., 2021) menyoroti relevansi POS dalam situasi krisis, seperti pandemi COVID-19. Mereka menemukan bahwa POS memainkan peran signifikan dalam membantu karyawan, khususnya pekerja garis depan, mengatasi tekanan psikologis dan meningkatkan kemampuan mereka untuk mengembangkan strategi koping yang efektif (Zhou dkk., 2021). Dalam studi yang sama, POS dikaitkan dengan pengurangan gejala PTSD, yang menggarisbawahi perannya dalam menjaga kesehatan mental karyawan.

Penelitian tahun 2022 oleh (Al-Hamdan & Bani Issa, 2022) menunjukkan bahwa POS berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja di kalangan perawat. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memperkuat self-efficacy dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (Al-Hamdan & Bani Issa, 2022).

Terakhir, pada tahun 2023 (Chouchane dkk., 2023) mengaitkan POS dengan perilaku intrapreneurial, menyoroti bahwa dukungan organisasi tidak hanya mendorong kinerja individu tetapi juga inovasi di tempat kerja. Mereka menekankan pentingnya struktur organisasi yang mendukung, insentif yang sesuai, dan toleransi terhadap kegagalan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi (Chouchane dkk., 2023).

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, *perceived organizational support* dapat disimpulkan sebagai persepsi karyawan terhadap penghargaan, perhatian, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka. POS tidak hanya memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi

tetapi juga meningkatkan self-efficacy, keterlibatan kerja, dan inovasi, terutama dalam konteks organisasi yang dinamis dan menantang.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Chouchane dkk., 2023), terdapat beberapa indikator utama untuk menunjang Persepsi Dukungan Organisasi (POS). Indikator pertama adalah dukungan manajemen dalam mengembangkan ide baru. Ini merujuk pada perhatian dan dukungan yang diberikan oleh manajemen kepada inisiatif karyawan untuk menghasilkan dan mengembangkan ide-ide baru yang dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi (Chouchane dkk., 2023). Dukungan semacam ini sangat penting untuk mendorong inovasi dan kreativitas di lingkungan kerja.

Indikator kedua yaitu alokasi waktu luang merujuk pada pemberian waktu yang cukup bagi karyawan untuk beristirahat, bersantai, atau melakukan aktivitas yang tidak terkait langsung dengan pekerjaan mereka (Chouchane dkk., 2023). Dengan alokasi waktu luang yang cukup dapat mengurangi stres, memaksimalkan kreativitas dan produktivitas serta dapat menambah kepuasan kerja pegawai (Chouchane dkk., 2023).

Indikator ketiga adalah penggunaan insentif dan penghargaan yang tepat. Ini merujuk pada pemberian penghargaan yang sesuai untuk mendorong kinerja SDM, termasuk upaya kreatif dan keberanian mengambil risiko dalam proyek (Chouchane dkk., 2023). Insentif yang tepat dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan berinovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan produktif (Chouchane dkk., 2023).

Indikator keempat yaitu toleransi terhadap kegagalan merujuk pada sikap organisasi menerima dan memahami kegagalan adalah bagian dari proses inovasi dan pengembangan (Chouchane dkk., 2023). Sikap ini sangat penting karena dapat mendorong inovasi, di mana karyawan merasa aman untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru tanpa takut akan hukuman yang keras, sehingga berpotensi menghasilkan inovasi dan perbaikan yang signifikan (Chouchane dkk., 2023). Selain itu, kegagalan dipandang sebagai kesempatan berharga untuk pembelajaran, memungkinkan karyawan untuk menganalisis kesalahan yang terjadi dan mencari solusi perbaikan di masa depan (Chouchane dkk., 2023).

Keempat indikator ini mencerminkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi tidak hanya melibatkan perhatian emosional, tetapi juga dukungan nyata yang dapat mendorong karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Dukungan ini sangat relevan dalam konteks hubungan antara kepemimpinan yang etis, dukungan organisasi, dan kinerja SDM. Dengan demikian, organisasi yang mampu memberikan dukungan yang tepat dapat membantu karyawan untuk berinovasi dan menunjukkan performa kerja yang unggul.

2.1.4 Ethical Leadership

Ethical leadership didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mencerminkan tindakan pemimpin yang konsisten dengan nilai-nilai etika dalam berbagai konteks organisasi (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Dalam penelitian yang dilakukan (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) mereka menekankan pentingnya konsistensi dalam penerapan nilai-nilai etika oleh pemimpin di berbagai situasi yang harus dihadapi.

Pada tahun yang sama (Kia dkk., 2019) menguraikan bahwa ethical leadership melibatkan perilaku pemimpin yang tepat dengan norma lewat tindakan pribadi, penguatan kaitan interpersonal dan promosi nilai etis melalui komunikasi dua arah. Definisi ini menekankan pentingnya komunikasi yang efektif dan hubungan interpersonal dalam menerapkan kepemimpinan etis.

(Qing dkk., 2020) dalam penelitiannya memperluas konsep ethical leadership dengan menambahkan elemen integritas, akuntabilitas dan pemberdayaan psikologis karyawan sebagai bagian dari ethical leadership. (Qing dkk., 2020) menyoroti bahwa pemimpin yang etis tidak hanya berfokus pada nilai-nilai moral, tetapi juga memberdayakan karyawan untuk terlibat aktif dalam penentuan keputusan dan pengembangan diri.

(Fu dkk., 2020) di tahun yang sama menjelaskan bahwa ethical leadership melibatkan kejujuran, kepercayaan, keadilan, dan motivasi altruistik yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan karyawan. (Fu dkk., 2020) menekankan pentingnya membangun lingkungan kerja yang adil dan penuh kepercayaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

(Ashfaq dkk., 2021) menambahkan bahwa ethical leadership adalah gaya kepemimpinan yang bukan hanya berfokus pada hasil namun juga cara mencapainya, dengan menekankan komunikasi tentang nilai-nilai etika dan memperhatikan kebutuhan karyawan. (Ashfaq dkk., 2021) menegaskan bahwa cara mencapai hasil sama pentingnya dengan hasil itu sendiri dalam konteks kepemimpinan etis.

Pada tahun 2023, (Tangkawarow & Tanoto, 2023) mengemukakan bahwa ethical leadership berfokus ke sikap pemimpin yang menjadi teladan dalam melaksanakan nilai-nilai etika organisasi. (Tangkawarow & Tanoto, 2023) menekankan bahwa pemimpin harus menjadi panutan dalam menerapkan nilai-nilai etika di seluruh organisasi.

(Yang dkk., 2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Ethical leadership digambarkan sebagai kemampuan pemimpin untuk menjalankan integritas pribadi, membuat keputusan yang transparan dan adil, serta menjadi teladan dalam perilaku etis yang berdampak pada kesejahteraan karyawan. (Yang dkk., 2023) menekankan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya memengaruhi kinerja tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Terbaru (Lim & Lianto, 2024) mendefinisikan ethical leadership sebagai kepemimpinan yang memprioritaskan integritas pribadi, keseimbangan dalam pengambilan keputusan, dan perhatian terhadap keberlanjutan organisasi dari perspektif generasi Z. (Lim & Lianto, 2024) menyoroti pentingnya menyesuaikan kepemimpinan etis dengan nilai-nilai dan harapan generasi yang lebih muda.

Secara keseluruhan, ethical leadership adalah Perilaku pemimpin yang menunjukkan integritas, keadilan, akuntabilitas, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan melalui tindakan pribadi, pengambilan keputusan yang etis, komunikasi tentang nilai-nilai etika, dan pemberdayaan karyawan.

Dalam sebuah kajian yang dilakukan (Yang dkk., 2023), mengidentifikasi mengenai indikator-indikator yang menjadi ciri khas dari kepemimpinan yang etis.

Indikator tersebut meliputi *Integrity, Fairness, Role Model, Concern for Employee Well-Being*

integritas (*Integrity*). Hal ini mencakup bagaimana seorang pemimpin menjalani kehidupan pribadinya dengan memegang teguh prinsip-prinsip etika, serta kemampuannya untuk menegakkan disiplin di antara karyawan yang melanggar standar etika (Yang dkk., 2023). Pemimpin yang memiliki integritas tinggi tidak hanya berbicara mengenai etika, tetapi juga memperlihatkan komitmen tersebut melalui tindakan nyata dalam kehidupan sehari-hari (Yang dkk., 2023). Dengan demikian, mereka menjadi panutan bagi tim mereka dalam menjunjung tinggi nilai-nilai moral.

Selanjutnya, penelitian ini menyoroti pentingnya pengambilan keputusan yang adil (*Fairness*). Pemimpin yang efektif bukan hanya berorientasi pada hasil akhir, namun juga menaruh perhatian pada proses pengambilan keputusan yang melibatkan keseimbangan dan keterbukaan (Yang dkk., 2023). Mereka menunjukkan kemampuan untuk mendengarkan masukan dari karyawan dan mempertimbangkan berbagai perspektif sebelum mencapai sebuah keputusan (Yang dkk., 2023). Transparansi dalam pengambilan keputusan ini membangun kepercayaan dan rasa hormat di antara anggota tim.

Indikator ketiga yang diidentifikasi adalah contoh atau teladan perilaku etis (*Role Model*). Pemimpin yang etis harus mampu menjadi teladan dalam menjalankan nilai-nilai etika, menunjukkan kepada karyawan bagaimana bertindak dengan benar dalam setiap situasi (Yang dkk., 2023). Mereka secara aktif

mendiskusikan nilai-nilai bisnis dan etika, serta mendorong lingkungan kerja yang mendukung perilaku etis (Yang dkk., 2023). Dengan menjadi contoh nyata, pemimpin dapat menginspirasi karyawan untuk mengikuti jejak mereka.

Terakhir, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan (*Concern for Employee Well-Being*) menjadi salah satu indikator penting dari kepemimpinan yang etis (Yang dkk., 2023). Pemimpin yang peduli akan selalu mempertimbangkan kepentingan terbaik dari anggota tim mereka, menunjukkan perhatian dan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan (Yang dkk., 2023). Dengan memprioritaskan kesejahteraan karyawan, pemimpin bukan hanya memaksimalkan kepuasan dan produktivitas kerja, namun juga mewujudkan lingkungan kerja yang sehat serta harmonis..

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Self efficacy

Ethical Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada perilaku yang etis dan integritas moral dalam pengambilan keutusan dan interaksi dengan bawahan (Ashfaq dkk., 2021). Pemimpin etis mempengaruhi pengikutnya dengan cara memberikan contoh perilaku yang benar, menunjukan kejujuran dan mempertahankan standar moral yang tinggi (Ashfaq dkk., 2021). Pemimpin ini menggunakan komunikasi yang terbuka dan transparan untuk memastikan bahwa pengikutnya memahami nilai-nilai etika dan standar perilaku yang diharapkan (Zarezadeh dkk., 2021). Mereka juga secara aktif berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, di mana keadilan dan perlakuan yang setara sangat ditekankan (Zarezadeh dkk., 2021)

Salah satu dampak dari gaya kepemimpinan adalah peningkatan self-efficacy, yaitu keyakinan seseorang pada kapasitas dirinya untuk berhasil dalam melakukan tugas dan menghadapi tantangan (Liu & Gumah, 2020). Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *self efficacy* telah diteliti dalam berbagai konteks. (Ilyas dkk., 2020) dalam studi yang dilakukan menemukan bahwa pemimpin etis dapat memperkuat kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan, sehingga meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. (Zarezadeh dkk., 2021) dalam studi mereka juga menemukan bahwa kepemimpinan etis berhubungan signifikan dengan peningkatan *self efficacy* pada perawat. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang etis dapat memberikan rasa percaya diri yang lebih tinggi pada bawahannya, terutama dalam konteks tugas yang menantang seperti dalam pekerjaan perawat Kesehatan. (Ashfaq dkk., 2021) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan etis bereperan dalam keterlibatan karyawan melalui peningkatan *self efficacy* dan komitmen organisasi.

Lebih lanjut, studi oleh (Muliati dkk., 2022) pada guru sekolah dasar juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang baik, dalam bentuk transformasional dan etis, dapat berkontribusi pada peningkatan *self efficacy* individu. Pemimpin yang memberikan bimbingan, motivasi dan dorongan secara langsung meningkatkan keyakinan guru terhadap kemampuan mereka (Muliati dkk., 2022). (Yang dkk., 2023)

Menambahkan bahwa *ethical climate* dan *self efficacy* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Ethical Leadership* dan kinerja layanan yang memperkuat

arguman bahwa *self efficacy* merupakan elmen penti yang dipengaruhi oleh kepemimpinan etis.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang dilakukan (Ashfaq dkk., 2021; Ilyas dkk., 2020; Liu & Gumah, 2020; Muliati dkk., 2022; Yang dkk., 2023; Zarezadeh dkk., 2021) dapat dirumuskan bahwa *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *self efficacy* karyawan. Pemipin yang etis bukan hanya memberikan arahan yang jelas namun juga mewujudkan ingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan mampu mengembangkan potensi mereka sepenuhnya. Oleh karena itu, hipotesis pertama dapat dirumuskan sebagai berikut :

H1: *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *self efficacy* karyawan.

2.2.2 Pengaruh Perceived organizational support Terhadap Self efficacy

Perceived organizational support (POS) atau dukungan organisasi yang dirasakan adalah presepsi karyawan jika organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, menghargai kontirbusi, dan akan memberikan dukungan Ketika mereka membutuhkannya (Cheng dkk., 2020). POS memiliki peran penting dalam membentuk keyakinan karyawan terhadap kemampua mereka sendiri atau yang disebut sebagai *self efficacy*. *Self efficacy* adalah kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas tertentu atau menghadapit tantangan dengan berhasil (Cheng dkk., 2020). dukungan yang dirasakan dari organisasi menciptakan lingkungan

kerja yang stabil serta mendukung, sehingga memungkinkan pegawai untuk mengembangkan keyakinan diri terhadap kemampuan mereka.

Berbagai studi telah menunjukkan hubungan positif antara POS dan *self efficacy*. (Cheng dkk., 2020) menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berhubungan signifikan dengan *self efficacy* pada perawat di Tiongkok, terutama melalui lingkungan praktik yang mendukung. Dukungan yang kuat dari organisasi dapat menciptakan rasa aman bagi karyawan, yang pada gilirannya membantu mereka lebih yakin dalam melaksanakan tugasnya (Cheng dkk., 2020). Penelitian yang dilakukan (Adil dkk., 2020) menyebutkan bahwa POS berkontribusi pada keterlibatan kerja dan keterlibatan kreatif dengan peran moderisasi dari *creative self efficacy*, yang adalah salah satu dimensi dari *self efficacy* dalam konteks kreativitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa POS memberikan fondasi yang kuat bagi pengembangan keyakinan diri terutama dalam pekerjaan yang memerlukan keterlibatan kreatif atau inovasi (Adil dkk., 2020).

Lebih lanjut oleh (Zhou dkk., 2021) mengungkapkan bahwa POS juga berdampak pada *self efficacy* khususnya pada pekerja medis yang berada di garis depan pandemi COVID-19 di Wuhan. Dukungan yang diterima dari organisasi membantu mengurangi dampak negative stress dan meningkatkan kemampuan mereka menghadapi masa sulit.

Dalam studi yang lebih baru (Al-Hamdan & Bani Issa, 2022) mengamati bahwa POS memiliki korelasi dengan peningkatan *self efficacy* pada perawat di Yordania, yang juga berkontribusi terhadap keterlibatan kerja mereka. Hal ini

menekankan bahwa dukungan organisasi tidak hanya meningkatkan persepsi karyawan terhadap kemampuan diri mereka, tetapi juga meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Selain itu (Chouchane dkk., 2023) dalam studinya menemukan bahwa POS berperan dalam meningkatkan perilaku intrapreneurial melalui *self efficacy* pada karyawan. POS memberikan dorongan kepada karyawan untuk percaya pada kemampuan mereka dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih luas, terutama dalam lingkungan yang inovatif.

Berdasarkan teori dan didukung oleh penelitian terdahulu (Adil dkk., 2020; Al-Hamdan & Bani Issa, 2022; Cheng dkk., 2020; Chouchane dkk., 2023; Zhou dkk., 2021). Dapat disimpulkan bahwa POS memiliki pengaruh positif terhadap *self efficacy*. Dukungan yang dirasakan dari organisasi memperkuat kepercayaan diri karyawan dalam kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh sebab itu hipotesis kedua dari penelitian ini yaitu :

H2 : *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *Self-Efficacy* karyawan.

2.2.3 Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Employee performance

Ethical Leadership ialah gaya kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai moral dan etis, seperti integritas, kejujuran, dan keadilan, dalam interaksi pemimpin dengan karyawan. *Ethical Leadership* dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang pada akhirnya memengaruhi *Employee performance* atau kinerja SDM. Menurut (Lemoine dkk., 2019), pemimpin yang

etis mampu menciptakan kepercayaan dan memberikan inspirasi untuk pegawai untuk bekerja dengan lebih baik, yang meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Keterlibatan etis dalam kepemimpinan ini menciptakan iklim kerja yang mendukung kinerja optimal dengan membangun fondasi kepercayaan dan komitmen pada nilai-nilai organisasi (Kia dkk., 2019).

Sejumlah penelitian telah meneliti hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Employee performance*, dan secara umum menemukan hasil positif. (Kia dkk., 2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki hubungan signifikan dengan *Employee performance* melalui peran mediasi dari iklim layanan dan iklim etis. Hal ini berarti bahwa pemimpin etis cenderung membangun iklim kerja yang sehat dan mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja SDM. Penelitian oleh (Shareef & Atan, 2019) juga menekankan peran kepemimpinan etis dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) dan mengurangi intensi turnover, yang pada gilirannya memperbaiki kinerja. Selain itu, (Fu dkk., 2020c) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dapat mengurangi kecemasan dalam pekerjaan, yang secara positif memengaruhi *employee well-being* dan meningkatkan kinerja mereka.

Selanjutnya, (Aloustani dkk., 2020) menemukan jika kepemimpinan etis dapat memaksimalkan performa SDM melalui penguatan iklim etis organisasi, terutama dalam konteks kerja yang penuh tekanan, seperti di rumah sakit. Penelitian yang dilakukan oleh (Qing dkk., 2020) mengidentifikasi peran pemberdayaan psikologis sebagai mediator dalam hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Employee performance* di sektor publik, menekankan bahwa karyawan yang

merasa diberdayakan oleh pemimpin mereka mempunyai jenjang kinerja yang lebih tinggi. Dalam konteks yang lebih umum, (Aftab dkk., 2022) menyebutkan bahwa corporate social responsibility (CSR) juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etis serta performa SDM, yang menyoroti bahwa etika kepemimpinan dapat memberikan dampak yang lebih besar dalam konteks tanggung jawab sosial perusahaan.

Namun, ada juga penelitian yang memperlihatkan hasil yang tidak sama, yaitu bahwa kepemimpinan etis tidak selalu berdampak signifikan terhadap *Employee performance*. Misalnya, (Sari dkk., 2022) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja SDM. Penelitian ini memperlihatkan jika faktor kompensasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja SDM dibandingkan dengan kepemimpinan etis. Penelitian terbaru oleh (Tangkawarow & Tanoto, 2023) juga menunjukkan bahwa pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee performance* tidak signifikan. Penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan etis pada kinerja hanya tampak bila dimediasi oleh variabel lain seperti OCB dan motivasi intrinsik, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis membutuhkan kondisi mediasi tertentu untuk dapat berdampak optimal pada kinerja.

Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya gap penelitian yang menarik. Meskipun sebagian besar studi mendukung adanya pengaruh positif antara *Ethical Leadership* dan *Employee performance*, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil tidak signifikan, seperti yang ditemukan oleh (Sari dkk., 2022;

Tangkawarow & Tanoto, 2023) Hal ini menunjukkan bahwa konteks organisasi, peran mediasi, dan variabel tambahan mungkin memengaruhi hubungan ini dan perlu diperhatikan dalam penelitian lebih lanjut. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, hipotesis ketiga bisa dirumuskan sebagai berikut:

H3: *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee performance* karyawan.

2.2.4 Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Performance

Perceived organizational support (POS) atau dukungan organisasi yang dirasakan adalah persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai keterlibatan mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep POS didasarkan pada teori pertukaran sosial, yang mengatakan jika ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung membalas dukungan tersebut melalui peningkatan kinerja (Eisenberger dkk., 2020). POS diyakini meningkatkan *Employee performance* atau kinerja SDM dengan membangun loyalitas dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang mendorong mereka untuk berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Cheng dkk., 2020)

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa POS memiliki hubungan positif dengan *Employee performance*. Studi (Cheng dkk., 2020) pada perawat pediatri di Tiongkok menemukan bahwa POS mempengaruhi kinerja SDM melalui lingkungan praktik yang mendukung. Penelitian ini menunjukkan bahwa

dukungan dari organisasi memperkuat keyakinan karyawan dalam kemampuan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. (Eisenberger dkk., 2020) juga menegaskan pentingnya POS dalam meningkatkan kinerja melalui pengaruhnya pada komitmen afektif dan dedikasi karyawan.

Studi lain oleh (Astuty & Udin, 2020) menyebutkan bahwa POS memiliki efek positif signifikan terhadap kinerja SDM di sektor perbankan Indonesia. Temuan ini mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi lebih mungkin menunjukkan komitmen afektif yang tinggi, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Di bidang kesehatan, (Al-Hamdan & Bani Issa, 2022) menemukan bahwa POS berhubungan erat dengan keterlibatan kerja pada perawat di Yordania, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Dukungan dari organisasi memberikan rasa nyaman dan kepercayaan diri, yang memperkuat keinginan untuk memberikan performa terbaik.

Dalam konteks yang lebih luas, (Chouchane dkk., 2023) menunjukkan bahwa POS juga berpengaruh pada perilaku intrapreneurial dan kinerja, terutama melalui intensi intrapreneurial dan self-efficacy karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang baik dapat mendorong karyawan untuk terlibat dalam inovasi dan mengambil peran aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Dari teori dan penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis 4 dirumuskan sebagai berikut:

H4: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *Employee performance* karyawan.

2.2.5 Pengaruh Self Efficacy Terhadap Employee Performance

Self efficacy merupakan keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas tertentu dan mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks kerja, *self efficacy* berperan penting dalam menentukan kinerja SDM karena keyakinan ini memengaruhi seberapa besar usaha dan ketekunan karyawan dalam menjalankan tugas. Menurut (Calicchio, 2023), individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan lebih termotivasi dan gigi menghadapi tantangan yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih baik. (Khorakian & Sharifirad, 2019a) menambahkan bahwa *self efficacy* dapat meningkatkan *Employee performance* dengan mendorong individu untuk mengatasi hambatan dan mencari cara efektif untuk mencapai target kerja.

Sejumlah penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara *self efficacy* dengan *Employee performance*. (Kurniawan dkk., 2019) meneliti pengaruh *self efficacy* pada kinerja perawat baru, menemukan bahwa *self efficacy* yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa *self efficacy* tidak hanya mempengaruhi hasil kerja, tetapi juga mendorong kepuasan kerja sebagai elemen penting yang mendukung kinerja.

Studi oleh (Na-Nan & Sanamthong, 2020) juga menemukan bahwa *self efficacy* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara dukungan tempat kerja,

motivasi, dan transfer pelatihan terhadap kinerja SDM. *Self efficacy* meningkatkan kinerja dengan mendorong karyawan untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru yang diperoleh dari pelatihan, serta memberikan motivasi dalam menghadapi tugas yang lebih menantang (Na-Nan & Sanamthong, 2020). (Choi dkk., 2021) menambahkan bahwa *self efficacy* dalam hubungan perputaran pemimpin-anggota (leader-member exchange) dan dukungan organisasi berperan penting sebagai pendorong utama perilaku inovatif karyawan yang secara langsung berdampak pada kinerja.

Penelitian lain oleh (Abun dkk., 2021), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berperan sebagai mediator antara *self efficacy* dan kinerja SDM. Dalam penelitiannya mereka menegaskan bahwa *self efficacy* tinggi mendorong karyawan untuk lebih baik beradaptasi dengan lingkungan kerja (Abun dkk., 2021). (Saleem dkk., 2021) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa *creative self efficacy* membantu karyawan tetap produktif meskipun menghadapi tekanan teknologi (technostress), yang menekankan pentingnya kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan modern di tempat kerja.

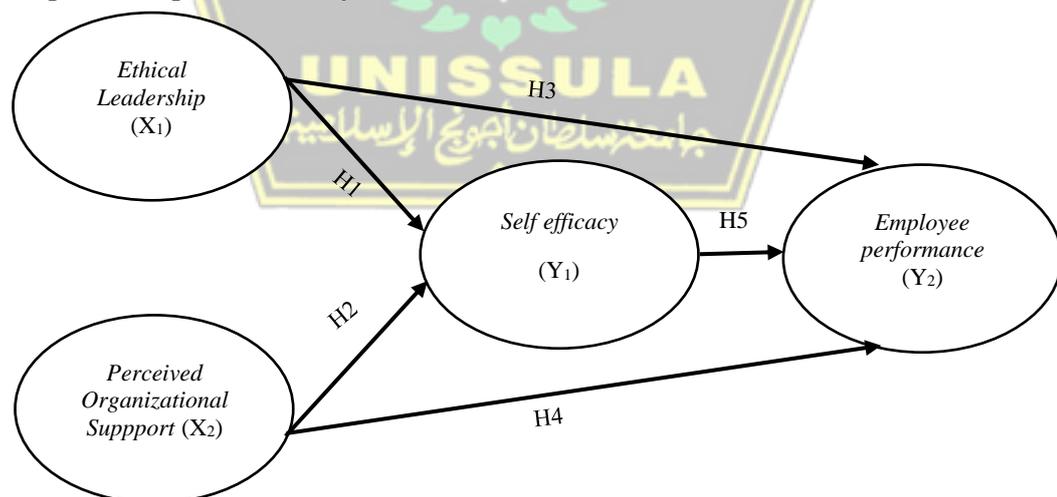
Selanjutnya, (Arifin dkk., 2021) meneliti karyawan di industri minyak sawit dan menemukan bahwa *self efficacy* meningkatkan kinerja melalui keterlibatan kerja. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *self efficacy* merupakan elemen penting dalam memungkinkan karyawan untuk terlibat penuh dalam pekerjaannya dan memberikan hasil yang lebih optimal (Arifin dkk., 2021).

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, self-efficacy memainkan peran penting dalam hubungan antara *Ethical Leadership*, *perceived organizational support*, dan *Employee performance*. Self-efficacy meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi tugas yang menantang, sehingga memungkinkan mereka untuk merespons dukungan organisasi dan kepemimpinan yang etis dengan meningkatkan kinerja. Oleh karena itu hipotesis 5 dirumuskan sebagai berikut:

H5: self efficacy berpengaruh positif terhadap Employee performance karyawan

2.3 Model Empiris

Berdasarkan kajian Pustaka yang lengkap dan mendalam maka model empiris dari penelitian ini yaitu :



Gambar 2.1 Model Empiris Penelitian

Pada Gambar 2.1 dijelaskan bahwa terdapat pengaruh *Ethical Leadership* dan *Perceived organizational support* terhadap *Self efficacy* yang ditunjukkan pada

hipotesis 1 dan 2 serta terdapat pengaruh *Ethical Leadership*, *Perceived organizational support*, dan *Self efficacy* terhadap *Employee performance* yang ditunjukkan pada hipotesis 3 hingga 5.



BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan menguji hipotesis yang dirumuskan dari teori-teori yang ada. Berkaitan dengan hal tersebut, maka jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan sebab akibat antara variabel-variabel yang diteliti (Widodo, 2022). Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bekerja dengan statistik atau angka yang digunakan sebagai alat ukur mengelola data (Widodo, 2022). Penelitian ini akan menguji terkait pengaruh *Ethical Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance* dengan *Self Efficacy* sebagai variabel intervening.

3.2 Populasi Dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan atau himpunan objek dengan ciri yang sama (Widodo, 2022). Dalam penelitian ini populasi meliputi seluruh karyawan yang bekerja di Dinas Kesehatan Kota Semarang yang berjumlah 157 orang.

Sampel merupakan himpunan bagian atau sebagian dari populasi (Widodo, 2022). Pengambilan sampel merupakan salah satu langkah penting, karena penelitian pada hakekatnya adalah generalisasi dari sampel menuju populasi (Widodo, 2022). Besarnya sampel pada penelitian ini mengacu pada rumus *slovin* dengan standar eror yaitu sebagai berikut :

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

Dimana :

N = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

E = batas toleransi

Dalam penelitian ini N = 157

e = 5%

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{157}{1 + 157(0,05)^2}$$

n = 112,74 dibulatkan menjadi 113

Berdasarkan hasil dari perhitungan rumus diatas, maka sampel yang diperlukan dan digunakan dalam penelitian ini sebesar 113 responden. Kemudian teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan metode *Non-Probability Sampling* yaitu dengan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan metode pengambilan sampel dengan mendasarkan pada karakteristik populasi sehingga pengambilan sampel menjadi representasi. Adapun karakteristik yang ditentukan sebagai berikut :

1. Responden merupakan karyawan tetap dari golongan I-IV di Kantor Dinas Kesehatan Kota Semarang.
2. Responden sudah memiliki masa kerja minimal 3 tahun.

3.3 Jenis Dan Sumber Data

Dalam penulisan studi ini, jenis data yang digunakan meliputi :

1. Data primer

Merupakan adat yang diperlukan peneliti yang diperolehnya dari sumber utama secara langsung (Widodo, 2022). Untuk mendapatkan data primer dapat melalui metode seperti observasi, wawancara, dan melalui kuesioner atau angket yang diberikan kepada responden yang telah ditetapkan dalam penelitian (Widodo, 2022).

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan secara tidak langsung dan cenderung didapatkan dari sumber-sumber lain yang telah dikumpulkan dan dipublikasi oleh pihak-pihak terkait (Widodo, 2022). Data sekunder dapat berupa seperti berita , buku, ataupun penelitian-penelitian terdahulu (Widodo, 2022).

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari kuesioner yang diajukan kepada karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang guna mendapatkan permasalahan responden. Kuesioner merupakan instrumen pengumpul data yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang

digunakan untuk mendapatkan data baik secara tatap muka, surat, maupun tatap maya (Widodo, 2022). Daftar pertanyaan tersebut meliputi variabel penelitian yang diteliti. Pertanyaan- pertanyaan yang disajikan menggunakan skala likert 1-5 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a) Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian
- b) Literatur berupa referensi dari buku dalam mendukung penelitian

3.5 Variabel Dan Indikator

Variabel penelitian adalah hal penting untuk menentukan pengambilan data dengan tepat. Variabel merupakan sesuatu yang mempunyai variasi, yang memiliki karakteristik hasil operasionalisasi dari konsep yang konkret dan terukur (Widodo, 2022). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

a. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab adanya variabel terikat (Widodo, 2022). Dalam penelitian ini variabel independen adalah ethical leadership (X_1) dan perceived organizational support (X_2).

b. Variabel mediasi (*Intervening variable*)

Variabel intervening adalah variabel penyela atau yang terletak diantara variabel independen dan dependen sehingga variabel independen tidak

langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Widodo, 2022). Dalam penelitian ini variabel interverning adalah self-efficacy (Y_1).

c. Variabel terikat (*Dependent variable*)

Variabel terikat atau dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Widodo, 2022). Dan dalam penelitian ini *employee performance* (Y_2) dinyatakan sebagai variabel dependen.

Adapun variabel-variabel tersebut dijabarkan dalam definis oprasional beserta masing- masing indikatornya nampak pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan pengukuran variabel

No.	Variabel	Definisi Oprasional	Indikator	Sumber
1	Ethical Leadership	Perilaku pemimpin yang menunjukkan integritas, keadilan, akuntabilitas, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan melalui tindakan pribadi, pengambilan keputusan yang etis, komunikasi tentang nilai-nilai etika, dan pemberdayaan karyawan.	1. <i>Integrity</i> (integritas) 2. <i>Fairness Decision-Making</i> , (Pengambilan Keputusan yang Adil) 3. <i>Role Model</i> , (Teladan untuk Perilaku Etis) 4. <i>Concern for Employee Well-Being</i> (Kepedulian terhadap Kesejahteraan Karyawan.)	(Yang dkk., 2023)
2	Perceived Organizational support	persepsi karyawan terhadap penghargaan,	1. <i>management support for generating and developing</i>	(Chouchane dkk., 2023)

	perhatian, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka.	<p><i>new business ideas</i> (dukungan manajemen dalam mengembangkan ide baru)</p> <p>2. <i>Allocation of free time</i> (alokasi waktu luang)</p> <p>3. <i>appropriate use of incentives and rewards</i> (penggunaan insentif dan penghargaan yang tepat)</p> <p>4. <i>Tolerance for trial-and-errors</i> (toleransi terhadap kegagalan)</p>	
3	Self efficacy	<p>keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk merencanakan, melaksanakan, dan mencapai tujuan tertentu, menghadapi tantangan, serta menghasilkan hasil yang diinginkan dalam berbagai situasi kerja</p>	<p>1. <i>Goal Achievement Self-Efficacy</i> (keyakinan dalam Pencapaian Tujuan) (Uppatham pracha & Liu, 2022)</p> <p>2. <i>Task Accomplishment Confidence</i> (Keyakinan dalam Penyelesaian Tugas)</p> <p>3. <i>Outcome Expectancy</i> (Ekspektasi Hasil)</p> <p>4. <i>Endeavor Success Belief</i> (Keyakinan Keberhasilan Usaha)</p>
4	Employee performance	tingkat kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang diukur melalui kualitas, dan ketepatan waktu dalam	<p>1. <i>Quality of Work</i> (Kualitas Kerja) (Paais & Pattiruhu, 2020)</p> <p>2. <i>Quantity of Work</i> (Kuantitas Kerja)</p> <p>3. <i>Timeliness</i> (Ketepatan Waktu)</p> <p>4. <i>Coopration</i> (Kerjasama)</p>

menyelesaikan
tugas tugasnya.

Sumber : disarikan dari beberapa jurnal, 2024

Pengambilan data pada penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya sebagai berikut :

Sangat tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
------------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Gambar 3.1 Skor pengukuran interval

3.6 Metode Analisis Data

Setelah data kuesioner sudah terkumpul maka tahap selanjutnya adalah analisis data. Yang mana dalam penelitian ini data yang didapatkan berupa data numerik atau angka dan nantinya akan dianalisis untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian dan dapat menguji hipotesis. Adapun metode yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis statistik menggunakan *Strucutral Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software smart PLS (Partial Least Square)*.

SEM mempunyai tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisi jalur dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh penelitian yang berfokus pada ilmu sosial (Rahadi, 2023). PLS ini dapat menggambarkan adanya hubungan antar variabel dan melakukan analisis dengan sekali uji. SEM terdiri dari dua model yaitu *Outer Model* dan *Inner Model* (Rahadi, 2023). Analisis data dengan menggunakan PLS dalam penelitian ini sebagai berikut :

3.6.1 Outer Model (Measurement Model)

Pengujian *Outer Model*, menspesifikasikan adanya hubungan antar Variabel laten dengan indikator-indikatornya atau mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Rahadi, 2023). Uji yang dilakukan dalam outer model yaitu sebagai berikut :

1. *Convergent Validity*

Pengujian *convergent validity* ini diuji dari masing-masing indikator konstruk. Uji validitas dapat dilihat dari nilai *standarized loading factor*. Suatu indikaotr dikatakan valid jika nilai *loading factor* lebih besar atau sama dengan 0,7 (Rahadi, 2023). Walaupun begitu, nilai *standarized loading factor* diatas 0,5 dapat diterima, jika nilainya dibawah 0,5 maka akan dikeluarkan dari model.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity merupakan pengujian yang mengukur sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya yang dapt dilihat dari nilai *cross loading factor*, yang membandingkan nilai *loading* pada konstruk tertentu dengan konstruk lainnya (Rahadi, 2023). Suatu indikator dapat dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* kepada konstruk lain, dimana konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan indikator di blok lain (Widodo, 2022).

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE ini bertujuan untuk mengukur suatu tingkat variasi komponen konstruk yang dihimpun dari indikatornya dengan menyesuaikan pada tingkat kesalahan (Rahadi, 2023). Dan suatu variabel dinyatakan valid apabila memiliki nilai $AVE > 0,5$ (Rahadi, 2023).

4. *Composite Reliability*

Data yang mempunyai *Composite Reliability* $> 0,7$ maka dapat dikatakan data tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (Rahadi, 2023).

5. *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha bertujuan untuk memperkuat adanya pengujian reliabilitas (Rahadi, 2023). Variabel dalam suatu penelitian dianggap reliabel jika nilai *Cronbach alpha* $> 0,7$ (Rahadi, 2023).

3.6.2 Inner Model (Structural Model)

Pengujian *Inner model* ini merupakan pengembangan model berbasis konsep dari teori guna menganalisis hubungan variabel eksogen dan endogen yang telah dijabarkan dalam kerangka konseptual (Rahadi, 2023). Adapun tahap dalam pengujian terhadap *Inner model* sebagai berikut :

1. Koefisien determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi berfungsi untuk mengukur besarnya pengaruh variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen (Rahadi, 2023). Koefisien determinasi yang sering disimbolkan R^2 pada dasarnya digunakan untuk melihat adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel (Rahadi, 2023). Koefisien determinasi memiliki nilai yaitu berkisar antara 0 hingga 1. Jika nilai R^2 sebesar 0,67 maka dianggap substansial atau tinggi, sedangkan nilai antara 0,67 dan 0,33 dianggap moderat dan nilai kurang dari 0,19 dianggap lemah (Rahadi, 2023).

2. *Effect size* atau *F square* (F^2)

Nilai f-square (F^2) dapat memperlihatkan besar pengaruh parsial masing masing variabel prediktor terhadap variabel endogen (Rahadi, 2023). Apa bila nilai f-square bernilai lebih besar atau sama dengan 0,35 maka dapat diinterpretasikan bahwa terdapat efek besar dari variabel laten endogen, jika nilai f-square 0,15 hingga 0,35 dianggap sedang. Dan apa bila f-square 0,02 hingga 0,15 maka dianggap memiliki efek kecil atau lemah (Rahadi, 2023).

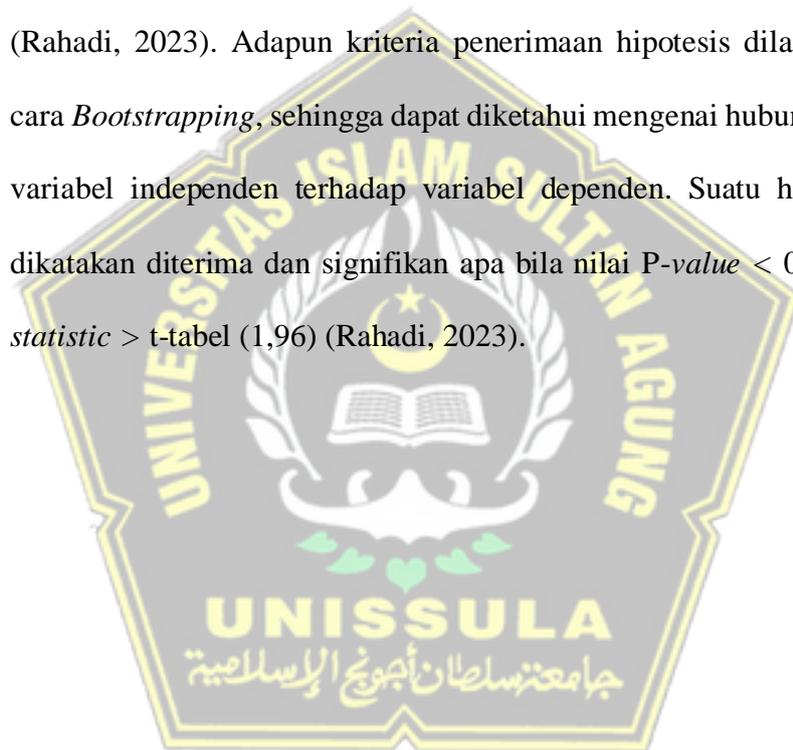
3. Q-square (*Predictive relevance*)

Jika Nilai Q-square lebih besar dari 0 maka menunjukkan bahwa model tersebut memiliki nilai *predictive relvance*

(Rahadi, 2023). Begitupun sebaliknya jika kurang dari 0, maka tidak memiliki nilai *predictive relvance*.

3.6.3 Pengujian Hipotesis

PLS tidak mengasumsikan bahwa data terdistribusi normal maka akan digunakan teknik *resampling* menggunakan metode *Bootstrapping* (Rahadi, 2023). Adapun kriteria penerimaan hipotesis dilakukan dengan cara *Bootstrapping*, sehingga dapat diketahui mengenai hubungan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Suatu hipotesis dapat dikatakan diterima dan signifikan apa bila nilai *P-value* $< 0,5$ dan nilai *t-statistic* $> t\text{-tabel}$ (1,96) (Rahadi, 2023).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Kota Semarang, sebuah Instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan layanan kesehatan masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang. Data dikumpulkan secara langsung dan daring untuk memastikan akurasi serta efisiensi dalam proses pengambilan data primer. Tujuan pengumpulan data adalah untuk menguji hubungan antar variabel, yaitu *ethical leadership*, *perceived organizational support*, *self-efficacy*, dan *employee performance*. Responden dipilih berdasarkan kriteria spesifik, yakni karyawan tetap golongan I-IV dengan masa kerja minimal 3 tahun. Pemilihan kriteria ini didasarkan pada pertimbangan bahwa karyawan dengan pengalaman kerja memadai telah memahami dinamika organisasi serta memiliki kontribusi signifikan terhadap capaian kinerja instansi.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang berjumlah 157 orang. Pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, menghasilkan 113 responden. Teknik purposive sampling diterapkan untuk memastikan sampel memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, yakni status karyawan tetap, golongan I-IV, dan masa kerja minimal 3

tahun. Proses pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Sebanyak 113 kuesioner disebar melalui platform digital (Google Forms) dan secara tatap muka kepada karyawan di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Semarang. Proses pengisian kuesioner dipandu secara terstruktur dengan skala Likert 1–5 untuk meminimalisir bias interpretasi, dari proses pengumpulan data tersebut diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data

Kriteria	Jumlah
Jumlah kuesioner yang disebar	113
Jumlah kuesioner yang tidak di respon	0
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	2
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	111

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 113 kuesioner yang dibagikan kepada karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang, ada sebanyak 111 kuesioner yang memenuhi kriteria. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan data primer dari 111 responden.

4.1.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang terkumpul dari 111 responden yang memenuhi kriteria penelitian, karakteristik demografis responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Deskripsi lengkap disajikan dalam tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Tabel Karakteristik Responden

Kategori	Sub Kategori	Jumlah responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	37	33,3%
	Perempuan	74	66,7%
Usia	20-30 tahun	45	40,5%
	31-35 tahun	46	41,4%
	36-40 tahun	14	13,6%
	> 40 tahun	6	5,4%
Pendidikan	DIII	19	17,1%
	S1	68	61,3%
	S2	24	21,6%
Masa Kerja	3-5 tahun	51	45,9%
	6-10 tahun	39	35,1%
	11-15 tahun	15	13,5%
	> 15 tahun	6	5,4%

Sumber: Data Primer diolah 2025

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden didominasi oleh perempuan (66,7%), yang konsisten dengan karakteristik sektor kesehatan di Indonesia, di mana perempuan umumnya mendominasi posisi pelayanan publik dan administratif. Proporsi ini mencerminkan peran strategis perempuan dalam mendukung operasional Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Dari segi usia, sebanyak 81,98% responden berusia di bawah 35 tahun (20-35 tahun), dengan puncak kelompok 31-35 tahun (41,44%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada dalam fase awal hingga menengah karier. Dominasi usia muda dapat mengaruhi persepsi terhadap ethical leadership dan perceived organizational support karena kelompok ini cenderung lebih adaptif terhadap perubahan kebijakan. Sementara itu, responden berusia > 40 tahun (5,4%) merepresentasikan minoritas dengan pengalaman kerja yang panjang yang mungkin memberikan perspektif berbeda.

Jika di lihat dari tingkat pendidikan, mayoritas responden berpendidikan S1 (61,26%), diikuti oleh S2 (21,62%), menunjukkan tingkat literasi dan kapasitas analitis yang tinggi dalam menilai hubungan antar variabel penelitian. Proporsi lulusan S2 yang signifikan (hampir 22%) mencerminkan upaya Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam meningkatkan kualifikasi SDM untuk mendukung kinerja organisasi. Pendidikan DIII (17,12%) umumnya terkait dengan tenaga teknis atau administratif yang terlibat langsung dalam layanan kesehatan.

Berdasarkan masa kerja responden, sebanyak 45,95% responden memiliki masa kerja 3–5 tahun, mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan masih dalam fase pengembangan kompetensi dan adaptasi dengan budaya organisasi. Kelompok dengan masa kerja 6–10 tahun (35,14%) memiliki cukup pengalaman untuk menilai kebijakan organisasi secara kritis, sementara masa kerja >15 tahun (5,41%) merepresentasikan karyawan yang telah menyaksikan transformasi struktural dan kebijakan organisasi secara langsung.

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Kota Semarang, sebuah Instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan layanan kesehatan masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang. Data dikumpulkan secara langsung dan daring untuk memastikan akurasi serta efisiensi dalam proses pengambilan data primer. Tujuan pengumpulan data adalah untuk menguji hubungan antar variabel, yaitu *ethical leadership*, *perceived organizational support*, *self-efficacy*, dan *employee performance*. Responden dipilih berdasarkan kriteria spesifik, yakni karyawan tetap golongan I-IV dengan masa kerja minimal 3 tahun. Pemilihan kriteria ini didasarkan pada pertimbangan bahwa karyawan dengan pengalaman kerja memadai telah memahami dinamika organisasi serta memiliki kontribusi signifikan terhadap capaian kinerja instansi.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif untuk menjelaskan hasil persepsi responden dalam penilaian masing-masing variabel studi yang diteliti, pada studi ini variabel yang digunakan adalah *Ethical leadership*, *perceived organizational support*, *self efficacy*, dan *employee performance*. Data penelitian diperoleh melalui pengisian kuesioner menggunakan skala likert, dimana skala tertinggi bernilai 5 dan skala terendah bernilai 1. Rumus yang digunakan untuk menentukan rentang skala pada skala likert, yang memiliki nilai terendah 1 dan nilai tertinggi 5 pada setiap kategori dihitung berdasarkan perhitungan yang dijelaskan oleh (Rahadi, 2023). Perhitungan

ini bertujuan mengklasifikasikan data berdasarkan rentang nilai yang ada, sehingga memudahkan dalam menganalisis dan menginterpretasi hasil dari masing-masing kategori. Perhitungan menurut (Rahadi, 2023) dilakukan sebagai berikut :

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{rentang skala}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Hasil perhitungan rentang skala tersebut digunakan sebagai dasar menginterpretasikan penilaian rata-rata dari setiap indikator pada variabel yang diteliti. Selanjutnya, perhitungan akan dilakukan untuk menentukan kategori rentang skala mulai dari sangat rendah hingga sangat tinggi. Penilaian ini disajikan dalam bentuk indeks rata-rata yang dimodifikasi dari (Rahadi, 2023), sebagai berikut :

1. Interval dengan nilai antara 1,00-2,33 dikategorikan sebagai rendah.
2. Interval dengan nilai antara 2,34-3,67 dikategorikan sebagai sedang.
3. Interval dengan nilai antara 3,68-5 dikategorikan sebagai tinggi.

Rentang skala	Kategori
1,00-2,33	Rendah
2,34-3,67	Sedang
3,68-5	Tinggi

Sumber: data primer yang diolah,2025.

4.2.1 Statistik Deskriptif *Ethical Leadership*

Ethical Leadership yang merupakan perilaku pemimpin yang menunjukkan integritas, keadilan, akuntabilitas, dan perhatian terhadap kesejahteraan SDM melalui tindakan pribadi, pengambilan keputusan yang etis, komunikasi tentang

nilai-nilai etika, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Tanggapan responden mengenai *ethical leadership* dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *ethical leadership*

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
1	Pemimpin ditempat kerja menunjukkan itnegritas dengan selalu menjalankan tugas sesuai aturan dan etika	4.018	0.747	Tinggi
2	pemimpin di tempat kerja melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk memastikan keputusan adil dan transparan	4.189	0.789	Tinggi
3	pemimpin di tempat kerja memberikan contoh nyata dalam menerapkan perilaku etis	4.081	0.761	Tinggi
4	pemimpin di tempat kerja secara aktif memperhatikan dan mendukung kebutuhan kesejahteraan karyawan	4.162	0.789	Tinggi
Nilai rata-rata		4.113		Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4, variabel *Ethical Leadership* di Dinas Kesehatan Kota Semarang secara keseluruhan berada dalam kategori “**Tinggi**” dengan rata-rata nilai **4.3**. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di instansi tersebut secara konsisten menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan etis.

Berdasarkan hasil analisis data, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan muncul sebagai indikator tertinggi dengan nilai rata-rata 4.189. Hal ini mencerminkan bahwa para pemimpin berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan transparan. Fenomena ini sejalan dengan prinsip-prinsip Ethical

Leadership yang menekankan pentingnya keadilan dan partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan (Yang dkk., 2023).

Di sisi lain, integritas pemimpin tercatat sebagai indikator dengan rata-rata terendah, yaitu 4.018, meskipun angka ini masih tergolong tinggi. Nilai ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan konsistensi penerapan nilai-nilai etika dalam praktik sehari-hari, seperti menghindari bias dan ketidakadilan. Langkah ini menjadi penting agar integritas tetap terjaga dan karyawan dapat terus mempercayai kepemimpinan yang ada.

Dari segi konsistensi respons, standar deviasi yang berkisar antara 0.747–0.789 menandakan adanya tingkat kesepakatan yang relatif seragam di kalangan responden. Menariknya, indikator integritas memiliki nilai deviasi terendah (0.747), yang mengindikasikan bahwa karyawan cenderung sepakat mengenai konsistensi pemimpin dalam menjalankan tugas-tugas yang sesuai dengan standar etika.

Indikator kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, dengan rata-rata 4.162, juga menonjol dalam analisis ini. Para pemimpin dinilai mampu memperhatikan kebutuhan fisik dan psikologis karyawan, terutama saat mereka menghadapi tekanan kerja atau masa-masa sulit. Hal ini mencerminkan karakteristik kepemimpinan etis yang mengutamakan kesejahteraan karyawan, sebagaimana dijelaskan oleh (Lemoine dkk., 2019). Upaya semacam ini turut berkontribusi dalam membangun iklim kerja yang lebih suportif dan produktif.

Secara keseluruhan *Ethical Leadership* di Dinas Kesehatan Kota Semarang telah diimplementasikan secara optimal, terutama dalam aspek keterlibatan karyawan dan kepedulian terhadap kesejahteraan. Namun, integritas sebagai fondasi utama kepemimpinan etis masih perlu diperkuat melalui pelatihan etika berkala dan pengawasan transparan. Secara keseluruhan, temuan ini menggambarkan lingkungan kerja yang didukung oleh kepemimpinan yang responsif dan berprinsip..

4.2.2 Statistik Deskriptif Perceived Organizational Support

Perceived organizational support (POS) yaitu persepsi karyawan terhadap penghargaan, perhatian, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap kontribusi kesejahteraan mereka. Tanggapan responden mengenai *Perceived organizational support* (POS) dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel POS

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
1	organisasi menyediakan dukungan manajemen dalam mengembangkan ide ide baru	3.856	0.781	Tinggi
2	organisasi memberikan fleksibilitas dalam alokasi waktu kerja	3.991	0.753	Tinggi
3	organisasi memberikan penghargaan dan insentif yang tepat	4.117	0.720	Tinggi
4	organisasi memeberikan toleransi terhadap kegagalan, dan memberikan kesempatan mencoba kembali	3.955	0.690	Tinggi
Nilai rata-rata		3.980		Tinggi

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, Berdasarkan hasil analisis data, indikator pemberian penghargaan dan insentif yang tepat memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4.117. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil memberikan insentif yang sesuai dengan kontribusi karyawan, sejalan dengan teori (Eisenberger dkk., 2020) yang menekankan pentingnya penghargaan dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Kesesuaian ini mencerminkan perhatian organisasi terhadap pengakuan kontribusi karyawan, yang menjadi salah satu pendorong utama keterlibatan dan produktivitas.

Sebaliknya, indikator dukungan manajemen dalam pengembangan ide baru mencatat nilai rata-rata terendah, yaitu 3.856. Meskipun masih berada dalam kategori tinggi, temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu meningkatkan pendampingan dan menyediakan sumber daya yang lebih memadai untuk mendukung inovasi. Studi (Chouchane dkk., 2023) menyoroti pentingnya investasi organisasi dalam pengembangan ide baru untuk mendorong keberlanjutan dan daya saing di lingkungan yang dinamis.

Dari segi konsistensi respons, nilai standar deviasi yang berkisar antara 0.690 hingga 0.781 mencerminkan tingkat kesepakatan yang relatif seragam di antara responden. Indikator toleransi terhadap kegagalan memiliki deviasi terendah (0.690), yang mengindikasikan kesepakatan kuat bahwa organisasi telah menyediakan ruang bagi pembelajaran dari kesalahan. Hal ini menunjukkan budaya kerja yang mendukung pengembangan karyawan melalui pengalaman dan eksperimen.

Selain itu, fleksibilitas alokasi waktu kerja dan toleransi terhadap kegagalan memperoleh rata-rata masing-masing 3.991 dan 3.955. Kedua indikator ini mencerminkan respons positif terhadap kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan antara tuntutan kerja dan kebutuhan personal, serta mendorong keberanian untuk mengambil risiko. Hal ini sejalan dengan konsep Positive Organizational Support (POS) yang menekankan pentingnya lingkungan kerja yang inklusif dan suportif (Astuty & Udin, 2020), sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih memberdayakan dan produktif.

Secara keseluruhan, Dinas Kesehatan Kota Semarang telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui penghargaan, fleksibilitas, dan toleransi. Namun, dukungan untuk pengembangan ide inovatif masih perlu dioptimalkan, misalnya melalui program pelatihan atau alokasi anggaran khusus. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai dan didukung, yang menjadi fondasi penting untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja organisasi.

4.2.3 Statistik Deskriptif Self Efficacy

Self Efficacy merupakan keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk merencanakan, melaksanakan, dan mencapai tujuan tertentu, menghadapi tantangan, serta menghasilkan hasil yang diinginkan dalam berbagai situasi kerja. Tanggapan responden mengenai *Self efficacy* dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Self Efficacy

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
1	keyakinan untuk dapat menyelesaikan sebagian tujuan kerja yang telah ditetapkan	3.964	0.697	Tinggi
2	keyakinan dalam penyelesaian tugas yang menantang	4.045	0.953	Tinggi
3	optimis bahwa hasil kerja akan sesuai dengan ekspektasi	4.099	0.722	Tinggi
4	merasa mampu untuk berhasil dalam berbagai tugas yang diberikan	4.018	0.759	Tinggi
Nilai rata-rata		4.032		Tinggi

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.6, indikator optimisme terhadap hasil kerja yang sesuai ekspektasi menjadi aspek terkuat dengan rata-rata nilai 4.099. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kontribusi mereka telah memenuhi standar organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Self Efficacy Bandura (1986) (Khorakian & Sharifirad, 2019) yang menekankan pentingnya ekspektasi hasil dalam membangun self-efficacy. Tingginya rata-rata pada indikator ini mencerminkan keyakinan karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Sebaliknya, indikator keyakinan mencapai tujuan kerja memperoleh nilai rata-rata terendah, yakni 3.964, meskipun tetap tergolong tinggi. Temuan ini menunjukkan perlunya penguatan dalam penetapan target yang lebih realistis serta dukungan sumber daya yang cukup untuk memastikan karyawan percaya bahwa mereka dapat mencapai tujuan jangka panjang. Langkah ini penting untuk

meningkatkan konsistensi karyawan dalam pencapaian target kerja yang lebih kompleks.

Dari segi konsistensi respons, standar deviasi indikator berkisar antara 0.697 hingga 0.953. Indikator penyelesaian tugas menantang memiliki deviasi tertinggi sebesar 0.953, yang mengindikasikan adanya variasi persepsi yang lebih besar di antara karyawan, kemungkinan disebabkan oleh perbedaan kompleksitas tugas di tiap divisi. Sementara itu, deviasi terendah pada indikator keyakinan mencapai tujuan (0.697) menunjukkan keseragaman pandangan karyawan terkait kemampuan mereka dalam menyelesaikan target kerja yang telah ditetapkan.

Selain itu, indikator kemampuan menghadapi berbagai tugas juga menunjukkan hasil yang positif dengan rata-rata nilai 4.018. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan merasa cukup kompeten dalam mengelola beragam tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Faktor ini didukung oleh lingkungan kerja yang memberdayakan, sebagaimana diungkapkan oleh penelitian (Uppathampracha & Liu, 2022), yang menekankan pentingnya adaptabilitas dalam membangun self-efficacy. Temuan ini menggarisbawahi perlunya organisasi untuk terus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, guna mempertahankan kepercayaan diri dan produktivitas karyawan.

Secara keseluruhan, temuan ini menggambarkan bahwa Karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang memiliki tingkat *self efficacy* yang tinggi, terutama dalam optimisme hasil kerja dan kemampuan menghadapi tugas kompleks. Namun, penetapan tujuan kerja perlu disesuaikan dengan kapasitas dan sumber daya untuk

meminimalkan keraguan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan pelatihan berbasis kompetensi dan umpan balik konstruktif guna mempertahankan keyakinan diri karyawan dalam mendukung kinerja organisasi.

4.2.4 Statistik Deskriptif Employee Performance

Employee Performance didefinisikan sebagai tingka kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi yang diukur melalui kualitas, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Tanggapan responden mengenai *Employee performance* dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Employee Performance

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
1	memastikan bahwa hasil pekerjaan sesuai dengan job description yang telah ditetapkan organisasi	4.099	0.735	Tinggi
2	mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan beban kerja yang ditentukan	4.027	0.690	Tinggi
3	dapat menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang ditentukan	3.955	0.752	Tinggi
4	aktif berkontribusi dalam kerja sama tim	4.000	0.805	Tinggi
Nilai rata-rata		4.020		Tinggi

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.7, kesesuaian hasil kerja dengan *job description* tercatat sebagai indikator dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4.099. Hal ini mencerminkan pemahaman yang baik di kalangan karyawan terkait tanggung jawab mereka dan standar kualitas yang ditetapkan oleh organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Paais & Pattiruhu, 2020) yang menegaskan bahwa kesesuaian

tugas merupakan tolok ukur penting dalam mengukur kinerja karyawan. Indikator ini menunjukkan efektivitas organisasi dalam mengkomunikasikan harapan dan tanggung jawab kepada karyawannya.

Sebaliknya, indikator ketepatan waktu penyelesaian tugas memiliki nilai rata-rata terendah, yakni 3.955. Meskipun masih dalam kategori tinggi, temuan ini mengindikasikan adanya tantangan yang dihadapi karyawan, seperti beban kerja yang dinamis atau kurang optimalnya manajemen prioritas. Studi (Sasaki dkk., 2020) turut menyoroti pentingnya manajemen waktu yang baik serta kebijakan yang mendukung pengelolaan beban kerja agar karyawan dapat lebih efektif dalam memenuhi tenggat waktu yang telah ditentukan.

Terkait konsistensi respons, nilai standar deviasi berkisar antara 0.690 hingga 0.805. Indikator kerja sama tim mencatat deviasi tertinggi (0.805), yang menunjukkan adanya variasi persepsi terkait kontribusi kolaboratif antar anggota tim. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan dinamika kerja di setiap tim. Sebaliknya, indikator penyelesaian beban kerja memiliki deviasi terendah (0.690), yang mencerminkan keseragaman kemampuan karyawan dalam memenuhi target kuantitas yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Selain itu, indikator penyelesaian beban kerja (Mean = 4.027) dan kontribusi tim (Mean = 4.000) menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya mampu bekerja secara produktif secara individu tetapi juga adaptif dalam lingkungan kerja kolaboratif. Temuan ini mendukung konsep kinerja holistik sebagaimana dijelaskan oleh (Alqudah dkk., 2022), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan yang baik

tidak hanya terlihat dari pencapaian individu tetapi juga dari efektivitas kerja sama dalam tim. Hal ini mencerminkan bahwa organisasi berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara produktivitas individu dan kolaborasi tim.

Secara keseluruhan, temuan ini menggambarkan bahwa Kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang secara umum sangat baik, dengan fokus pada kualitas dan kuantitas pekerjaan. Namun, aspek ketepatan waktu perlu mendapat perhatian melalui pelatihan manajemen waktu, optimalisasi alokasi tugas, atau penyediaan sumber daya tambahan. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan kejelasan tugas menjadi kunci utama dalam mempertahankan kinerja tinggi. Organisasi disarankan untuk memperkuat sistem evaluasi tenggat waktu guna meningkatkan efisiensi secara menyeluruh..

4.3 Analisis Data

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis hubungan kausal antara variabel *Ethical Leadership*, *Perceived Organizational Support (POS)*, *Self Efficacy*, dan *Employee Performance* menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* versi 4.0. Penelitian ini menguji lima hipotesis yang dikembangkan untuk mengeksplorasi peran *Self Efficacy* sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh *Ethical Leadership* dan POS terhadap *Employee Performance*. Metode PLS-SEM dipilih karena kemampuannya dalam menguji model struktural kompleks dengan variabel laten serta fleksibilitasnya dalam mengolah data yang tidak terdistribusi normal (Rahadi, 2023).

4.3.1 Pengujian Model Measurement (Outer Models)

Pengujian *Outer Models* bertujuan menspesifikasikan adanya hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Rahadi, 2023). Pengujian outer model yang dilakukan terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity*, *average variance extracted (AVE)*, *compositer reability*, dan *cronbach alpha*.

1. *Convergent Validity*

Convergent validity diuji dari masing masing indikator konstruk. Uji validitas dapat dilihat dari nilai *standarized loading factor*. Suatu indikator dikatakan valid jika nilai *loading factor* lebih besar atau sama dengan 0,7 meskipun dalam praktik empiris, nilai faktor diatas 0,5 dapat diterima, jika nilainya dibawah 0,5 maka akan dikeluarkan dari model. (Rahadi, 2023).

Tabel 4.7 Hasil Uji Loading Factor

Variabel	Indikator	Sampel asli (O)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)	Keterangan
<i>Employee performance</i>	EP1	0.827	21.227	0.000	Valid
	EP2	0.809	20.086	0.000	
	EP3	0.841	23.156	0.000	
	EP4	0.841	25.342	0.000	
<i>Ethical Leadership</i>	ET1	0.823	25.079	0.000	Valid
	ET2	0.799	16.236	0.000	
	ET3	0.836	26.033	0.000	
	ET4	0.804	16.748	0.000	
<i>Percaived organizational support</i>	POS1	0.774	11.894	0.000	Valid
	POS2	0.816	16.668	0.000	
	POS3	0.721	12.081	0.000	
	POS4	0.817	18.858	0.000	
<i>Self Efficacy</i>	SE1	0.798	19.252	0.000	Valid
	SE2	0.735	13.892	0.000	

SE3	0.897	49.721	0.000
SE4	0.867	29.432	0.000

Berdasarkan tabel hasil Uji *Loading Factor*, seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dengan nilai loading factor ≥ 0.7 dan signifikan secara statistik (T-statistik > 1.96 ; p-value = 0.000). Indikator SE3 (0.897) serta EP3 dan EP4 (0.841) mencatat nilai loading tertinggi, menunjukkan kontribusi optimal dalam merepresentasikan konstruk Self-Efficacy dan Employee Performance, sementara indikator POS3 (0.721) dan SE2 (0.735) memiliki nilai loading terendah namun tetap valid. Konsistensi pengukuran terlihat dari loading stabil di atas 0.79 pada variabel Employee Performance dan Ethical Leadership. Variasi loading tertinggi terjadi pada Self-Efficacy (0.897 vs. 0.735), dengan SE3 sebagai indikator paling dominan yang merepresentasikan keyakinan hasil kerja sesuai ekspektasi. Selain itu, nilai T-statistik yang berkisar antara 11.894 hingga 49.721 mengonfirmasi bahwa seluruh indikator signifikan dalam merepresentasikan konstruk laten.

Semua indikator memenuhi kriteria validitas konvergen, dengan *loading factor* dan signifikansi statistik yang memadai. Temuan ini membuktikan bahwa instrumen penelitian **reliabel** dalam mengukur konstruk *Employee Performance, Ethical Leadership, Perceived Organizational Support*, dan *Self-Efficacy*. Model pengukuran layak dilanjutkan ke analisis struktural (*inner model*).

2. *Discriminant Validity*

Uji validitas diskriminan adalah metode evaluasi yang menilai sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya. Hal ini dapat ditentukan melalui analisis nilai *cross loading factor*, yang membandingkan nilai loading pada konstruk tertentu dengan nilai pada konstruk lainnya (Rahadi, 2023). menurut kriteria Fornell-Larcker, sebuah variabel laten dianggap memenuhi validitas diskriminan jika nilai akar kuadrat AVE (Average Variance Extracted) pada diagonal tabel lebih besar daripada korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya (Rahadi, 2023).

Tabel 4.8 Nilai Fornell-Lacker Criterion

	Employee Performance	Ethical Leadership	Perceived Organizational Support	Self Efficacy
EP	0.829			
Et	0.501	0.816		
POS	0.668	0.400	0.783	
SE	0.681	0.545	0.645	0.827

Validitas diskriminan juga diuji dengan membandingkan akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dengan korelasi antar konstruk sebagai berikut:

- **Employee Performance (EP):** Akar AVE = **0.829**. Nilai ini lebih tinggi daripada korelasi EP dengan konstruk lain (misalnya: 0.668 dengan Perceived Organizational Support dan 0.681 dengan Self Efficacy).

- **Ethical Leadership (ET):** Akar AVE = **0.816**. Nilai ini lebih tinggi daripada korelasi ET dengan konstruk lain (misalnya: 0.501 dengan Employee Performance dan 0.545 dengan Self Efficacy).
- **Perceived Organizational Support (POS):** Akar AVE = **0.783**. Nilai ini lebih tinggi daripada korelasi POS dengan konstruk lain (misalnya: 0.668 dengan Employee Performance dan 0.645 dengan Self Efficacy).
- **Self Efficacy (SE):** Akar AVE = **0.827**. Nilai ini lebih tinggi daripada korelasi SE dengan konstruk lain (misalnya: 0.681 dengan Employee Performance dan 0.545 dengan Ethical Leadership).

Kriteria Fornell-Larcker terpenuhi karena akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk, mengindikasikan bahwa setiap variabel laten memiliki diskriminasi yang jelas.

3. *Average Variance Extracted*

Menurut (Rahadi, 2023) nilai AVE bertujuan guna mengukur suatu tingkat variasi komponen konstruk yang dihimpun dari indikatornya dengan menyesuaikan pada tingkat kesalahan, suatu variabel dinyatakan valid apabila nilai $AVE > 0,5$.

Tabel 4.9 Average Variance Extracted (AVE)

	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Employee Performance	0.688

Ethical Leadership	0.665
Perceived Organizational Support	0.613
Self Efficacy	0.683

Berdasarkan hasil analisis *average variance extracted* (AVE), seluruh konstruk dalam penelitian ini **memenuhi** kriteria validitas konvergen dengan nilai $AVE \geq 0,5$, yang berarti lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk latennya. Hal ini membuktikan bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen yang baik. Meskipun *perceived organizational support* memiliki AVE relatif lebih rendah, nilai tersebut tetap memadai untuk analisis lebih lanjut. Temuan ini memperkuat keandalan instrumen penelitian dalam merepresentasikan variabel-variabel yang diteliti.

4. *Compositer Reability*

Menurut (Rahadi, 2023) data yang mempunyai *composite reability* $> 0,7$ maka dapat dikatakan bahwa data tersebut memiliki reabilitas yang tinggi. Berdasarkan tabel hasil uji *composite reliability* seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai $\rho_a > 0,7$ dan $\rho_c > 0,7$, sebagaimana dalam tabel berikut :

Tabel 4.10 Nilai composite reability

	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)
Employee Performance	0.856	0.898
Ethical Leadership	0.837	0.888
Perceived Organizational Support	0.803	0.863
Self Efficacy	0.884	0.896

Berdasarkan tabel 4.7 Semua konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai *composite reliability* (ρ_a) dan *Composite Reliability* (ρ_c) \geq 0.7, menunjukkan konsistensi internal yang tinggi. *Employee Performance* ($\rho_a = 0.856$; $\rho_c = 0.898$) dan *Self Efficacy* ($\rho_a = 0.884$; $\rho_c = 0.896$) mencatat reliabilitas tertinggi, mengindikasikan pengukuran yang sangat stabil untuk kinerja dan keyakinan diri karyawan. *Ethical Leadership* ($\rho_a = 0.837$; $\rho_c = 0.888$) dan *Perceived Organizational Support* ($\rho_a = 0.803$; $\rho_c = 0.863$) juga memenuhi standar, meskipun POS memiliki skor relatif lebih rendah, mencerminkan perlunya optimalisasi dukungan struktural. Secara keseluruhan, hasil ini membuktikan instrumen penelitian andal dalam merepresentasikan variabel, sehingga layak dilanjutkan ke analisis struktural.

5. *Cronbach Alpha*

Analisis *cronbach alpha* bertujuan untuk mengukur tingkat konsistensi internal antar indikator dalam suatu konstruk (Rahadi, 2023). Nilai $\alpha > 0,7$ menunjukkan bahwa indikator- indikator tersebut saling terkait secara koheren dan dapat dipercaya untuk merepresentasikan konstruk yang diukur (Rahadi, 2023).

Tabel 4.11 Nilai conbach's alpha

	Cronbach's alpha
Employee Performance	0.849
Ethical Leadership	0.833
Perceived Organizational Support	0.790
Self Efficacy	0.848

Berdasarkan tabel di atas, seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas **0,7**, yang memenuhi kriteria reliabilitas. *Employee Performance* (0,849) dan *Self Efficacy* (0.848) mencatat nilai tertinggi, menunjukkan konsistensi sangat kuat antar indikator dalam mengukur kinerja dan keyakinan diri karyawan. *Ethical Leadership* (0,833) juga menunjukkan konsistensi tinggi, mencerminkan keandalan indikator integritas dan keadilan pemimpin. Sementara *Perceived Organizational Support* (0,790) memiliki nilai terendah, tetapi tetap memenuhi standar minimal, mengindikasikan bahwa indikator dukungan organisasi cukup koheren meskipun perlu peningkatan pada aspek seperti fleksibilitas waktu atau toleransi kegagalan.

Hasil uji Cronbach's Alpha membuktikan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas internal yang memadai. Nilai Alpha $\geq 0,7$ mengonfirmasi bahwa instrumen pengukuran konsisten dan dapat diandalkan untuk merepresentasikan variabel penelitian. Dengan demikian, data layak dilanjutkan ke tahap analisis struktural (inner model).

4.3.2 Pengujian Model Struktural (Inner Models)

Pengujian *Inner Models* bertujuan menganalisis hubungan variabel eksogen dan endogen yang telah dijabarkan dalam kerangka konseptual (Rahadi, 2023). Pengujian *inner models* yang dilakukan terdiri dari Uji *path coefficient* atau uji pengaruh antar variabel, *R Square (R2)*, *Predictive Relevance (Q2)*, *Effect size (F2)*.

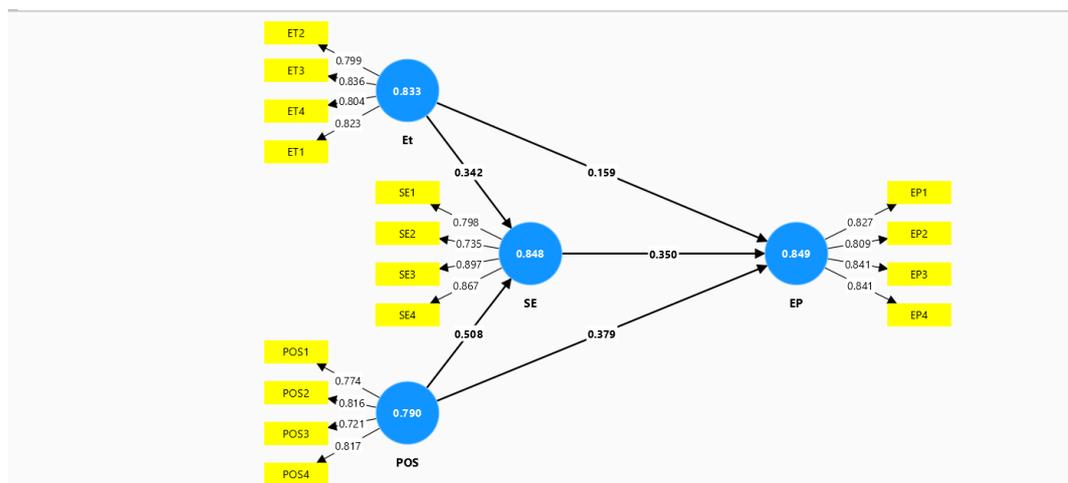
1. Uji path coefficient

Uji *path coefficient* berguna untuk memberikan wawasan mengenai arah dan kekuatan hubungan antara variabel-variabel yang ada dalam model penelitian (Rahadi, 2023). Melalui pengujian ini, peneliti dapat memahami apakah hubungan antara variabel bersifat positif atau negatif, serta seberapa kuat pengaruh variabel independen terhadap dependen (Rahadi, 2023).

Tabel 4.12 Nilai Uji Path Coefficient

	Sampel asli (O)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Ethical Leadership -> Employee Performance	0.159	2.074	0.038
Ethical Leadership -> Self Efficacy	0.342	4.703	0.000
Perceived Organzational Support -> Employee Performance	0.379	3.147	0.002
Perceived Organzational Support -> Self Efficacy	0.508	7.471	0.000
Self Efficacy -> Employee Performance	0.350	2.593	0.010

Gambar 4.1 Hasil Uji Patch Coefficient



Berdasarkan tabel dan grafik hasil analisis *path coefficient*, Semua hipotesis diterima dengan signifikansi statistik ($p < 0.05$). **Perceived Organizational Support** → **Self Efficacy** ($\beta = 0.508$, $T = 7.471$) merupakan pengaruh terkuat, menunjukkan bahwa dukungan organisasi (seperti insentif dan toleransi kegagalan) secara signifikan meningkatkan keyakinan diri karyawan. **Ethical Leadership** → **Self Efficacy** ($\beta = 0.342$, $T = 4.703$) juga berpengaruh kuat, menegaskan bahwa kepemimpinan etis membangun kepercayaan diri melalui integritas dan keadilan. Meskipun pengaruh langsung **Ethical Leadership** → **Employee Performance** kecil ($\beta = 0.159$), efek tidak langsung melalui *Self Efficacy* ($\beta = 0.342 \times 0.350 = 0.120$) memperkuat kontribusinya. **Self Efficacy** → **Employee Performance** ($\beta = 0.350$) menunjukkan bahwa keyakinan diri karyawan menjadi faktor kritis dalam meningkatkan produktivitas dan kolaborasi.

Model struktural mengonfirmasi bahwa *Perceived Organizational Support* dan *Self Efficacy* adalah faktor dominan dalam meningkatkan kinerja. Kepemimpinan etis berperan penting dalam membangun *self efficacy*, meskipun efek langsungnya terbatas. Temuan ini menegaskan perlunya kebijakan organisasi yang berfokus pada dukungan struktural dan penguatan keyakinan diri karyawan untuk mencapai kinerja optimal.

2. *R-Square* (R^2)

R-squared (R^2) merupakan ukuran yang menggambarkan seberapa baik model menjelaskan variasi data (Rahadi, 2023). Nilai R^2 berkisar antara

0–1, dengan interpretasi: 0.25 (rendah), 0.50 (sedang), dan 0.75 (tinggi) (Rahadi, 2023).

Tabel 4.13 Nilai R-Square

	R-square	Adjusted R-square
Employee Performance	0.571	0.559
Self Efficacy	0.514	0.505

Berdasarkan hasil uji *R-Square* menunjukkan bahwa Nilai R^2 untuk *Employee Performance* sebesar **0.571** (sedang) menunjukkan bahwa 57.1% varians kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi *Ethical Leadership*, *Perceived Organizational Support*, dan *Self Efficacy*, sementara 42.9% sisanya dipengaruhi faktor eksternal seperti kompetensi teknis atau lingkungan kerja. Pada *Self Efficacy*, R^2 **0.514** (sedang) mengindikasikan 51.4% varians keyakinan diri karyawan dijelaskan oleh kepemimpinan etis dan dukungan organisasi, dengan 48.6% sisanya mungkin berasal dari faktor individu seperti pengalaman atau motivasi. Adjusted R^2 yang mendekati nilai R^2 asli (0.559 dan 0.505) menegaskan bahwa model tidak mengalami *overfitting*, sehingga kombinasi variabel dalam penelitian ini cukup stabil untuk menjelaskan hubungan kausal.

Kedua konstruk memiliki kemampuan prediksi **moderat**, dengan *Employee Performance* sedikit lebih unggul. Adjusted R^2 yang mendekati nilai R^2 asli menunjukkan model tidak mengalami *overfitting*. Temuan ini menegaskan bahwa kombinasi kepemimpinan etis, dukungan organisasi, dan *self efficacy* cukup relevan dalam meningkatkan kinerja,

meskipun perlu eksplorasi faktor tambahan untuk memperkuat daya jelas model.

3. *Effect Size (F²)*

Effect Size (f^2) mengukur kontribusi relatif variabel independen dalam menjelaskan varians variabel dependen. Kriteria Cohen (1988) (Rahadi, 2023). menyatakan: **0.02 (efek kecil)**, **0.15 (efek sedang)**, dan **0.35 (efek besar)**.

Tabel 4.14 Nilai Effect Size (F²)

	f-square
Ethical Leadership -> Self Efficacy	0.202
Perceived Organizational Support -> Self Efficacy	0.447
Ethical Leadership -> Employee Performance	0.041
Perceived Organizational Support -> Employee Performance	0.194
Self Efficacy -> Employee Performance	0.139

Berdasarkan hasil analisis *effect size* (f^2) pada tabel. menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) memberikan kontribusi terbesar terhadap *Self Efficacy* ($f^2 = 0.447$, efek besar), didorong oleh insentif dan toleransi kegagalan. *Ethical Leadership* (Et) dan POS juga berpengaruh sedang terhadap *Self Efficacy* ($f^2 = 0.202$) dan *Employee Performance* ($f^2 = 0.194$), sementara pengaruh langsung Et ($f^2 = 0.041$) dan *Self Efficacy* ($f^2 = 0.139$) terhadap kinerja tergolong kecil, mengindikasikan bahwa keduanya lebih efektif sebagai mediator. Secara keseluruhan, POS menjadi faktor kunci dalam model, sedangkan Et dan *Self Efficacy* berperan optimal melalui efek tidak langsung, menegaskan

pentingnya prioritas pada dukungan organisasi untuk meningkatkan keyakinan diri dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan *Perceived Organizational Support* merupakan faktor dominan dalam model, terutama dalam membentuk *Self Efficacy*. Sementara itu, *Ethical Leadership* dan *Self Efficacy* lebih efektif berperan sebagai pendukung tidak langsung. Temuan ini menegaskan pentingnya fokus pada kebijakan dukungan organisasi untuk meningkatkan keyakinan diri karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja holistik.

4. *Predictive Relevamce (Q²)*

Q-Square (Q²) digunakan untuk mengukur relevansi prediktif model, menunjukkan sejauh mana konstruk laten mampu memprediksi data empiris. Nilai Q² > 0 mengindikasikan model memiliki relevansi prediktif, dengan kriteria: 0.02 (kecil), 0.15 (sedang), dan 0.35 (besar) (Rahadi, 2023).

Tabel 4.15 Nilai Q-Square

	Q ² prediksi	RMSE	MAE
Employee Performance	0.484	0.730	0.532
Self Efficacy	0.482	0.732	0.555

Nilai Q² untuk *Employee Performance* (**0.484**) dan *Self Efficacy* (**0.482**) tergolong **besar**, menunjukkan model memiliki kemampuan prediksi yang kuat dalam menjelaskan varians kedua konstruk. Tingginya Q² didukung oleh kontribusi signifikan *Perceived Organizational Support* dan *Self Efficacy* dalam model. Nilai RMSE

(~0.73) dan MAE (~0.54) yang moderat mengindikasikan kesalahan prediksi relatif terkontrol, meskipun masih ada ruang untuk meningkatkan akurasi dengan menambahkan variabel eksogen lain seperti motivasi intrinsik atau pelatihan.

Secara keseluruhan model penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang tinggi, dengan kemampuan menjelaskan hampir 48% varians data empiris. Kedua konstruk (*Employee Performance* dan *Self Efficacy*) diprediksi secara seimbang, menegaskan konsistensi model dalam konteks organisasi kesehatan. Meski demikian, nilai RMSE dan MAE menunjukkan perlunya eksplorasi faktor tambahan untuk mengurangi kesalahan prediksi dan memperkuat generalisasi model.

4.3.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan metode *bootstrapping* bertujuan untuk memvalidasi signifikansi statistik hubungan antar variabel dengan menghasilkan distribusi sampel acak (Rahadi, 2023). Nilai *t-statistik* > 1.96 ($\alpha = 5\%$) dan *p-value* < 0.05 menunjukkan hipotesis diterima (Rahadi, 2023).

Tabel 4.16 Hasil Uji T Statistik

		Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)	Keterangan
H1	Ethical Leadership - > Self Efficacy	0.342	0.340	0.073	4.703	0.000	Diterima (signifikan)
H2	Perceived Organization al Support -	0.508	0.519	0.068	7.471	0.000	Diterima (signifikan)

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)	Keterangan	
> Self Efficacy							
H3	Ethical Leadership -> Employee Performance	0.159	0.153	0.077	2.074	0.038	Diterima (signifikan)
H4	Perceived Organizational Support -> Employee Performance	0.379	0.385	0.120	3.147	0.002	Diterima (signifikan)
H5	Self Efficacy -> Employee Performance	0.350	0.351	0.135	2.593	0.010	Diterima (signifikan)

Berdasarkan hasil olah data kelima hipotesis diterima dengan *t-statistik* > 1.96 dan *p-value* < 0.05. Pengaruh terkuat terjadi pada **H2** (POS → SE, T = 7.471), yang menegaskan dukungan organisasi sebagai pendorong utama keyakinan diri karyawan. **H1** (Et → SE, T = 4.703) dan **H4** (POS → EP, T = 3.147) juga signifikan, menunjukkan kepemimpinan etis dan dukungan organisasi berkontribusi langsung terhadap kinerja. Meskipun **H3** (Et → EP) dan **H5** (SE → EP) memiliki pengaruh lebih kecil (T = 2.074 dan 2.593), keduanya tetap signifikan secara statistik.

4.3.4 Pengujian Mediasi

Uji mediasi bertujuan untuk mengevaluasi apakah variabel intervening (*Self Efficacy*) secara signifikan memediasi hubungan antara variabel independen (*Ethical Leadership* dan *Perceived Organizational Support*) dengan variabel dependen (*Employee Performance*) (Rahadi, 2023). Signifikansi diuji melalui *bootstrapping* dengan kriteria *t-statistic* > 1.96 dan *p-value* < 0.05. (Rahadi, 2023).

Tabel 4.17 Tabel Uji Mediasi

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Ethical Leadership-> Self Efficacy -> Employee Performance	0.120	0.123	0.061	1.973	0.049
Perceived Organizational Support -> Self Efficacy -> Employee Performance	0.178	0.181	0.072	2.472	0.013

Berdasarkan hasil pengujian Kedua jalur mediasi melalui *Self Efficacy* terbukti signifikan. Mediasi **Ethical Leadership** → **Employee Performance** (T = 1.973, p = 0.049) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan keyakinan diri karyawan. Sementara itu, mediasi **Perceived Organizational Support** → **Employee Performance** (T = 2.472, p = 0.013) menegaskan bahwa dukungan organisasi berkontribusi lebih kuat terhadap kinerja melalui *Self Efficacy*, dibandingkan pengaruh langsungnya. Hasil ini sejalan dengan temuan (Arifin dkk.,

2021) yang menekankan peran mediasi *self efficacy* dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, berikut adalah hasil pengujian untuk setiap hipotesis yang diuji :

1. Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Self Efficacy*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy* karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai etika berperan penting dalam membangun keyakinan diri karyawan dalam menghadapi tugas dan tantangan kerja. Signifikansi hubungan ini dapat dijelaskan melalui kontribusi masing-masing indikator *Ethical Leadership* sebagai berikut:

a. **Integritas (Integrity)**

Integritas pemimpin yang tercermin dari konsistensi antara perkataan dan tindakan, serta komitmen untuk menjalankan tugas sesuai prinsip etika, menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan dapat dipercaya. Karyawan yang melihat pemimpinnya konsisten dalam menerapkan nilai-nilai moral cenderung merasa aman secara psikologis, sehingga lebih percaya diri untuk mengambil inisiatif dan menyelesaikan tugas secara optimal. Studi

oleh (Ashfaq dkk., 2021) menguatkan bahwa integritas pemimpin menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan diri karyawan, karena mereka yakin bahwa keputusan dan arahan yang diberikan selalu berlandaskan kejujuran.

b. Pengambilan Keputusan yang Adil (Fairness)

Proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi karyawan dan memastikan keadilan distributif serta prosedural turut meningkatkan Self Efficacy. Karyawan yang merasa suaranya didengar dan diperlakukan setara akan lebih yakin bahwa kontribusi mereka dihargai, sehingga termotivasi untuk mengoptimalkan kemampuan dalam bekerja. Penelitian (Qing dkk., 2020) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan tidak hanya memperkuat rasa kepemilikan, tetapi juga mendorong keyakinan bahwa mereka mampu menghadapi tantangan kompleks.

c. Teladan Perilaku Etis (Role Model)

Pemimpin yang menjadi contoh dalam bertindak etis, seperti menghormati hak karyawan dan menghindari praktik diskriminasi, secara tidak langsung menginspirasi bawahan untuk meniru perilaku positif tersebut. Keteladanan ini membentuk persepsi karyawan bahwa organisasi mendukung pengembangan kompetensi individu, sehingga mereka lebih percaya diri dalam mengelola tanggung jawab. Temuan (Yang dkk., 2023) sejalan dengan hal ini, di mana

pemimpin yang menjadi panutan etis mampu menciptakan iklim kerja yang memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan.

d. **Kepedulian terhadap Kesejahteraan Karyawan (Concern for Employee Well-Being)**

Dukungan pemimpin terhadap kebutuhan fisik dan emosional karyawan, seperti memberikan fleksibilitas waktu istirahat atau memperhatikan beban kerja, mengurangi tingkat stres dan meningkatkan rasa aman. Karyawan yang merasa kesejahteraannya diprioritaskan akan lebih fokus pada pengembangan kompetensi, sehingga keyakinan diri dalam menyelesaikan tugas semakin menguat. Penelitian (Liu & Gumah, 2020) mengonfirmasi bahwa kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan berkorelasi dengan peningkatan Self Efficacy melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif.

Secara keseluruhan, keempat indikator *Ethical Leadership* saling melengkapi dalam membentuk *Self Efficacy* karyawan. Integritas dan keadilan membangun kepercayaan dasar, sementara keteladanan dan kepedulian memperkuat motivasi intrinsik karyawan untuk berkontribusi maksimal. Dengan demikian, praktik *Ethical Leadership* tidak hanya menjamin kepatuhan etis, tetapi juga menjadi katalisator pengembangan potensi SDM di organisasi publik seperti Dinas Kesehatan.

2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Self Efficacy*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy* karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan menjadi faktor krusial dalam membangun keyakinan diri mereka untuk menghadapi tugas dan tantangan kerja. Signifikansi hubungan ini dapat dijelaskan melalui kontribusi masing-masing indikator POS sebagai berikut:

a. Dukungan Manajemen dalam Mengembangkan Ide Baru

Ketika organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk mengemukakan dan mengembangkan ide-ide inovatif, hal ini menciptakan rasa dihargai dan diberdayakan. Karyawan yang merasa didukung untuk berinovasi cenderung lebih percaya diri dalam mengambil risiko dan mengeksplorasi solusi kreatif, yang pada gilirannya meningkatkan keyakinan mereka terhadap kemampuan diri. Studi oleh (Choi dkk., 2021) mengonfirmasi bahwa dukungan manajemen terhadap ide baru tidak hanya mendorong perilaku inovatif, tetapi juga memperkuat *Self Efficacy* melalui pemberian sumber daya dan pengakuan atas kontribusi karyawan.

b. Alokasi Waktu Luang yang Fleksibel

Fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja memungkinkan karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan personal,

seperti istirahat atau urusan keluarga. Lingkungan kerja yang tidak kaku mengurangi tekanan psikologis, sehingga karyawan dapat fokus pada pengembangan kompetensi dan penyelesaian tugas dengan lebih optimal. Penelitian (Na-Nan & Sanamthong, 2020) menyatakan bahwa alokasi waktu yang manusiawi merupakan bentuk dukungan organisasi yang meningkatkan motivasi dan keyakinan karyawan dalam mencapai target kerja.

c. Penggunaan Insentif dan Penghargaan yang Tepat

Pemberian insentif dan penghargaan yang sesuai dengan kinerja memperkuat persepsi karyawan bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai. Pengakuan ini tidak hanya memotivasi, tetapi juga menegaskan bahwa usaha yang dilakukan memiliki nilai bagi organisasi, sehingga karyawan semakin yakin akan kemampuan mereka untuk menghasilkan hasil yang bermakna. Penelitian (Eisenberger dkk., 2020) menjelaskan bahwa penghargaan yang adil merupakan bentuk dukungan organisasi yang secara langsung meningkatkan *Self Efficacy* melalui mekanisme pertukaran sosial (*social exchange*).

d. Toleransi terhadap Kegagalan

Organisasi yang memandang kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran menciptakan lingkungan kerja yang aman bagi karyawan untuk bereksperimen dan berkembang. Ketika karyawan tidak takut dihukum akibat kesalahan, mereka cenderung lebih

berani mengambil inisiatif dan belajar dari pengalaman, yang secara bertahap membangun keyakinan diri. Studi (Zhou dkk., 2021) pada tenaga medis selama pandemi COVID-19 menunjukkan bahwa toleransi terhadap risiko dan kegagalan meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengembangkan strategi koping, yang berkorelasi dengan peningkatan *Self Efficacy*.

Temuan ini membuktikan bahwa Secara keseluruhan, keempat indikator POS bekerja sinergis dalam membentuk *Self Efficacy* karyawan. Dukungan struktural (seperti insentif dan fleksibilitas waktu) memberikan fondasi praktis, sementara dukungan psikososial (seperti toleransi kegagalan dan pengakuan ide) menciptakan iklim kerja yang memberdayakan. Temuan ini sejalan dengan teori *Social Exchange* yang dikemukakan oleh (Eisenberger dkk., 2020) menekankan bahwa karyawan akan membalas dukungan organisasi dengan peningkatan komitmen dan keyakinan diri. Dengan demikian, POS tidak hanya memengaruhi aspek material, tetapi juga membentuk persepsi karyawan terhadap kemampuan mereka dalam berkontribusi secara optimal bagi organisasi.

3. Pengaruh *Ethical leadership* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan yang berlandaskan nilai etika tidak hanya

menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Signifikansi hubungan ini dapat diuraikan melalui kontribusi masing-masing indikator *Ethical Leadership* sebagai berikut:

a. **Integritas (Integrity)**

Integritas pemimpin yang tercermin dari konsistensi antara nilai yang diklaim dengan tindakan nyata membangun kepercayaan karyawan terhadap sistem organisasi. Karyawan yang memandang pemimpinnya jujur dan tidak melakukan penyimpangan cenderung lebih termotivasi untuk bekerja sesuai standar, karena yakin bahwa kinerja mereka akan dinilai secara adil. Penelitian (Lemoine dkk., 2019) menyatakan bahwa integritas pemimpin mengurangi ketidakpastian dalam lingkungan kerja, sehingga karyawan fokus pada pencapaian target tanpa khawatir akan ketidakadilan.

b. **Pengambilan Keputusan yang Adil (Fairness)**

Proses pengambilan keputusan yang transparan dan melibatkan partisipasi karyawan menciptakan persepsi keadilan prosedural. Karyawan yang merasa diperlakukan setara akan lebih bersemangat untuk berkontribusi maksimal, karena yakin bahwa usaha mereka diakui dan tidak ada praktik nepotisme. Studi (Qing dkk., 2020) mengungkapkan bahwa keadilan dalam kepemimpinan memperkuat komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kuantitas dan kualitas kerja.

c. **Teladan Perilaku Etis (Role Model)**

Pemimpin yang menjadi contoh dalam bertindak etis, seperti menghargai hak karyawan dan menghindari konflik kepentingan, menginspirasi bawahan untuk meniru perilaku serupa. Keteladanan ini menciptakan budaya kerja kolaboratif di mana karyawan saling mendukung untuk memenuhi tanggung jawab, sehingga meningkatkan efisiensi tim. Penelitian (Yang dkk., 2023) menegaskan bahwa pemimpin yang menjadi panutan etis mendorong perilaku prososial (seperti membantu rekan kerja), yang kemudian berkontribusi pada pencapaian kinerja kolektif.

d. **Kepedulian terhadap Kesejahteraan Karyawan (Concern for Employee Well-Being)**

Dukungan pemimpin terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan, seperti memberikan fleksibilitas jadwal atau memperhatikan beban mental, mengurangi tingkat kelelahan dan stres. Karyawan yang merasa kesejahteraannya diprioritaskan akan lebih fokus dan berkomitmen untuk menyelesaikan tugas dengan kualitas tinggi. Studi (Salas-Vallina dkk., 2021) menunjukkan bahwa kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan emosional karyawan meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*), yang pada gilirannya mendorong produktivitas dan ketepatan waktu penyelesaian tugas.

Secara keseluruhan, keempat indikator Ethical Leadership bekerja secara sinergis dalam meningkatkan Employee Performance. Integritas dan keadilan membangun fondasi kepercayaan yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja stabil, sementara keteladanan dan kepedulian memotivasi karyawan untuk mengoptimalkan kontribusi mereka. Temuan ini sejalan dengan teori Social Exchange yang menyatakan bahwa karyawan akan membalas perilaku etis pemimpin dengan peningkatan usaha dan loyalitas. Dengan demikian, Ethical Leadership tidak hanya mencegah perilaku kontraproduktif, tetapi juga menjadi kunci dalam memacu kinerja SDM di sektor publik seperti Dinas Kesehatan, di mana konsistensi dan akuntabilitas menjadi faktor penentu keberhasilan layanan.

4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan menjadi faktor kunci dalam mendorong produktivitas, kualitas kerja, dan kolaborasi tim. Signifikansi hubungan ini dapat dijelaskan melalui peran masing-masing indikator POS sebagai berikut:

a. Dukungan Manajemen dalam Mengembangkan Ide Baru

Ketika manajemen memberikan dukungan terhadap pengembangan ide-ide inovatif, karyawan merasa dihargai dan diberi kepercayaan untuk berkontribusi secara kreatif. Lingkungan yang mendorong inovasi ini memotivasi karyawan untuk mengoptimalkan potensi diri, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas dan efisiensi kerja. Studi (Choi dkk., 2021) menyatakan bahwa dukungan terhadap ide baru tidak hanya memperkuat keterlibatan karyawan, tetapi juga mendorong perilaku inovatif yang secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

b. Alokasi Waktu Luang yang Fleksibel

Fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja memungkinkan karyawan menyeimbangkan tuntutan profesional dan kebutuhan personal. Karyawan yang memiliki kontrol atas waktu istirahat atau prioritas kerja cenderung lebih fokus dan minim mengalami kelelahan, sehingga mampu menyelesaikan tugas dengan ketepatan waktu dan akurasi yang tinggi. Penelitian (Cheng dkk., 2020) mengonfirmasi bahwa alokasi waktu yang manusiawi meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang berdampak positif pada produktivitas dan kualitas hasil kerja.

c. Penggunaan Insentif dan Penghargaan yang Tepat

Pemberian insentif dan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi karyawan memperkuat persepsi bahwa usaha mereka diakui secara adil. Pengakuan ini tidak hanya memicu motivasi ekstrinsik, tetapi

juga membangun komitmen karyawan untuk mempertahankan atau meningkatkan standar kinerja. (Eisenberger dkk., 2020) menjelaskan bahwa penghargaan yang transparan dan relevan merupakan bentuk dukungan organisasi yang efektif dalam mendorong perilaku kerja proaktif dan berorientasi pada hasil.

d. Toleransi terhadap Kegagalan

Organisasi yang memandang kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran menciptakan lingkungan kerja yang aman bagi karyawan untuk mengambil inisiatif. Ketika karyawan tidak takut akan sanksi akibat kesalahan, mereka lebih berani mengeksplorasi solusi baru dan meningkatkan kompetensi, yang pada akhirnya berkontribusi pada perbaikan kinerja jangka panjang. Studi (Zhou dkk., 2021) pada tenaga kesehatan selama pandemi menunjukkan bahwa toleransi terhadap risiko memperkuat ketahanan karyawan dalam menghadapi tekanan, sehingga mereka tetap produktif meskipun dalam situasi penuh ketidakpastian.

Secara keseluruhan, keempat indikator POS bekerja secara sinergis dalam menciptakan ekosistem kerja yang mendukung peningkatan Employee Performance. Dukungan struktural (seperti insentif dan fleksibilitas waktu) memberikan dasar praktis bagi karyawan untuk bekerja optimal, sementara dukungan psikologis (seperti toleransi kegagalan dan pengakuan ide) membangun kepercayaan diri dan komitmen. Temuan ini sejalan dengan teori Social Exchange yang menekankan bahwa karyawan

akan membalas dukungan organisasi dengan usaha dan loyalitas yang lebih besar. Dengan demikian, POS tidak hanya memengaruhi aspek teknis kinerja, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang berfokus pada pertumbuhan dan keberlanjutan kinerja SDM.

5. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Temuan ini mengonfirmasi bahwa keyakinan diri karyawan terhadap kemampuan mereka menjadi faktor kritis dalam mendorong produktivitas, kualitas kerja, dan kolaborasi tim. Signifikansi hubungan ini dapat dijelaskan melalui kontribusi masing-masing indikator *Self Efficacy* sebagai berikut:

a. **Keyakinan dalam Pencapaian Tujuan (Goal Achievement Self-Efficacy)**

Karyawan yang yakin dapat mencapai tujuan kerja yang ditetapkan cenderung lebih termotivasi untuk mengelola waktu dan sumber daya secara efektif. Keyakinan ini mendorong mereka untuk menyusun strategi realistis, mengatasi hambatan, dan mempertahankan konsistensi dalam bekerja, sehingga target kuantitas dan kualitas kerja terpenuhi. Studi (Na-Nan & Sanamthong, 2020) menyatakan bahwa keyakinan dalam pencapaian tujuan memperkuat ketekunan karyawan, bahkan dalam

situasi penuh tekanan, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja.

b. **Keyakinan dalam Penyelesaian Tugas (Task Accomplishment Confidence)**

Keyakinan karyawan dalam menghadapi tugas-tugas kompleks atau situasi menantang mengurangi rasa cemas dan meningkatkan ketahanan mental. Ketika karyawan percaya bahwa mereka memiliki kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaan, mereka lebih mampu fokus pada solusi daripada terpaku pada kesulitan, sehingga efisiensi dan akurasi kerja meningkat. Penelitian (Kurniawan dkk., 2019) pada perawat baru mengonfirmasi bahwa kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kemampuan memenuhi standar pelayanan.

c. **Ekspektasi Hasil (Outcome Expectancy)**

Karyawan yang optimis bahwa usaha mereka akan menghasilkan dampak positif bagi organisasi cenderung lebih berkomitmen untuk memberikan kontribusi maksimal. Ekspektasi ini mendorong mereka untuk tidak hanya memenuhi tanggung jawab minimal, tetapi juga mencari cara inovatif untuk meningkatkan hasil kerja. Studi (Arifin dkk., 2021) pada industri kelapa sawit menunjukkan bahwa karyawan dengan ekspektasi hasil yang tinggi lebih mungkin terlibat dalam inisiatif peningkatan produktivitas, seperti mengusulkan metode kerja yang lebih efisien.

d. **Keyakinan Keberhasilan Usaha (Endeavor Success Belief)**

Keyakinan bahwa karyawan dapat sukses dalam berbagai jenis tugas atau proyek mendorong mereka untuk mengambil tanggung jawab tambahan dan berpartisipasi aktif dalam kerja tim. Sikap ini tidak hanya meningkatkan kuantitas kontribusi individu, tetapi juga memperkuat sinergi antaranggota tim, sehingga tujuan organisasi tercapai secara kolektif. Penelitian (Uppathampracha & Liu, 2022) menegaskan bahwa keyakinan akan keberhasilan usaha berkaitan erat dengan perilaku kerja inovatif dan kemauan untuk menghadapi perubahan, yang menjadi penentu kinerja di lingkungan dinamis.

Secara keseluruhan, keempat indikator Self Efficacy saling melengkapi dalam membentuk Employee Performance. Keyakinan dalam pencapaian tujuan dan penyelesaian tugas memberikan dasar motivasi dan ketahanan mental, sementara ekspektasi hasil dan keyakinan akan keberhasilan usaha mendorong inisiatif dan kolaborasi. Dalam konteks Dinas Kesehatan, di mana tuntutan layanan publik seringkali tinggi dan dinamis, Self Efficacy menjadi kunci untuk memastikan karyawan tidak hanya mampu memenuhi standar, tetapi juga beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru secara proaktif.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. **Pengaruh Ethical Leadership terhadap Self Efficacy (H1)**

Ethical Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Self Efficacy karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Pemimpin yang menegakkan integritas, transparansi, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keyakinan diri karyawan dalam menghadapi tugas. Koefisien jalur sebesar 0.342 menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan etis berkontribusi dalam meningkatkan Self Efficacy, meskipun pengaruhnya belum dominan.

2. **Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Self Efficacy (H2)**

Perceived Organizational Support (POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih kuat terhadap Self Efficacy dibandingkan Ethical Leadership. Dengan koefisien jalur 0.508, dukungan organisasi berupa fleksibilitas waktu, penghargaan, dan toleransi terhadap kegagalan menjadi faktor kunci dalam membangun kepercayaan diri karyawan. Temuan ini

menegaskan bahwa lingkungan kerja yang responsif dan suportif secara struktural lebih efektif dalam meningkatkan Self Efficacy.

3. **Pengaruh Ethical Leadership terhadap Employee Performance (H3)**

Ethical Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance, meskipun dengan efek yang relatif kecil (koefisien 0.159). Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan etis lebih berperan dalam membentuk iklim kerja yang kondusif, sementara peningkatan kinerja secara langsung memerlukan dukungan faktor lain seperti kompetensi teknis atau sumber daya.

4. **Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Performance (H4)**

Perceived Organizational Support (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance dengan koefisien jalur 0.379. Dukungan organisasi, terutama melalui insentif yang tepat dan toleransi terhadap kegagalan, secara langsung mendorong produktivitas, ketepatan waktu, dan kolaborasi karyawan. POS menjadi prediktor dominan dalam meningkatkan kinerja dibandingkan Ethical Leadership.

5. **Pengaruh Self Efficacy terhadap Employee Performance (H5)**

Self Efficacy terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance (koefisien 0.350). Keyakinan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan menjadi mediator kritis yang menghubungkan Ethical Leadership dan POS dengan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan Self Efficacy melalui kepemimpinan etis

dan dukungan organisasi merupakan strategi efektif untuk mengoptimalkan kinerja.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, berikut adalah rekomendasi strategis untuk meningkatkan kinerja SDM di Dinas Kesehatan Kota Semarang, dengan fokus pada penguatan **Ethical Leadership**, **Perceived Organizational Support**, dan **Self Efficacy**:

1. **Berkaitan dengan variabel *Ethical Leadership* dengan nilai rata-rata indikator terendah yaitu “Integritas” (4.02)**

Dalam upaya meningkatkan integritas pemimpin, instansi perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan berbasis studi kasus etika sektor kesehatan. Contohnya, menerapkan sistem *role-playing* untuk simulasi pengambilan keputusan dalam situasi dilema moral. Selain itu, membentuk mekanisme evaluasi 360 derajat yang melibatkan umpan balik dari bawahan, rekan, dan atasan guna memastikan akuntabilitas pemimpin. Pemimpin yang konsisten menjalankan integritas juga perlu diberikan penghargaan simbolis (misalnya piagam atau insentif non-material) untuk memotivasi perilaku etis berkelanjutan.

2. **Berkaitan dengan variabel *Perceived Organizational Support* dengan nilai rata-rata indikator terendah yaitu “Dukungan manajemen dalam mengembangkan ide baru” (3.86)**

Untuk memperkuat dukungan pengembangan ide inovatif, instansi dapat membentuk task force khusus yang bertugas mengevaluasi dan mengimplementasikan gagasan karyawan. Contoh strategi:

- Mengalokasikan anggaran kecil untuk proyek eksperimental berbasis ide staf.
- Menyelenggarakan kompetisi bulanan "Inovasi Pelayanan Kesehatan" dengan hadiah insentif.
- Membuat kanal komunikasi digital (misalnya platform internal) untuk mengumpulkan masukan karyawan secara anonim.

Selain itu, manajemen perlu memberikan umpan balik konstruktif terhadap setiap ide yang diajukan, bahkan jika tidak diimplementasikan, agar karyawan merasa dihargai.

3. Berkaitan dengan variabel *Self Efficacy* dengan nilai rata-rata indikator terendah yaitu “Keyakinan untuk menyelesaikan sebagian besar tujuan kerja yang telah ditetapkan” (3.96)

Guna meningkatkan keyakinan karyawan dalam mencapai tujuan, instansi dapat:

- Membagi target kerja menjadi *milestone* kecil yang realistis dan terukur, dilengkapi pelatihan teknis sesuai kebutuhan (misalnya manajemen waktu atau penggunaan teknologi kesehatan).
- Membentuk program mentoring antara karyawan senior dan junior untuk membangun kepercayaan diri dalam menghadapi tugas kompleks.

- Memberikan sertifikasi atau pengakuan formal setiap kali karyawan berhasil mencapai target, sehingga memicu motivasi intrinsik.

4. Berkaitan dengan variabel *Employee Performance* dengan nilai rata-rata indikator terendah yaitu “Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas” (3.95)

Untuk meningkatkan ketepatan waktu, instansi perlu:

- Mengadopsi alat manajemen proyek digital (misalnya *Trello* atau *Asana*) untuk memantau progres tugas secara real-time dan mengingatkan *deadline*.
- Melakukan *review* rutin terhadap alokasi beban kerja agar tidak timbul ketimpangan antar tim.
- Memberikan pelatihan *time management* dengan teknik seperti *Pomodoro* atau *Eisenhower Matrix* untuk meningkatkan efisiensi.

Selain itu, penting untuk menetapkan sistem reward (misalnya hari libur tambahan) bagi karyawan yang konsisten menyelesaikan tugas tepat waktu.

Secara Keseluruhan guna meningkatkan *Employee Performance* (Y2) yang tercermin dalam kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu layanan, Dinas Kesehatan perlu memperkuat *Self-Efficacy* (Y1) karyawan melalui intervensi pada *Ethical Leadership* (X1) dan *Perceived Organizational Support* (X2). Penguatan *Ethical Leadership* (X1) dapat dilakukan dengan pelatihan kepemimpinan berbasis studi kasus etika, evaluasi 360 derajat, serta penghargaan bagi pemimpin yang konsisten menjalankan integritas, sehingga

menciptakan lingkungan kerja transparan yang mendorong kepercayaan diri karyawan. Sementara itu, peningkatan *Perceived Organizational Support* (X2) melalui alokasi anggaran untuk inovasi, fleksibilitas waktu kerja, penghargaan berbasis kinerja, dan toleransi terhadap kegagalan akan memperkuat rasa aman dan dihargai, yang menjadi fondasi bagi pengembangan *Self-Efficacy* (Y1). Dengan kombinasi kepemimpinan etis (X1) dan dukungan struktural (X2), karyawan akan lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas kompleks, berkolaborasi, dan mencapai target yang ditetapkan, hal tersebut menjadi faktor kunci yang secara langsung meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan (Y2), sekaligus menstabilkan nilai Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) melalui kinerja yang konsisten.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam memahami dinamika *ethical leadership*, *perceived organizational support*, *self-efficacy*, dan *employee performance*, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui sebagai bahan refleksi dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya:

1. Keterbatasan pada Nilai R-Square (R^2)

Hasil nilai R-square *Employee Performance* (EP) sebesar 0.571 dan *Self Efficacy* (SE) sebesar 0.514. Nilai R-square kedua variabel tersebut tergolong dalam kategori interpretasi sedang, yang menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan sekitar 51-57% varians data. Namun, masih terdapat 43-49% varians yang belum

terjelaskan oleh variabel independen dalam penelitian ini. Hal ini membuka peluang bagi penelitian mendatang untuk menambahkan variabel lain yang relevan (misalnya *work engagement* atau *organizational culture*) guna meningkatkan daya prediksi model.

2. Jumlah Sampel yang Terbatas

Penelitian ini melibatkan **111 responden** dari total populasi **157 karyawan** di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Meskipun memenuhi kriteria *minimum sample size*, cakupan sampel belum maksimal untuk mewakili keragaman karakteristik karyawan (misalnya perbedaan jabatan, unit kerja, atau pengalaman). Penelitian selanjutnya disarankan memperluas sampel dengan melibatkan instansi kesehatan di wilayah lain atau menambahkan responden dari kategori pekerja non-tetap (misalnya tenaga kontrak/honorar).

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang teridentifikasi dalam penelitian ini, berikut adalah agenda penelitian mendatang yang dapat dikembangkan untuk memperluas temuan, meningkatkan validitas, dan menjawab pertanyaan baru yang muncul:

1. Penambahan Variabel Penelitian untuk Meningkatkan Daya Prediksi Model

Berdasarkan hasil nilai R-square *Employee Performance* (0.571) dan *Self Efficacy* (0.514) yang masih tergolong sedang, penelitian mendatang perlu

menambahkan variabel lain yang relevan untuk meningkatkan kemampuan model dalam menjelaskan varians data. Contohnya:

- **Work Engagement dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Penelitian (Adil dkk., 2020; Tangkawarow & Tanoto, 2023) menunjukkan bahwa *work engagement* dan OCB berpotensi menjadi mediator antara *ethical leadership*, *perceived organizational support*, dan kinerja. Integrasi kedua variabel ini dapat meningkatkan daya prediksi model, terutama dalam konteks keterlibatan emosional dan perilaku prososial karyawan.

- **Budaya Organisasi dan Praktik SDM Berkinerja Tinggi**

Studi (Alqudah dkk., 2022; Paais & Pattiruhu, 2020) menyoroti peran budaya organisasi dan praktik SDM berbasis kinerja dalam membentuk komitmen karyawan. Penambahan variabel ini dapat menjelaskan bagaimana lingkungan kerja yang kolaboratif memperkuat hubungan antara dukungan organisasi dan *self-efficacy*.

- **Technostress dan Kreativitas**

Mengacu pada temuan (Choi dkk., 2021; Saleem dkk., 2021), tekanan teknologi (*technostress*) dan *creative self-efficacy* dapat dimasukkan sebagai variabel moderasi untuk mengeksplorasi tantangan inovasi di era digitalisasi layanan kesehatan.

2. **Perluasan Cakupan Objek dan Metode Penelitian**

Memperhitungkan keterbatasan yang muncul, penelitian mendatang disarankan untuk mengembangkan pendekatan longitudinal guna menganalisis dinamika perubahan hubungan antar variabel secara berkelanjutan, sebagaimana diusulkan dalam studi (Sasaki dkk., 2020) tentang dampak kebijakan kerja fleksibel selama krisis. Selain itu, perluasan cakupan penelitian ke instansi kesehatan di wilayah lain (misalnya kabupaten atau provinsi) atau sektor non-publik (seperti rumah sakit swasta) dapat dilakukan untuk menguji generalisasi temuan

3. **Peningkatan Kuantitas dan Keragaman Sampel**

Penelitian ini melibatkan 111 responden dari total populasi 157 karyawan, dan untuk meningkatkan validitas eksternal, disarankan agar penelitian mendatang memperluas jumlah sampel menjadi 200-300 responden dengan mencakup instansi kesehatan di wilayah lain, seperti Jawa Tengah atau lintas provinsi. Selain itu, penting untuk mengikutsertakan kelompok kerja yang beragam, termasuk karyawan kontrak atau honorer, tenaga medis non-PNS, dan pegawai baru dengan masa kerja kurang dari satu tahun. Langkah ini bertujuan untuk memahami perbedaan persepsi antar kelompok, sejalan dengan temuan (Zhou dkk., 2021) yang menunjukkan adanya variasi dampak dukungan organisasi antara pekerja tetap dan non-tetap. Dengan demikian, perluasan sampel dan inklusi kelompok kerja beragam diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif dan representatif terhadap dinamika organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abun, D., Nicolas, M. T., Apollo, E. P., Magallanes, T., & Encarnacion, M. J. (2021). Research in Business & Social Science Employees' self-efficacy and work performance of employees as mediated by work environment. *International Journal Of Research In Business And Social Science*, *10*(7), 1–15.
- Adil, M. S., Ab Hamid, K. Bin, & Waqas, M. (2020). Impact of perceived organisational support and workplace incivility on work engagement and creative work involvement: A moderating role of creative self-efficacy. *International Journal of Management Practice*, *13*(2), 117–150.
<https://doi.org/10.1504/ijmp.2020.105671>
- Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A. (2022). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*, *18*(1), 154–177. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0393>
- Agustina, R., Yusuf, M., Sutiyan, O. S. J., Ardianto, R., & Norvadewi. (2022). Employee Performance Mediated Quality Of Workl Life Relationship Statosfaction On The Job And Organizational Commitmen. *Journal of the Japan Welding Society*, *91*(5), 328–341. <https://doi.org/10.2207/jjws.91.328>
- Al-Hamdan, Z., & Bani Issa, H. (2022). The role of organizational support and self-efficacy on work engagement among registered nurses in Jordan: A descriptive study. *Journal of Nursing Management*, *30*(7), 2154–2164.
<https://doi.org/10.1111/jonm.13456>
- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., & Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: A descriptive correlational study. *BMC Nursing*, *19*(1), 1–8.
<https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1>
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and*

- Business Economics*, 28(1), 100177.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- AlShehhi, H., Alshurideh, M., Kurdi, B. Al, & Salloum, S. A. (2021). The Impact of Ethical Leadership on Employees Performance: A Systematic Review. Dalam *Advances in Intelligent Systems and Computing: Vol. 1261 AISC*. Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_38
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñero, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Arifin, Z., Marzuki Husein, N., Jihadi, M., Prima Rini, H., Prasada, D., & Wijoyo, H. (2021). The Role Of Employees Engagement And Self-Efficacy On Employee Performance: An Empirical Study On Palm Oil Company. *Volatiles & Essent. Oils*, 8(4), 10177–10190.
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: Role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962–974.
<https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Calicchio, S. (2023). *Albert Bandura dan Faktor Efikasi Diri* (Vol. 16, Nomor 1).
- Cheng, L., Cui, Y., Chen, Q., Ye, Y., Liu, Y., Zhang, F., Zeng, W., & Hu, X. (2020). Paediatric nurses' general self-efficacy, perceived organizational support and perceived professional benefits from Class A tertiary hospitals in Jilin province of China: The mediating effect of nursing practice environment. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4878-3>
- Choi, W. S., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Innovative behavior in the workplace: an empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader–

- member exchange. *Behavioral Sciences*, *11*(12).
<https://doi.org/10.3390/bs11120182>
- Chouchane, R., Fernet, C., Austin, S., & Karoui Zouaoui, S. (2023). Organizational support and intrapreneurial behavior: On the role of employees' intrapreneurial intention and self-efficacy. *Journal of Management and Organization*, *29*(2), 366–382.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2021.14>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68*(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *7*, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020a). Can Ethical Leadership Improve Employees' Well-Being at Work? Another Side of Ethical Leadership Based on Organizational Citizenship Anxiety. *Frontiers in Psychology*, *11*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020b). Can Ethical Leadership Improve Employees' Well-Being at Work? Another Side of Ethical Leadership Based on Organizational Citizenship Anxiety. *Frontiers in Psychology*, *11*(July), 1–13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020c). Can Ethical Leadership Improve Employees' Well-Being at Work? Another Side of Ethical Leadership Based on Organizational Citizenship Anxiety. *Frontiers in Psychology*, *11*(July), 1–13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, *22*, 195–204.
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003>
- Joplin, T., Greenbaum, R. L., Wallace, J. C., & Edwards, B. D. (2021). Employee Entitlement, Engagement, and Performance: The

- Moderating Effect of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 813–826. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04246-0>
- Khan, M., Mahmood, A., & Shoaib, M. (2022). Role of Ethical Leadership in Improving Employee Outcomes through the Work Environment, Work-Life Quality and ICT Skills: A Setting of China-Pakistan Economic Corridor. *Sustainability (Switzerland)*, 14(17). <https://doi.org/10.3390/su141711055>
- Khorakian, A., & Sharifirad, M. S. (2019a). Integrating Implicit Leadership Theories, Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Attachment Theory to Predict Job Performance. *Psychological Reports*, 122(3), 1117–1144. <https://doi.org/10.1177/0033294118773400>
- Khorakian, Alireza., & Sharifirad, M. S. (2019b). Integrating implicit theories, Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Attachment Theory to Predict Job Performace. *Frontiers in Psychology*, 11(1), 100–111. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- Khorakian, Alireza., & Sharifirad, M. S. (2019c). Integrating implicit theories, Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Attachment Theory to Predict Job Performace. *Frontiers in Psychology*, 11(1), 100–111. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organisational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate. *Personnel Review*, 48(7), 1716–1733. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0514>
- Kurniawan, M. H., Hariyati, R. T. S., & Afifah, E. (2019). The relationship between caring preceptor, self-efficacy, job satisfaction, and new nurse performance. *Enfermeria Clinica*, 29, 464–470. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.04.069>
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- Lim, A. T., & Lianto, L.-. (2024). Ethical Leadership in the Eyes of Gen Z: A Literature Review. *FIRM Journal of Management Studies*, 9(1), 83. <https://doi.org/10.33021/firm.v9i1.5059>

- Liu, W., & Gumah, B. (2020). Leadership style and self-efficacy: The influences of feedback. *Journal of Psychology in Africa*, 30(4), 289–294. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1777033>
- Muliati, L., Asbari, M., Nadeak, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2022). Elementary School Teacher Performance: How The Role of Transformational Leadership, Competency, and Self-Efficacy? *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 03(01), 158–166. <https://www.ijosmas.org>
- Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2020). Self-efficacy and employee job performance: Mediating effects of perceived workplace support, motivation to transfer and transfer of training. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2019-0013>
- Nemr, M. A. A., & liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Rahadi, D. R. (2023). Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM) 2023. *CV. Lentera Ilmu Madani, Juli*, 146.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155(October 2018), 109702. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109702>
- Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Knowledge Sharing , Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java.

International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS), 3(1), 112–131.

Saha, R., Shashi, Cerchione, R., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 409–429. <https://doi.org/10.1002/csr.1824>

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>

Saleem, F., Malik, M. I., Qureshi, S. S., Farid, M. F., & Qamar, S. (2021). Technostress and Employee Performance Nexus During COVID-19: Training and Creative Self-Efficacy as Moderators. *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.595119>

Sari, N. P., Muhammad, H., & Aliansyah, E. S. (2022). The Influence of Ethical Leadership, Compensation, and Culture on Employee Performance. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 8(2), 100–111. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v8i2.1617>

Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K., & Kawakami, N. (2020). Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. *Journal of Occupational Health*, 62(1), 1–6. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12134>

Schwepker, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94(January), 102860. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>

Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>

Tangkawarow, G. E., & Tanoto, S. R. (2023). The Influence of Ethical Leadership on Employee Performance through Organizational

Citizenship Behavior and Intrinsic Motivation. *Petra International Journal of Business Studies*, 6(2), 122–132.
<https://doi.org/10.9744/petraijbs.6.2.122-132>

Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022). *behavioral sciences Leading for Innovation : Self-Efficacy and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior*.

Widodo. (2022). *Metodologi Penelitian Manajemen* (Dasmadi, Ed.). CV. Penerbit Lakeisha.

Yang, M., Trong, T., & Hoang, G. (2023). International Journal of Hospitality Management Can ethical climate and ethical self-efficacy channel ethical leadership into service performance ? A multilevel investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 114(June), 103548.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103548>

Zarezadeh, S., Barkhordari-Sharifabad, M., & Salari, M. (2021). Association between Ethical Leadership with Self-Efficacy and General Health of Nurses. *Journal of Nursing Education*, 10(3002090), 34–44.

Zhou, T., Guan, R., & Sun, L. (2021). Perceived organizational support and PTSD symptoms of frontline healthcare workers in the outbreak of COVID-19 in Wuhan: The mediating effects of self-efficacy and coping strategies. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 13(4), 745–760. <https://doi.org/10.1111/aphw.12267>