

Impact of Ethics-Based Leadership, Organizational Conflict Management, Continuous Learning, and Employee Empowerment on Employee Performance

Guswati¹, Sumiati^{2✉}

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP, Indonesia

sumiati.unp@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the influence of ethics-based leadership, organizational conflict management, continuous learning, and employee empowerment on employee performance at Imam Bonjol State Islamic University, Padang, both partially and simultaneously. This study uses a quantitative approach with a survey method. The population in this study were all employees of Imam Bonjol State Islamic University, Padang, with a sample of 70 respondents determined using a total sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression analysis with the help of the SPSS program. The results of the study indicate that partially ethics-based leadership has a positive and significant effect on employee performance, organizational conflict management has a positive and significant effect on employee performance, continuous learning has a positive and significant effect on employee performance, and employee empowerment has a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously, ethics-based leadership, organizational conflict management, continuous learning, and employee empowerment have a significant effect on employee performance. The coefficient of determination value of 0.650 indicates that 65% of the variation in employee performance can be explained by the four independent variables, while the rest is influenced by other factors outside the research model. The results of this study confirm that improving employee performance requires the implementation of ethical leadership, effective conflict management, strengthening a culture of continuous learning, and integrated and sustainable employee empowerment.

Keywords: Ethics-Based Leadership, Organizational Conflict Management, Continuous Learning, Employee Empowerment, Employee Performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan berbasis etika, pengelolaan konflik organisasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang, dengan jumlah sampel sebanyak 70 responden yang ditentukan menggunakan teknik total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan berbasis etika berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pengelolaan konflik organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pembelajaran berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, kepemimpinan berbasis etika, pengelolaan konflik organisasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pemberdayaan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,650 menunjukkan bahwa 65% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh keempat variabel independen tersebut, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai memerlukan penerapan kepemimpinan yang etis, pengelolaan konflik yang efektif, penguatan budaya pembelajaran berkelanjutan, serta pemberdayaan pegawai secara terpadu dan berkelanjutan.

Kata kunci: Kepemimpinan Berbasis Etika, Pengelolaan Konflik Organisasi, Pembelajaran Berkelanjutan, Pemberdayaan Pegawai, Kinerja Pegawai.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi yang ditandai oleh perubahan cepat dan kompleksitas organisasi yang semakin meningkat, institusi pendidikan tinggi dihadapkan pada tuntutan untuk bertransformasi menjadi organisasi yang adaptif, responsif, dan berdaya saing tinggi [1]. Salah satu penentu keberhasilan transformasi ini terletak pada kinerja pegawai sebagai motor penggerak organisasi [2]. Pegawai tidak hanya menjadi pelaksana

administratif, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mampu mewujudkan visi dan misi institusi.

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan hasil gabungan dari berbagai faktor, baik internal maupun eksternal [3]. Tidak cukup hanya mengandalkan kecakapan teknis atau kompetensi individual, tetapi juga dibutuhkan dukungan lingkungan kerja yang sehat, sistem kepemimpinan yang memadai, serta manajemen organisasi yang berpihak pada pengembangan potensi

pegawai secara holistik [4]. Dalam konteks inilah, munculnya pendekatan-pendekatan manajerial yang bersifat transformatif dan etis menjadi penting untuk diadopsi. Salah satu pendekatan tersebut adalah kepemimpinan berbasis etika, yang tidak hanya menekankan pada keterampilan manajerial semata, melainkan juga pada integritas moral, keadilan, kejujuran, dan keteladanan dalam bertindak. Kepemimpinan etis diyakini mampu menciptakan iklim kerja yang adil, transparan, dan mendukung tumbuhnya kepercayaan antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan etis berkontribusi langsung terhadap peningkatan semangat kerja, loyalitas pegawai, serta penurunan perilaku menyimpang di lingkungan kerja [5].

Namun, pemimpin yang etis saja tidak cukup bila tidak dibarengi dengan kemampuan organisasi dalam mengelola potensi konflik secara konstruktif. Pengelolaan konflik organisasi menjadi aspek krusial karena konflik merupakan bagian tak terpisahkan dari dinamika organisasi. Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat menciptakan suasana kerja yang penuh ketegangan, melemahkan kolaborasi, dan menurunkan kinerja. Dalam penelitiannya menyebutkan bahwa konflik yang tidak terkelola secara produktif menjadi salah satu penyebab utama menurunnya produktivitas pegawai di instansi pemerintahan dan pendidikan [6]. Selain kepemimpinan dan pengelolaan konflik, organisasi modern dituntut untuk menjadi entitas pembelajar melalui pengembangan pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*). Organisasi yang menumbuhkan budaya belajar akan mendorong pegawainya untuk terus meningkatkan kompetensi, berinovasi, dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Menemukan bahwa institusi yang memfasilitasi pelatihan, workshop, mentoring, dan evaluasi pembelajaran secara berkelanjutan menunjukkan peningkatan signifikan dalam kinerja dan kreativitas pegawainya [7].

Tak kalah penting, pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) menjadi strategi manajerial yang mampu mendorong keterlibatan emosional pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi [19]. Pemberdayaan menciptakan rasa memiliki, kemandirian, dan tanggung jawab yang tinggi. Menyatakan bahwa ketika pegawai merasa diberdayakan, mereka menunjukkan inisiatif lebih tinggi, kepuasan kerja meningkat, dan mampu memberikan kontribusi yang bermakna bagi organisasi [8] [20]. Meskipun berbagai teori dan pendekatan tersebut telah banyak diakui, implementasinya dalam praktik organisasi kerap kali belum optimal. Hal ini terlihat dari kondisi di Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang, di mana masih ditemukan sejumlah aspek kinerja pegawai yang belum memuaskan. Berdasarkan data penilaian kinerja tahun 2023, aspek-aspek seperti inisiatif, kerjasama tim, dan pemecahan masalah masih berada pada kategori cukup, yang mengindikasikan adanya tantangan dalam mendorong pegawai untuk bekerja secara proaktif dan kolaboratif [18]. Selanjutnya Rata-rata Nilai Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang Tahun

2024 disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rata-rata Nilai Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang Tahun 2024

No	Aspek Kinerja	Skor Rata-Rata (0–100)	Keterangan
1	Disiplin Kerja	87	Baik
2	Pelayanan Publik	84	Baik
3	Inisiatif dan Kreativitas	68	Cukup
4	Kerjasama Tim	72	Cukup
5	Tanggung Jawab	76	Baik
6	Pemecahan Masalah	69	Cukup
7	Komunikasi	78	Baik

Berdasarkan data kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang tahun 2024, secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai berada pada kategori baik. Hal ini terlihat dari tingginya skor pada beberapa aspek seperti disiplin kerja (87), pelayanan publik (84), komunikasi (78), dan tanggung jawab (76). Skor tersebut mencerminkan bahwa pegawai umumnya menunjukkan kepatuhan terhadap aturan kerja, mampu memberikan pelayanan kepada publik secara profesional, serta menjalin komunikasi dan menjalankan tanggung jawab dengan cukup baik. Namun demikian, data juga mengungkap adanya kesenjangan serius pada beberapa aspek strategis yang justru sangat vital dalam menunjang kinerja organisasi jangka panjang. Aspek inisiatif dan kreativitas hanya memperoleh skor 68, sementara pemecahan masalah berada di angka 69, dan kerjasama tim di 72. Ketiganya termasuk dalam kategori “cukup” dan menunjukkan kelemahan pada dimensi kinerja yang berkaitan dengan kemampuan adaptif, inovatif, dan kolaboratif pegawai.

Rendahnya nilai pada aspek-aspek tersebut mengindikasikan bahwa pegawai masih cenderung bersikap pasif dalam menghadapi tantangan kerja, kurang kreatif dalam menciptakan solusi baru, dan belum optimal dalam membangun kerja sama lintas unit. Kondisi ini berpotensi menghambat pencapaian target-target strategis institusi, terutama dalam menghadapi tuntutan reformasi birokrasi, digitalisasi layanan pendidikan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan kata lain, meskipun fondasi kinerja administratif telah cukup kuat, organisasi belum sepenuhnya bertransformasi menjadi entitas pembelajar dan inovatif yang mampu bergerak lincah di tengah dinamika perubahan. Oleh karena itu, diperlukan intervensi manajerial yang lebih fokus pada pembangunan budaya kerja kolaboratif, peningkatan kapasitas penyelesaian masalah, serta pemberdayaan yang mendorong pegawai lebih aktif dan kreatif dalam menjalankan tugasnya.

Angka-angka tersebut memperlihatkan bahwa meskipun secara umum kinerja pegawai berada pada tingkat yang baik, terdapat aspek-aspek esensial yang masih memerlukan perhatian serius, terutama yang terkait dengan sikap proaktif, kemampuan kolaboratif, dan pemecahan masalah (*problem solving*). Ketiga aspek ini merupakan pilar penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Jika tidak ditangani secara strategis, kelemahan pada aspek-aspek tersebut dapat berpotensi

menghambat pencapaian visi dan misi institusi, termasuk efektivitas pelaksanaan program tridharma perguruan tinggi. Terlebih lagi, dalam konteks reformasi birokrasi dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan publik, institusi pendidikan tinggi seperti Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang dituntut untuk memiliki aparatur yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas, daya juang, dan kapasitas kolaboratif yang tinggi.

Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana pengaruh kepemimpinan berbasis etika, pengelolaan konflik organisasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai, baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini tidak hanya relevan secara akademis untuk mengisi kesenjangan literatur terkait faktor-faktor determinan kinerja di sektor pendidikan tinggi, tetapi juga penting secara praktis dalam memberikan arah strategis bagi pengembangan kebijakan internal kampus. Dengan memahami secara empiris kontribusi masing-masing variabel terhadap peningkatan kinerja, pengambil kebijakan di Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang dapat merumuskan langkah-langkah manajerial yang lebih berbasis bukti (*evidence-based policy*), seperti peningkatan pelatihan kepemimpinan etis, mekanisme resolusi konflik yang konstruktif, penguatan budaya belajar organisasi, hingga skema pemberdayaan pegawai yang lebih partisipatif. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu mendukung transformasi organisasi yang lebih profesional, akuntabel, dan berdaya saing tinggi dalam menjawab tantangan globalisasi pendidikan tinggi di era disrupsi. Berdasarkan masalah di latar belakang di atas maka peneliti tertarik mengkaji penelitian dengan judul Dampak Kepemimpinan Berbasis Etika, Pengelolaan Konflik Organisasi, Pembelajaran Berkelanjutan, dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang.

2. Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap yang bekerja di lingkungan Universitas Islam Negeri (UIN) Imam Bonjol Padang. Berdasarkan data kepegawaian terbaru tahun 2023, jumlah total pegawai tetap yang menjadi objek penelitian sebanyak 183 orang. Populasi ini mencakup berbagai unit kerja dan jabatan, sehingga karakteristiknya cukup heterogen dan representatif untuk mengkaji variabel yang diteliti [9]. Untuk menentukan jumlah sampel yang representatif dari populasi tersebut, digunakan teknik *proportional stratified random sampling*. Teknik ini dipilih untuk memastikan bahwa setiap strata atau kelompok dalam populasi, seperti unit kerja, jabatan, atau departemen, terwakili secara proporsional dalam sampel. Dengan demikian, pengambilan sampel dapat menggambarkan kondisi sebenarnya secara lebih akurat dan mengurangi bias yang mungkin muncul dari sampling acak biasa.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini

dilakukan dengan mempertimbangkan ukuran populasi serta tingkat kesalahan (*error tolerance*) yang dapat diterima, sehingga jumlah sampel yang digunakan dianggap mampu mewakili populasi dan mendukung proses pengujian hipotesis secara statistik. Oleh karena itu, peneliti mengambil responden yang secara kebetulan dapat ditemui dan bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan, khususnya pegawai tetap yang aktif bekerja di lingkungan Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Jumlah sampel sebanyak 63 orang pegawai tetap dipilih dengan beberapa pertimbangan logis, yaitu Keterbatasan waktu dan akses responden. Sebagian besar pegawai memiliki jadwal kerja dan tugas akademik yang padat, sehingga hanya sebagian yang dapat ditemui dan bersedia menjadi responden dalam periode pengumpulan data.

Keterwakilan karakteristik populasi. Meskipun tidak seluruh populasi terlibat, 34 responden yang terdiri dari berbagai unit dan bagian dianggap sudah mewakili karakteristik umum pegawai tetap di Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Kelayakan analisis data. Jumlah tersebut memenuhi batas minimal jumlah responden untuk analisis statistik deskriptif maupun inferensial dasar, sehingga hasil penelitian tetap dapat memberikan gambaran yang representatif terhadap fenomena yang diteliti. Kesesuaian dengan teknik *accidental sampling*. Karena teknik ini bersifat non-probabilitas, ukuran sampel lebih fleksibel dan disesuaikan dengan kondisi nyata di lapangan, tanpa mengurangi validitas data selama responden memenuhi kriteria penelitian. Dengan demikian, penggunaan *accidental sampling* dan pemilihan 70 orang responden dianggap paling realistis dan relevan untuk mendukung pencapaian tujuan penelitian dalam konteks waktu, sumber daya, serta karakteristik populasi di lingkungan Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang.

3. Hasil dan Pembahasan

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian atau residual dari model regresi berdistribusi normal. Normalitas data merupakan salah satu asumsi penting dalam analisis regresi linear berganda, karena berpengaruh terhadap keabsahan pengujian hipotesis yang dilakukan secara statistik. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan terhadap nilai residual menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S). Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi (*Asymp. Sig.*) lebih besar dari 0,05. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal. Berdasarkan hasil pengujian normalitas, diperoleh nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov yang lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual dalam model regresi ini berdistribusi normal. Dengan terpenuhinya asumsi normalitas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk dilanjutkan pada pengujian asumsi klasik lainnya serta pengujian hipotesis penelitian. Selanjutnya hasil uji normalitas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	8.56143023
Most Extreme Differences	Absolute	.076
	Positive	.051
	Negative	-.076
Test Statistic		.076
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 dengan jumlah sampel sebanyak 70 responden. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas. Dengan terpenuhinya asumsi normalitas, maka data layak digunakan untuk analisis regresi linier dan pengujian hipotesis pada tahap selanjutnya. Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang kuat antarvariabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak mengalami multikolinieritas, karena adanya korelasi yang tinggi antarvariabel independen dapat menyebabkan ketidakstabilan koefisien regresi dan menurunkan ketepatan hasil analisis. Dalam penelitian ini, uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinieritas apabila nilai Tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10. Selanjutnya Hasil Pengujian Multikolonieritas disajikan pada Tabel 3.

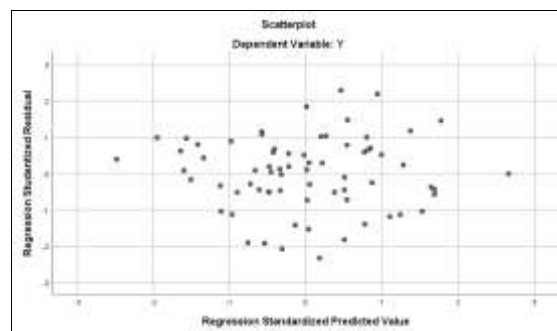
Tabel 3. Hasil Pengujian Multikolonieritas

No	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	Kepemimpinan berbasis etika (X ₁)	.953	1.050	Bebas multikolinieritas
2	Pengelolaan konflik organisasi (X ₂)	.935	1.070	Bebas multikolinieritas
3	Pembelajaran berkelanjutan (X ₃)	.949	1.054	Bebas multikolinieritas
4	Pemberdayaan pegawai (X ₄)	.947	1.056	Bebas multikolinieritas

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas, seluruh variabel independen dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan berbasis etika (X₁), pengelolaan konflik organisasi (X₂), pembelajaran berkelanjutan (X₃), dan pemberdayaan pegawai (X₄), memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) lebih kecil dari 10. Secara rinci, nilai tolerance masing-masing variabel berada pada rentang 0,935 hingga 0,953, sedangkan nilai VIF berada pada rentang 1,050 hingga 1,070. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang kuat antarvariabel independen, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari gejala multikolinieritas. Dengan

demikian, setiap variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara mandiri tanpa adanya distorsi akibat korelasi antarvariabel, sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis selanjutnya dan pengujian hipotesis..

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik seharusnya tidak mengalami heteroskedastisitas, karena kondisi tersebut dapat menyebabkan estimasi koefisien regresi menjadi tidak efisien dan kesimpulan penelitian menjadi kurang akurat. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan scatter plot, yaitu dengan melihat pola penyebaran antara nilai residual dan nilai prediksi (ZPRED dan SRESID). Model regresi dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas apabila titik-titik pada scatter plot menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Adapun hasil pengujian dapat ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Uji Heterokedasitas

Berdasarkan hasil pengamatan scatter plot, titik-titik residual terlihat menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, baik pola mengerucut, bergelombang, maupun menyebar secara sistematis. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi. Dengan demikian, asumsi heteroskedastisitas telah terpenuhi dan model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen secara simultan maupun parsial. Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan berbasis etika (X₁), pengelolaan konflik organisasi (X₂), pembelajaran berkelanjutan (X₃), dan pemberdayaan pegawai (X₄) terhadap kinerja pegawai (Y). Model regresi linear berganda dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: Berikut tabel rekap untuk hasil dari nilai koefisien regresi, t_{hitung} , nilai signifikansi, nilai F_{hitung} , dan nilai R Square (R^2). Hasil-hasilnya dapat disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Rekap Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
(Constant)	-115.567	15.979		-7.232	.000
1 X1	.536	.092	.437	5.811	.000
X2	.549	.152	.275	3.619	.001
X3	.674	.180	.283	3.752	.000
X4	.633	.106	.449	5.964	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut $Y = -115,567 + 0,536X_1 + 0,549X_2 + 0,674X_3 + 0,633X_4$. Keterangan persamaan adalah Nilai konstanta sebesar -115,567 menunjukkan bahwa apabila variabel kepemimpinan berbasis etika (X1), pengelolaan konflik organisasi (X2), pembelajaran berkelanjutan (X3), dan pemberdayaan pegawai (X4) dianggap konstan atau bernilai nol, maka kinerja pegawai (Y) bernilai -115,567. Nilai konstanta negatif ini tidak diinterpretasikan secara substantif, melainkan berfungsi sebagai bagian dari model matematis regresi. Apabila kepemimpinan berbasis etika (X1) meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,536 satuan, dengan asumsi variabel lain dianggap konstan. Hasil ini diperkuat dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berbasis etika berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Apabila pengelolaan konflik organisasi (X2) meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,549 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ menunjukkan bahwa pengelolaan konflik organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila pembelajaran berkelanjutan (X3) meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,674 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa pembelajaran berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila pemberdayaan pegawai (X4) meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,633 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 1 dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis etika (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda yang ditunjukkan pada tabel koefisien, variabel kepemimpinan berbasis etika memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,536, dengan nilai t hitung sebesar 5,811 dan tingkat signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hasil tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan berbasis etika berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai,

sehingga Hipotesis 1 dinyatakan diterima.

Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan berbasis etika akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,536 satuan, dengan asumsi variabel lain bersifat konstan. Secara teoritis, kepemimpinan berbasis etika yang menekankan nilai kejujuran, keadilan, dan keteladanan mampu membangun kepercayaan serta menciptakan rasa aman bagi pegawai dalam bekerja. Ketika pimpinan bertindak secara etis dan konsisten, pegawai cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih bertanggung jawab, termotivasi, dan berorientasi pada pencapaian hasil. Kondisi tersebut pada akhirnya berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh.

Hipotesis 2 dalam penelitian ini menyatakan bahwa pengelolaan konflik organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, variabel pengelolaan konflik organisasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,549, dengan nilai t hitung sebesar 3,619 dan tingkat signifikansi 0,001, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan konflik organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga Hipotesis 2 diterima.

Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam pengelolaan konflik organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,549 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Secara teoritis, pengelolaan konflik yang efektif mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis, mengurangi ketegangan antarpegawai, serta mendorong kerja sama yang lebih baik dalam organisasi. Ketika konflik dapat dikelola secara adil, terbuka, dan konstruktif, pegawai akan merasa lebih nyaman dan fokus dalam menyelesaikan tugasnya. Kondisi ini pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Hipotesis 3 dalam penelitian ini menyatakan bahwa pembelajaran berkelanjutan (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, variabel pembelajaran berkelanjutan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,674, dengan nilai t hitung sebesar 3,752 dan tingkat signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga Hipotesis 3 diterima.

Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pembelajaran berkelanjutan akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,674 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Secara teoritis, pembelajaran berkelanjutan berperan penting dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai agar mampu beradaptasi dengan perubahan tuntutan kerja. Ketika organisasi secara konsisten menyediakan kesempatan

belajar dan pengembangan, pegawai akan lebih siap menghadapi tantangan kerja, bekerja lebih efektif, serta menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Oleh karena itu, pembelajaran berkelanjutan menjadi salah satu faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hipotesis 4 dalam penelitian ini menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, variabel pemberdayaan pegawai memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,633, dengan nilai t hitung sebesar 5,964 dan tingkat signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga Hipotesis 4 diterima.

Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pemberdayaan pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,633 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Secara teoritis, pemberdayaan pegawai memberikan ruang bagi pegawai untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan, meningkatkan rasa percaya diri, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi. Ketika pegawai merasa diberdayakan dan dipercaya, mereka cenderung bekerja lebih bertanggung jawab, kreatif, dan berorientasi pada hasil. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Hasil ringkasan pengujian hipotesis pertama, kedua, ketiga dan keempat dapat disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Parsial

Hipotesis	Pernyataan	Hasil Uji
H ₁	Kepemimpinan berbasis etika berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang	Diterima
H ₂	Pengelolaan konflik organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang	Diterima
H ₃	Pembelajaran berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang	Diterima
H ₄	Pemberdayaan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang	Diterima

Hipotesis 5 dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis etika (X1), pengelolaan konflik organisasi (X2), pembelajaran berkelanjutan (X3), dan pemberdayaan pegawai (X4) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan hasil uji F pada Tabel ANOVA, diperoleh nilai F hitung sebesar 30,226 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan bersifat signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berbasis etika, pengelolaan konflik organisasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pemberdayaan pegawai secara

simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, Hipotesis 5 (H5) dinyatakan diterima. Selanjutnya hasil uji F disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji F

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9407.418	4	2351.854	30.226	.000 ^b
Residual	5057.568	65	77.809		
Total	14464.986	69			

Hasil ringkasan pengujian hipotesis keempat dapat disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Simultan

Hipotesis	Pernyataan	Hasil Uji
H ₅	Kepemimpinan berbasis etika, pengelolaan konflik organisasi, pembelajaran berkelanjutan dan pemberdayaan pegawai secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang	Diterima

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R^2 berada pada rentang 0 sampai 1, di mana semakin besar nilai R^2 menunjukkan semakin besar proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi. Dalam penelitian ini, koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berbasis etika, pengelolaan konflik organisasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pemberdayaan pegawai secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai dalam proporsi tertentu, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, nilai koefisien determinasi memberikan gambaran mengenai tingkat kekuatan model regresi yang digunakan dalam menjelaskan kinerja pegawai. Selanjutnya Hasil R Square disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 ^a	.650	.629	8.82093

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel Model Summary, diperoleh nilai R Square sebesar 0,650. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 65,0% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan berbasis etika, pengelolaan konflik organisasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pemberdayaan pegawai dalam model regresi. Sementara itu, 35,0% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan nilai R Square sebesar 0,650, dapat disimpulkan bahwa model regresi memiliki kemampuan penjelasan yang kuat, sehingga variabel-variabel independen yang digunakan relevan dan signifikan dalam menjelaskan kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan berbasis etika terhadap Kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis etika berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan nilai-nilai etika dalam kepemimpinan seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan keteladanan maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Secara teoritis, kepemimpinan berbasis etika berfungsi sebagai fondasi moral yang membentuk perilaku kerja pegawai. Pemimpin yang konsisten bersikap etis mampu membangun kepercayaan, menciptakan rasa aman psikologis, serta menumbuhkan komitmen dan tanggung jawab kerja pegawai. Kondisi tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, termotivasi, dan berorientasi pada pencapaian hasil, yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian [10] yang membuktikan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, terutama ketika kepemimpinan dijalankan secara efektif. Hasil serupa juga dikemukakan [11] yang menyatakan bahwa kepemimpinan etikal meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak pada kinerja. Selain itu, [12] menegaskan bahwa kepemimpinan etik memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti komitmen. Penelitian [13] turut memperkuat hasil ini dengan menunjukkan bahwa implementasi etika kepemimpinan mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, khususnya melalui etika kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya konsisten dengan teori kepemimpinan etis, tetapi juga memperkuat temuan empiris sebelumnya bahwa kepemimpinan berbasis etika merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan organisasi publik maupun pendidikan tinggi.

Pengaruh Pengelolaan konflik organisasi terhadap Kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan konflik organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola konflik secara efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Secara teoritis, konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi yang kompleks. Namun, konflik tidak selalu berdampak negatif apabila dikelola secara konstruktif. Pengelolaan konflik yang baik melalui komunikasi terbuka, keadilan dalam pengambilan keputusan, serta penyelesaian konflik yang rasional dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan kerja sama antarpegawai. Ketika konflik dapat dikendalikan dan diselesaikan dengan tepat, pegawai akan lebih fokus pada tugas, mengurangi ketegangan emosional,

dan meningkatkan produktivitas kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian [13] yang menyatakan bahwa konflik organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian [14] juga menemukan bahwa pengelolaan konflik yang efektif merupakan bagian dari gaya kepemimpinan yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Selain itu, penelitian [15] menunjukkan bahwa kepercayaan pegawai terhadap atasan, yang salah satunya terbentuk melalui cara pimpinan mengelola konflik, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pengelolaan konflik organisasi bukan hanya berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Pengaruh Pembelajaran berkelanjutan terhadap Kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Secara teoritis, pembelajaran berkelanjutan merupakan proses sistematis yang memungkinkan pegawai untuk terus memperbarui pengetahuan, meningkatkan keterampilan, serta mengembangkan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Organisasi yang mendorong budaya belajar secara berkesinambungan akan mampu menciptakan pegawai yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan lingkungan kerja. Ketika pegawai memperoleh kesempatan belajar dan pengembangan yang memadai, mereka cenderung bekerja lebih efektif, percaya diri, dan menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [10] yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi melalui proses pembelajaran berkelanjutan berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai. Penelitian [11] juga menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia, termasuk melalui pembelajaran berkelanjutan, memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, [14] menemukan bahwa pengembangan kemampuan pegawai melalui pembelajaran yang terarah merupakan bagian penting dari gaya kepemimpinan yang berdampak signifikan terhadap kinerja. Temuan ini juga diperkuat [15] yang menyebutkan bahwa peningkatan kapasitas individu melalui proses pembelajaran akan membentuk pola pikir positif dan kesiapan kerja yang lebih baik, sehingga berpengaruh pada kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pembelajaran berkelanjutan bukan sekadar aktivitas pengembangan individu, melainkan strategi organisasi yang berperan penting dalam

meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan yang dirasakan pegawai seperti adanya kepercayaan, pelimpahan wewenang, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta kesempatan untuk mengembangkan kemampuan maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Secara teoritis, pemberdayaan pegawai merupakan strategi manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan otonomi, rasa memiliki, dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan. Pegawai yang merasa diberdayakan akan memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat, kepercayaan diri yang lebih tinggi, serta komitmen kerja yang lebih besar, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian [16] yang menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian [17] juga menemukan bahwa pemberdayaan pegawai memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja, terutama dalam kondisi kerja yang menuntut fleksibilitas dan kemandirian. Selain itu, penelitian [10] [14] menegaskan bahwa pemberdayaan merupakan bagian penting dari praktik kepemimpinan yang efektif dalam mendorong kinerja pegawai. Hasil penelitian [15] turut memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepercayaan yang diberikan kepada pegawai berpengaruh terhadap pola pikir positif dan peningkatan kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pemberdayaan pegawai merupakan faktor strategis yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh Kepemimpinan Berbasis Etika, Pengelolaan Konflik Organisasi, Pembelajaran Berkelanjutan, dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis etika, pengelolaan konflik organisasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pemberdayaan pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Temuan ini diperkuat oleh hasil uji F yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, serta nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,650, yang berarti bahwa 65% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh keempat variabel tersebut secara bersama-sama. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor organisasi yang saling berkaitan, bukan dipengaruhi oleh satu faktor secara parsial saja.

Secara teoritis, kepemimpinan berbasis etika berperan sebagai landasan moral yang membentuk perilaku dan sikap kerja pegawai. Pengelolaan konflik organisasi

menciptakan stabilitas dan keharmonisan hubungan kerja, sehingga pegawai dapat bekerja secara fokus dan produktif. Pembelajaran berkelanjutan berfungsi meningkatkan kompetensi dan kesiapan pegawai dalam menghadapi tuntutan kerja yang dinamis, sedangkan pemberdayaan pegawai mendorong keterlibatan aktif, rasa tanggung jawab, dan komitmen kerja. Ketika keempat faktor tersebut diterapkan secara terpadu, organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, adaptif, dan berorientasi pada kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan [10] [11] [12] yang menegaskan bahwa kombinasi kepemimpinan yang etis, pengelolaan organisasi yang efektif, serta pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia secara bersama-sama memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang membutuhkan pendekatan manajerial yang komprehensif dan terintegrasi, bukan parsial, agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal dan berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut Kepemimpinan berbasis etika berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai etika dalam kepemimpinan, seperti kejujuran, keadilan, dan keteladanan, mampu meningkatkan motivasi, tanggung jawab, serta kinerja pegawai secara optimal. Pengelolaan konflik organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa konflik yang dikelola secara efektif dan konstruktif dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan kerja sama, serta mendukung peningkatan kinerja pegawai. Pembelajaran berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam mendorong pengembangan kompetensi dan peningkatan kemampuan pegawai secara berkesinambungan berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan kualitas kinerja pegawai. Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberian kepercayaan, pelimpahan wewenang, serta pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan rasa tanggung jawab, kepercayaan diri, dan komitmen kerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Kepemimpinan berbasis etika, pengelolaan konflik organisasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pemberdayaan pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang. Keempat variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai, sehingga peningkatan kinerja memerlukan pendekatan manajerial yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Daftar Rujukan

- [1] Tania Melani Putri, & Suwandi. (2025). Teori Klasik dan Efektivitas Organisasi di Era Digital. *Journal of Literature Review*, 1(2), 373–378. DOI: <https://doi.org/10.63822/smr1r04> .
- [2] Veranita, M., Purwadi, P., Aziz, F. A., Nurwansyah, A., Anggreyorina, A., Aziz, M. A., & Dian, D. (2024). Analisis Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dalam Penetapan Kebijakan Organisasi di Era Digital. *Journal of Governance and Public Administration*, 1(2), 179–186. DOI: <https://doi.org/10.59407/jogapa.v1i2.592> .
- [3] Tesia Okta Reski Dwi Putri, Nia Meitisari, & Lina Dameria Siregar. (2025). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 1(4), 2330–2338. DOI: <https://doi.org/10.63822/h6k6p362> .
- [4] Sari, I., Efendi, A., & Anitra, V. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis (JEMB)*, 4(1), 237–242. DOI: <https://doi.org/10.47233/jemb.v4i1.2863> .
- [5] Herni Herawati. (2024). Kepemimpinan Berbasis Etika: Sebuah Kajian Teoritis. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 36–42. DOI: <https://doi.org/10.69714/k8djc194> .
- [6] R, A. H. A., & Saputra, Y. I. (2025). Peran Kepemimpinan Etis dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 1690–1697. DOI: <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i2.7020> .
- [7] Ayu Vanthica, Intan Aulia Anjani, Silvi Nur Avivah, & Citra Anisa Tika Putri. (2025). Peran Teori Birokrasi dalam Mewujudkan Efisiensi Organisasi Modern. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(4), 4421–4431. DOI: <https://doi.org/10.62710/hgznfs64> .
- [8] Marcus, G., Dotulong, L. O. H., & Raintung, M. C. (2023). Pengaruh Komunikasi, Pemberdayaan Pegawai dan Pendelegasian Wewenang terhadap Efektivitas Kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(3), 1074–1086. DOI: <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.50702> .
- [9] Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9. DOI: <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57> .
- [10] B2042171018, R. B. S. N. (2019). Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Tenaga Fungsional RSUD Sekadau. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 7(4). DOI: <https://doi.org/10.26418/ejme.v7i4.34572> .
- [11] Watunglawar, B., & Leba, K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Etik, Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Soscied*, 3(1), 35–48. DOI: <https://doi.org/10.32531/jsoscied.v3i1.196> .
- [12] Muchsinati, E. S., & Mea, Y. L. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Etik dan Budaya Organisasi dengan Komitmen sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Organisasi. *Maker: Jurnal Manajemen*, 8(1), 56–66. DOI: <https://doi.org/10.37403/mjm.v8i1.439> .
- [13] Jufrizen, J. (2018). Efek Moderasi Etika Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 145–158. DOI: <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180> .
- [14] Supriatin, D., Amelia, S. R., & Roshela, Y. I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Perwira Journal of Economics & Business*, 1(1), 1–7. DOI: <https://doi.org/10.54199/pjeb.v1i1.12> .
- [15] Irma Srem, A., Siwa, S. F., & Nurhayanto, A. (2023). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 4(1), 81–92. DOI: <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i1.223> .
- [16] Yustiana Dwirainaningsih. (2021). Kualitas Kepercayaan pada Atasan Dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Islam Serta Lingkungan Sebagai Moderasi pada Kinerja Sumber Daya Manusia. *Public Service and Governance Journal*, 2(1), 108–116. DOI: <https://doi.org/10.56444/psgj.v2i1.611> .
- [17] Sackey, B. B., Yang, J., Quansah, P. E., Ekumah, C. A., Arboh, F., & Boadu, B. (2025). Internal Marketing Orientation and Employee Innovative Behaviour: The Mediating Role of Workforce Agility and Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 674–693. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2024-0063> .
- [18] Pengaruh Work from Home terhadap Kinerja Pegawai Melalui Work Life Balance dan Work Stress di Satuan Kerja Dinas Pangan Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Riau pada Saat Pandemi Covid19. (2022). *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(1). DOI: <https://doi.org/10.7454/jsht.v5i1.1018> .
- [19] Kyei-Frimpong, M., Kodwo Amoako, E., Akwetey-Siaw, B., Owusu Boakye, K., Nyarko Adu, I., Suleman, A. R., & Abdul Bawa, A. (2024). Employee Empowerment and Organizational Commitment Among Employees of Star-Rated Hotels in Ghana: Does Perceived Supervisor Support Matter?. *Journal of Work-Applied Management*, 16(1), 65–83. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2023-0038> .
- [20] Yang, C., Li, Z., Li, F., & Li, H. (2024). The Impacts of Digital Leadership on Employee Voice Behaviors: The Mediating Roles of Employee Empowerment and Work Engagement. *SAGE Open*, 14(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241260474> .