

**JIMT:**
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Apakah Work Ethics Mampu Meningkatkan Employee Performance? Investigasi terhadap Peran Mediasi Social Exchange pada Family-Owned Businesses

Tan Evan Tandiyono¹, Siti Mujanah²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, tanevan@untag-sby.ac.id

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, sitimujanah@untag-sby.ac.id

Corresponding Author: tanevan@untag-sby.ac.id¹

Abstract: *"Family-Owned Businesses (FOBs) are organizations in which ownership remains with the founding family, while day-to-day operations are managed by professional executives. This governance structure emphasizes the importance of ethical values and social relationships in enhancing employee performance. This study aims to examine the effect of work ethics on employee performance through social exchange among employees of Family-Owned Businesses in the Gerbang Kertosusila region, Indonesia. This study employs a quantitative approach with a causal explanatory research design. A total of 308 employees from 10 Family-Owned Businesses were involved as research respondents. Primary data were collected through structured questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of AMOS 26, as well as Moderated Regression Analysis (MRA). The results show that work ethics do not have a direct and significant effect on employee performance. However, work ethics have a positive and significant effect on subjective well-being, self-esteem, and social exchange. Furthermore, social exchange is proven to have a positive and significant effect on employee performance, indicating that high-quality reciprocal relationships serve as an important mechanism through which ethical work values can contribute to improved organizational outcomes. In addition, corruption intention is found to significantly moderate the relationship between work ethics and employee performance. These findings suggest that efforts to build an ethical work environment need to be accompanied by the development of strong social exchange relationships in order to enhance employee performance in Family-Owned Businesses."*

Keyword: *Family-Owned Businesses, Employee Performance, Work Ethics, Social Exchange*

Abstrak: Perusahaan Milik Keluarga (Family-Owned Businesses/FOBs) merupakan organisasi yang kepemilikannya tetap berada di tangan keluarga pendiri, sementara operasional sehari-hari dikelola oleh para eksekutif profesional. Struktur tata kelola ini menekankan pentingnya nilai-nilai etika dan hubungan sosial dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan melalui pertukaran sosial pada karyawan Perusahaan Milik Keluarga di wilayah Gerbang Kertosusila,

Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori kausal. Sebanyak 308 karyawan dari 10 Perusahaan Milik Keluarga dilibatkan sebagai responden penelitian. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan AMOS 26 serta Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika kerja tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan subjektif (subjective well-being), harga diri (self-esteem), dan pertukaran sosial (social exchange). Selain itu, pertukaran sosial terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa hubungan timbal balik yang berkualitas merupakan mekanisme penting melalui mana nilai-nilai etika kerja mampu berkontribusi terhadap peningkatan hasil organisasi. Di samping itu, niat melakukan korupsi (corruption intention) terbukti memoderasi secara signifikan hubungan antara etika kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya membangun lingkungan kerja yang beretika perlu disertai dengan pengembangan hubungan pertukaran sosial yang kuat guna meningkatkan kinerja karyawan pada Perusahaan Milik Keluarga.

Kata Kunci: Bisnis Milik Keluarga, Kinerja Karyawan, Etika Kerja, Pertukaran Sosial

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan telah menjadi salah satu faktor penentu terpenting bagi daya saing organisasi di era globalisasi dan transformasi digital. Organisasi semakin menyadari bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak hanya bergantung pada kapabilitas teknologi atau sumber daya keuangan, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia yang menjadi penggerak utama aktivitas organisasi (Aguinis, 2019; DeNisi & Murphy, 2017). Karyawan yang secara konsisten menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas organisasi, inovasi, kualitas layanan, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Al-Omari et al., 2020). Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan telah menjadi prioritas strategis bagi organisasi di berbagai sektor industri, khususnya dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, di mana keberlangsungan organisasi sangat bergantung pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang berlangsung secara cepat.

Teori organisasi tradisional pada umumnya berasumsi bahwa karyawan yang bekerja dengan tekun dan mampu mencapai kinerja unggul pada akhirnya akan memperoleh keberhasilan karier dan kesejahteraan pribadi yang lebih baik. Asumsi ini telah membentuk sistem penghargaan organisasi selama beberapa dekade dan menjadi bagian yang mengakar dalam praktik manajemen modern. Namun demikian, realitas organisasi saat ini semakin menantang perspektif konvensional tersebut. Berbagai kasus penyimpangan organisasi, kecurangan, pengambilan keputusan yang tidak etis, serta perilaku oportunistik masih terus terjadi meskipun organisasi telah menerapkan sistem manajemen kinerja dan pedoman etika yang semakin canggih (Kaptein, 2019). Lebih jauh lagi, sebagian karyawan mampu mencapai target kinerja jangka pendek melalui cara-cara yang tidak etis tanpa mengalami ketidaknyamanan moral, sehingga menunjukkan bahwa kinerja semata belum mampu merepresentasikan perilaku organisasi yang positif secara utuh. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa nilai-nilai etika perlu memperoleh perhatian yang lebih besar dalam menjelaskan kinerja karyawan.

Di antara berbagai faktor yang memengaruhi perilaku karyawan, etika kerja (work ethics) telah memperoleh perhatian yang cukup besar dalam literatur akademik karena mencerminkan prinsip moral, tanggung jawab, integritas, kejujuran, dan profesionalisme karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Miller et al., 2002). Etika kerja memberikan pedoman perilaku

yang mendorong karyawan untuk mematuhi aturan organisasi sekaligus menjunjung tinggi keadilan dan akuntabilitas dalam setiap interaksi di tempat kerja. Organisasi yang memiliki budaya etis yang kuat pada umumnya menunjukkan tingkat kepercayaan karyawan, komitmen organisasi, kerja sama, serta efektivitas organisasi yang lebih tinggi (Obicci, 2016; Ahmad et al., 2022). Selain itu, karyawan yang memiliki etika kerja yang baik cenderung menunjukkan disiplin diri, rasa tanggung jawab, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi, sehingga mampu mendukung keberlanjutan organisasi melampaui pencapaian finansial jangka pendek.

Meskipun pentingnya etika kerja telah banyak diakui, hasil penelitian empiris mengenai hubungan antara etika kerja dan kinerja karyawan masih menunjukkan temuan yang belum konsisten. Sejumlah penelitian melaporkan bahwa etika kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena individu yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika cenderung memiliki tanggung jawab, disiplin, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi (Salahudin et al., 2016; Ahmad et al., 2022). Sebaliknya, penelitian lain menunjukkan bahwa nilai-nilai etika tidak selalu mampu meningkatkan kinerja secara langsung, terutama ketika organisasi lebih menekankan pencapaian hasil dibandingkan proses yang etis (Kim & Park, 2023). Dalam lingkungan kerja yang sangat kompetitif, karyawan dapat lebih memprioritaskan produktivitas, insentif, dan pengembangan karier dibandingkan pertimbangan etika, sehingga perilaku etis saja menjadi tidak cukup untuk menjelaskan variasi kinerja karyawan. Inkonsistensi temuan tersebut menunjukkan adanya mekanisme psikologis maupun relasional lain yang dapat menjelaskan bagaimana etika kerja diterjemahkan menjadi peningkatan hasil organisasi.

Salah satu perspektif teoretis yang mampu memberikan penjelasan komprehensif mengenai mekanisme tersebut adalah Social Exchange Theory (SET). Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Homans dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Blau, yang menyatakan bahwa hubungan sosial berkembang melalui proses pertukaran timbal balik yang didasarkan pada kepercayaan, kewajiban bersama, keadilan, serta harapan akan manfaat yang diperoleh (Homans, 1961; Blau, 1964). Dalam konteks organisasi, karyawan secara terus-menerus mengevaluasi bagaimana organisasi memperlakukan mereka, kemudian membalas perlakuan tersebut melalui sikap dan perilaku yang dapat mendukung maupun menghambat pencapaian tujuan organisasi (Cropanzano et al., 2017). Karyawan yang merasakan adanya keadilan organisasi, kepemimpinan yang etis, dan dukungan organisasi akan cenderung membalasnya melalui komitmen yang lebih tinggi, keterlibatan kerja yang lebih kuat, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), serta peningkatan kinerja (Kurtessis et al., 2017; Caesens et al., 2023). Dengan demikian, pertukaran sosial merupakan mekanisme penting yang menghubungkan praktik-praktik organisasi yang etis dengan peningkatan kinerja karyawan.

Pentingnya pertukaran sosial menjadi semakin nyata dalam konteks Perusahaan Milik Keluarga (*Family-Owned Businesses/FOBs*). Perusahaan milik keluarga merupakan salah satu bentuk organisasi bisnis yang paling dominan di dunia dan memberikan kontribusi besar terhadap pembangunan ekonomi nasional, penciptaan lapangan kerja, serta keberlangsungan usaha (Chrisman et al., 2015; Debellis et al., 2021). Berbeda dengan perusahaan keluarga tradisional yang dikelola langsung oleh anggota keluarga, banyak perusahaan milik keluarga modern tetap mempertahankan kepemilikan di tangan keluarga pendiri, sementara pengelolaan operasional dipercayakan kepada eksekutif profesional dan karyawan non-keluarga. Struktur tata kelola seperti ini menciptakan lingkungan organisasi yang unik, di mana sistem formal organisasi berjalan berdampingan dengan nilai-nilai keluarga seperti kepercayaan, loyalitas, orientasi jangka panjang, serta komitmen relasional (Chrisman et al., 2023). Oleh karena itu, para manajer profesional dan karyawan tidak hanya dituntut mencapai target kinerja organisasi, tetapi juga menjaga hubungan yang harmonis serta mempertahankan nilai-nilai etika yang diwariskan oleh keluarga pemilik. Dalam kondisi demikian, hubungan timbal balik antara

karyawan dan organisasi menjadi faktor yang sangat penting dalam menjaga efektivitas organisasi dan keberlanjutan kinerja.

Berdasarkan karakteristik tersebut, Perusahaan Milik Keluarga menjadi konteks penelitian yang penting untuk mengkaji apakah etika kerja memengaruhi kinerja karyawan secara langsung, ataukah pengaruh tersebut berlangsung melalui kualitas hubungan pertukaran sosial yang terbangun antara karyawan dengan organisasi.

Walaupun pentingnya etika kerja telah banyak diakui dalam literatur perilaku organisasi, penelitian terdahulu masih menghasilkan temuan yang beragam mengenai hubungannya dengan kinerja karyawan. Beberapa penelitian empiris menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki nilai-nilai etika yang kuat cenderung menunjukkan tingkat tanggung jawab, komitmen organisasi, dan kualitas kerja yang lebih tinggi sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik (Salahudin et al., 2016; Ahmad et al., 2022). Sebaliknya, penelitian lain menunjukkan bahwa etika kerja tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja. Tekanan organisasi untuk mencapai target yang tinggi, insentif finansial, dan peluang pengembangan karier dapat mendorong karyawan untuk lebih berorientasi pada hasil dibandingkan proses yang etis (Kaptein, 2019; Kim & Park, 2023). Dalam banyak organisasi, individu yang melakukan praktik tidak etis tetap dapat memperoleh penghargaan karena sistem evaluasi lebih menitikberatkan pada indikator kinerja yang terukur daripada perilaku etis. Oleh sebab itu, etika kerja diduga lebih banyak memengaruhi kinerja melalui mekanisme psikologis dan hubungan sosial dibandingkan melalui pengaruh langsung.

Salah satu mekanisme yang dapat menjelaskan hubungan tersebut adalah Social Exchange Theory. Menurut Blau, karyawan secara terus-menerus mengevaluasi hubungan mereka dengan organisasi berdasarkan prinsip timbal balik, keadilan, kepercayaan, dan kewajiban bersama. Praktik organisasi yang etis menciptakan persepsi positif mengenai keadilan dan dukungan organisasi sehingga mendorong karyawan untuk membalasnya melalui komitmen, kerja sama, dan perilaku kerja sukarela yang lebih tinggi (Cropanzano et al., 2017). Dengan demikian, pertukaran sosial berpotensi menjadi variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana etika kerja memengaruhi kinerja karyawan. Meskipun demikian, penelitian empiris mengenai peran mediasi pertukaran sosial dalam hubungan tersebut masih relatif terbatas, khususnya pada negara berkembang dan dalam konteks perusahaan milik keluarga.

Konteks Perusahaan Milik Keluarga semakin memperkuat pentingnya penelitian ini. Selain mengejar tujuan finansial, perusahaan milik keluarga juga menekankan kesinambungan usaha, reputasi organisasi, warisan keluarga, kepercayaan, serta aspek-aspek sosioemosional dalam pengambilan keputusan strategis (Chrisman et al., 2015; Debellis et al., 2021). Di banyak perusahaan milik keluarga di Indonesia, kepemilikan tetap berada di tangan keluarga pendiri, sedangkan kegiatan operasional dijalankan oleh manajer profesional dan karyawan non-keluarga. Kondisi tersebut menuntut karyawan tidak hanya mencapai target kerja, tetapi juga menjaga hubungan yang dilandasi kepercayaan dan mempertahankan nilai-nilai etika sesuai harapan keluarga pemilik. Oleh karena itu, kinerja karyawan pada perusahaan milik keluarga tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kesediaan mereka membangun hubungan timbal balik yang dilandasi kepercayaan dan komitmen.

Meskipun kajian mengenai perusahaan keluarga terus berkembang, sebagian besar penelitian masih berfokus pada manajemen strategis, suksesi, inovasi, tata kelola perusahaan, dan Socioemotional Wealth (SEW), sedangkan penelitian mengenai perilaku karyawan dari perspektif manajemen sumber daya manusia masih relatif terbatas (De Massis et al., 2018; Chrisman et al., 2023). Secara khusus, bukti empiris mengenai bagaimana etika kerja memengaruhi kinerja melalui pertukaran sosial pada perusahaan milik keluarga masih sangat sedikit. Sebagian besar penelitian terdahulu menguji variabel-variabel tersebut secara terpisah dan belum mengintegrasikannya ke dalam satu kerangka perilaku yang komprehensif. Oleh karena itu, masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu diisi.

Penelitian ini juga berangkat dari fenomena empiris yang berkembang pada organisasi modern. Persaingan bisnis yang semakin ketat, transformasi digital, dan tekanan pencapaian target telah mendorong sebagian karyawan menempuh cara-cara yang tidak etis untuk mencapai tujuan organisasi. Kasus-kasus kecurangan, korupsi, manipulasi informasi, dan pelanggaran etika masih terus terjadi meskipun organisasi telah menerapkan berbagai program etika dan sistem kepatuhan (Kaptein, 2019; Taylor, 2020). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perilaku etis saja belum tentu mampu meningkatkan kinerja organisasi apabila tidak disertai hubungan timbal balik yang mendorong internalisasi nilai-nilai etika oleh karyawan. Oleh sebab itu, penelitian mengenai pertukaran sosial sebagai variabel mediasi diharapkan mampu memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai bagaimana nilai-nilai etika diterjemahkan menjadi hasil kerja yang positif.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini berkontribusi pada integrasi Work Ethics Theory dan Social Exchange Theory dalam menjelaskan kinerja karyawan pada Perusahaan Milik Keluarga. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya memandang etika kerja sebagai determinan langsung kinerja karyawan, penelitian ini mengusulkan bahwa pertukaran sosial merupakan mekanisme psikologis dan relasional yang menjembatani hubungan antara nilai-nilai etika dan kinerja. Perspektif integratif ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa pengaruh etika kerja terhadap kinerja berlangsung melalui interaksi timbal balik antara karyawan dan organisasi.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan implikasi bagi pemilik dan manajer profesional Perusahaan Milik Keluarga di Indonesia. Pengembangan budaya organisasi yang beretika tidak cukup hanya dilakukan melalui penyusunan kode etik atau kebijakan kepatuhan, tetapi juga perlu disertai penciptaan lingkungan kerja yang dibangun atas dasar kepercayaan, keadilan, dukungan organisasi, dan komitmen timbal balik. Kondisi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan pekerjaan formal sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Berdasarkan argumentasi teoretis, inkonsistensi temuan empiris, serta fenomena organisasi yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan melalui pertukaran sosial pada karyawan Perusahaan Milik Keluarga di Indonesia. Dengan menjawab kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia sekaligus menawarkan rekomendasi praktis dalam memperkuat praktik organisasi yang beretika dan meningkatkan kinerja karyawan pada Perusahaan Milik Keluarga.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal-eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara work ethics, social exchange, dan Employee Performance dalam konteks Family-Owned Businesses. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menguji hipotesis secara objektif serta mengevaluasi hubungan struktural antarvariabel laten menggunakan teknik analisis statistik. Sementara itu, desain penelitian eksplanatori digunakan untuk menganalisis pengaruh langsung etika kerja terhadap kinerja karyawan, sekaligus menguji pengaruh tidak langsungnya melalui pertukaran sosial sebagai variabel mediasi.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilaksanakan pada Family-Owned Businesses yang beroperasi di wilayah Gerbangkertosusila, Jawa Timur, Indonesia, yang meliputi Kabupaten Gresik, Kabupaten Bangkalan, Kabupaten Mojokerto, Kota Surabaya, Kabupaten Sidoarjo, dan Kabupaten

Lamongan. Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang dikategorikan sebagai Perusahaan Milik Keluarga. Berdasarkan data perusahaan, terdapat sepuluh perusahaan manufaktur yang memenuhi kriteria penelitian, dengan jumlah populasi sebanyak 1.346 karyawan.

Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan margin of error sebesar 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel minimum sebanyak 308 responden. Teknik proportionate random sampling digunakan untuk memastikan bahwa karyawan dari setiap perusahaan yang berpartisipasi terwakili secara proporsional sesuai dengan jumlah tenaga kerja pada masing-masing perusahaan.

Definisi Variabel

Work Ethics berperan sebagai variabel independen dan mengacu pada prinsip-prinsip moral serta standar perilaku yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya dengan menjunjung tinggi integritas, kejujuran, disiplin, tanggung jawab, dan profesionalisme. Konstruk ini diadaptasi dari kerangka multidimensi etika kerja yang dikembangkan oleh Miller et al. (2002).

Social Exchange berfungsi sebagai variabel intervening (mediasi) dan merepresentasikan persepsi karyawan terhadap hubungan timbal balik yang ditandai oleh adanya kepercayaan, keadilan, dukungan organisasi, saling menghormati, serta kewajiban timbal balik antara karyawan dan organisasi. Konstruk ini dikembangkan berdasarkan Social Exchange Theory yang diperkenalkan oleh Blau (1964) dan selanjutnya dioperasionalkan dalam penelitian organisasi oleh Cropanzano et al. (2017).

Employee Performance berperan sebagai variabel dependen dan mengacu pada efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, mencapai tujuan organisasi, menjaga kualitas kerja, meningkatkan produktivitas, serta menunjukkan kinerja kontekstual (contextual performance). Indikator pengukuran variabel ini diadaptasi dari Aguinis (2019) dan Koopmans et al. (2014).

Analisa Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS versi 26. Metode SEM dipilih karena mampu menguji secara simultan model pengukuran (measurement model) dan hubungan struktural (structural model) antar berbagai konstruk laten, sekaligus mempertimbangkan adanya kesalahan pengukuran (measurement errors). Proses analisis dilakukan dalam dua tahap.

Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran (measurement model) melalui Confirmatory Factor Analysis (CFA). Reliabilitas indikator dinilai berdasarkan nilai standardized factor loading, di mana nilai sebesar 0,50 atau lebih dianggap memenuhi kriteria. Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan Composite Reliability (CR) dengan nilai minimum 0,70, sedangkan validitas konvergen (convergent validity) diukur melalui Average Variance Extracted (AVE) dengan nilai minimum 0,50. Selanjutnya, validitas diskriminan (discriminant validity) diuji dengan membandingkan akar kuadrat nilai AVE dari setiap konstruk dengan nilai korelasi antarkonstruk.

Tahap kedua adalah pengujian model struktural (structural model) untuk menganalisis hubungan yang dihipotesiskan antara work ethics, social exchange, dan employee performance. Kelayakan model (goodness-of-fit) dievaluasi menggunakan beberapa indeks kesesuaian model, yaitu Chi-square (χ^2), Chi-square/df (CMIN/DF), Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI), Goodness-of-Fit Index (GFI), Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), dan Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Signifikansi hubungan antarvariabel dalam model struktural ditentukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dan nilai probabilitas (p-value) pada tingkat signifikansi 0,05.

Untuk menguji peran mediasi social exchange, pengaruh tidak langsung (indirect effect) diestimasi menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 kali pengambilan sampel ulang (resamples) dan interval kepercayaan (bias-corrected confidence interval) sebesar 95%. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila interval kepercayaan tersebut tidak mencakup nilai nol. Metode bootstrapping dipilih karena mampu memberikan estimasi pengaruh tidak langsung yang lebih akurat dibandingkan pendekatan causal-step tradisional, serta telah menjadi prosedur yang direkomendasikan dalam analisis mediasi menggunakan Structural Equation Modeling (SEM).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Tabel 1. Deskripsi Responden

Keterangan		Total	%
Umur	< 30 Tahun	64	19.33%
	30 - 39 Tahun	156	52.00%
	40 - 49 Tahun	71	23.67%
	50 > Tahun	15	5.00%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	260	84.00%
	Perempuan	48	16.00%
Tingkat Pendidikan Terakhir	SD	20	6.67%
	Madrasah	7	2.33%
	SMP	43	14.33%
	SMA/U/K	195	62.33%
	Diploma	1	0.33%
	Sarjana	42	14.00%
Masa Kerja	< 1 Tahun	4	1.33%
	1 - 2 Tahun	24	8.00%
	3 - 5 Tahun	39	13.00%
	6 - 10 Tahun	129	40.33%
	11 - 20 Tahun	88	29.33%
	> 20 Tahun	24	8.00%
Status Kepegawaian	Karyawan Kontrak	56	18.67%
	Karyawan Tetap	252	81.33%

Sumber: Data Primer (2026)

Analisis karakteristik responden dilakukan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai profil demografis dan karakteristik pekerjaan para responden yang terlibat dalam penelitian ini. Penyajian karakteristik responden bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai komposisi sampel penelitian serta memudahkan interpretasi terhadap hasil penelitian yang diperoleh. Responden diklasifikasikan berdasarkan beberapa karakteristik demografis dan ketenagakerjaan, yaitu usia, jenis kelamin, jabatan, tingkat pendidikan terakhir, masa kerja, dan status kepegawaian.

Uji Validitas

Berdasarkan kriteria uji validitas yang telah ditetapkan, setiap butir pernyataan dalam kuesioner dinyatakan memenuhi syarat apabila nilai koefisien korelasi hasil perhitungan (r -hitung) lebih besar daripada nilai r -tabel pada tingkat signifikansi dua arah (two-tailed) sebesar 0,05, serta memiliki nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,40. Kriteria tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki validitas konstruk (construct validity) yang memadai sehingga layak digunakan dalam analisis statistik pada tahap selanjutnya.

Tabel 2. Uji Validitas dengan Pearson Correlation

Variabel	Dimensi	Indikator	r value	Sig. (Standar)	r table	Keterangan
Work Ethics (X)	<i>Leisure</i>	X1.1	0.530	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Self-Reliance</i>	X1.2	0.601	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Hard Work</i>	X1.3	0.554	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Morality/Ethics</i>	X1.4	0.736	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Centrality of Work</i>	X1.5	0.712	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Wasted Time</i>	X1.6	0.673	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Delay of Gratification</i>	X1.7	0.568	0.000	< 0.05	Valid
Social Exchange (Z)	<i>Leader Feedback</i>	Z3.1	0.704	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Leader Understanding</i>	Z3.2	0.561	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Leader Recognizes Member Potential</i>	Z3.3	0.769	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Leader Help Early Start</i>	Z3.4	0.638	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Leader Help Follow-up</i>	Z3.5	0.447	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Leader Decision Making / Member Loyalty</i>	Z3.6	0.430	0.000	< 0.05	Valid
Employee Performance (Y)	<i>Process Leadership</i>	Y1.1	0.682	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Supervision of Nonexempt Staff</i>	Y1.2	0.720	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Coaching</i>	Y1.3	0.625	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Team-Building Consultation</i>	Y1.4	0.669	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Assessment Instrument Feedback</i>	Y1.5	0.724	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Product Improvement</i>	Y1.6	0.651	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Supports Subordinates' Projects</i>	Y1.7	0.695	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Lives Outside of Work</i>	Y1.8	0.627	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Encourages Subordinates to Reach Their Goals</i>	Y1.9	0.643	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Gets to Know Employees Personally</i>	Y1.10	0.648	0.000	< 0.05	Valid
	<i>Shows Respect for Employees' Work and Home Lives</i>	Y1.11	0.516	0.000	< 0.05	Valid

Sumber: Data Primer (2026)

Uji Reliabilitas

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach Alpha	Standard Alpha	Hasil
Work Ethics	0.902	0.60	Reliabel
Social Exchange	0.870	0.60	Reliabel
Employee Performance	0.953	0.60	Reliabel

Sumber: Data Primer (2026)

Reliabilitas instrumen penelitian diuji menggunakan AMOS versi 26 untuk menilai konsistensi internal dari setiap butir pernyataan dalam kuesioner. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana instrumen pengukuran mampu menghasilkan data yang konsisten dan stabil pada setiap indikator yang digunakan. Dalam penelitian ini, konsistensi internal dievaluasi menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, yang merupakan metode yang telah diterima secara luas untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian berbasis kuesioner dengan skala pengukuran ordinal. Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,70 atau lebih dianggap menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik, sedangkan nilai di atas 0,60 masih dinilai dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratif. Instrumen yang memenuhi kriteria tersebut dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang memadai dan layak digunakan dalam analisis statistik pada tahap selanjutnya.

Uji Goodness of Fit

Evaluasi terhadap kesesuaian model secara keseluruhan (overall model fit) merupakan salah satu tahapan yang sangat penting dalam Structural Equation Modeling (SEM) untuk menentukan apakah model teoretis yang diajukan mampu merepresentasikan data empiris secara memadai. Oleh karena itu, uji Goodness-of-Fit (GOF) dilakukan untuk menilai tingkat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data empiris yang diperoleh dalam penelitian ini. Kelayakan model dievaluasi menggunakan beberapa indeks Goodness-of-Fit (GOF), mengingat penggunaan satu indeks saja tidak cukup untuk memberikan penilaian yang komprehensif terhadap kecocokan model. Evaluasi tersebut mencakup indeks kesesuaian absolut (absolute fit indices), indeks kesesuaian inkremental (incremental fit indices), serta indeks kesesuaian parsimoni (parsimonious fit indices), dengan mengacu pada nilai ambang batas (cut-off values) yang direkomendasikan dalam literatur Structural Equation Modeling (SEM). Kriteria penilaian beserta nilai ambang batas untuk masing-masing indeks Goodness-of-Fit (GOF) disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Goodness of Fit Index Final Structural Model			
Goodness of Fit	Cut-off Value	Result	Information
Chi-Square	0	1557.508	Fit
Sig. Probability	≥ 0.05	0.057	Fit
CMIN/DF	≤ 2.00	1.693	Fit
GFI	≥ 0.90	0.922	Fit
AGFI	≥ 0.90	0.904	Fit
RMSEA	≤ 0.08	0.048	Fit
TLI	≥ 0.90	0.918	Fit
NFI	≥ 0.90	0.910	Fit
PCFI	> 0	0.660	Fit
PNFI	> 0	0.673	Fit

Sumber: Data Primer (2026)

Model struktural yang diusulkan dievaluasi menggunakan data yang diperoleh dari 308 responden untuk menilai tingkat kesesuaiannya dengan data empiris yang diamati. Hasil analisis menunjukkan nilai *Chi-square* (χ^2) sebesar 1.557,508 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,057. Karena nilai probabilitas tersebut lebih besar daripada tingkat signifikansi yang direkomendasikan, yaitu 0,05, maka hipotesis nol (*null hypothesis*) tidak dapat ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan secara statistik antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians yang diimplikasikan oleh model yang diajukan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model yang dikembangkan telah mampu merepresentasikan data empiris secara memadai.

Untuk memperoleh penilaian yang lebih komprehensif terhadap kelayakan model, beberapa indeks *Goodness-of-Fit* (GOF) turut dievaluasi. Hasil analisis menunjukkan nilai *Goodness-of-Fit Index* (GFI) sebesar 0,922, *Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI) sebesar 0,904, *Tucker-Lewis Index* (TLI) sebesar 0,918, *Normed Fit Index* (NFI) sebesar 0,910, *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) sebesar 0,048, serta *Chi-square* yang dibagi dengan derajat kebebasan (CMIN/DF) sebesar 1,693. Seluruh indeks kelayakan model tersebut telah memenuhi nilai ambang batas (*cut-off value*) yang umum digunakan dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model struktural yang diusulkan memiliki tingkat kesesuaian (*model fit*) yang baik dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis serta analisis hubungan struktural pada tahap selanjutnya.

Analisis Pengukuran Model

Model pengukuran (*measurement model*) dievaluasi dengan menganalisis *standardized factor loadings*, yang menunjukkan kekuatan hubungan antara setiap konstruk laten dengan indikator-indikator terukurnya. Koefisien regresi terstandarisasi (*standardized regression coefficients*) digunakan untuk menilai besarnya kontribusi masing-masing indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diukurnya.

Interpretasi terhadap nilai *factor loading* mengacu pada kriteria yang telah diterima secara luas dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Nilai *standardized factor loading* di bawah 0,40 menunjukkan hubungan yang lemah, yang mengindikasikan bahwa indikator hanya memberikan kontribusi yang sangat terbatas dalam merepresentasikan konstruk laten. Nilai 0,41–0,55 menunjukkan hubungan yang sedang, sehingga indikator dinilai memberikan kontribusi yang cukup memadai terhadap konstruk yang diukur. Selanjutnya, nilai 0,56–0,69 mencerminkan hubungan yang kuat, yang menunjukkan bahwa indikator telah mampu merepresentasikan konstruk laten dengan baik. Sementara itu, nilai 0,70 atau lebih diinterpretasikan sebagai hubungan yang sangat kuat, yang mengindikasikan bahwa indikator merupakan ukuran yang sangat baik dan andal dalam merepresentasikan konstruk laten yang mendasarinya.

Secara keseluruhan, semakin tinggi nilai *standardized factor loading*, semakin tinggi pula tingkat validitas konstruk (*construct validity*) yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang diamati mampu menangkap makna konseptual dari masing-masing variabel laten secara efektif. Oleh karena itu, indikator yang memiliki nilai *factor loading* yang kuat atau sangat kuat memberikan tingkat keyakinan yang lebih tinggi terhadap reliabilitas dan validitas model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5. Confirmatory Factor Analysis

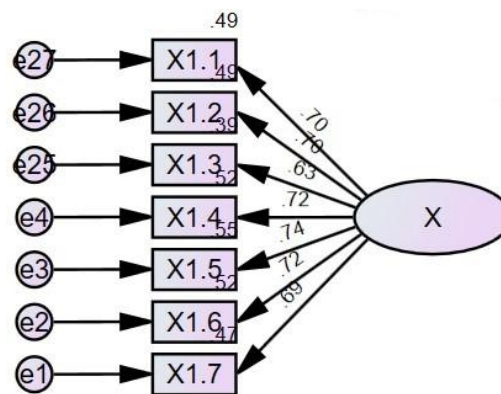
Variable	Indikator	Loading Factor	Critical Ratio ≥ 2	Probabilitas ≥ 0.05	Keterangan
Work Ethics	X1.1	0.697	11.859	***	Strong
	X1.2	0.700	11.905	***	Very Strong
	X1.3	0.627	10.720	***	Strong
	X1.4	0.718	12.189	***	Very Strong
	X1.5	0.742	12.569	***	Very Strong
	X1.6	0.724	12.292	***	Very Strong
	X1.7	0.689	2.000	***	Strong
Social Exchange	Z3.1	0.734	9.869	***	Very Strong
	Z3.2	0.633	8.890	***	Strong
	Z3.3	0.781	10.281	***	Very Strong
	Z3.4	0.698	9.536	***	Strong
	Z3.5	0.534	7.778	***	Moderate
	Z3.6	0.483	7.164	***	Moderate
Employee Performance	Y1.1	0.686	2.000	***	Strong
	Y1.2	0.696	11.147	***	Strong
	Y1.3	0.625	10.071	***	Strong
	Y1.4	0.695	11.123	***	Strong

Variable	Indikator	Loading Factor	Critical Ratio ≥ 2	Probabilitas ≥ 0.05	Keterangan
	Y1.5	0.747	11.886	***	Very Strong
	Y1.6	0.679	10.883	***	Strong
	Y1.7	0.711	11.365	***	Very Strong
	Y1.8	0.653	10.497	***	Strong
	Y1.9	0.664	10.658	***	Strong
	Y1.10	0.660	10.610	***	Strong
	Y1.11	0.498	8.119	***	Moderate

Sumber: Data Primer (2026)

Work Ethics (X)

Konstruk Work Ethics diukur menggunakan tujuh dimensi, yaitu *leisure time*, *self-reliance*, *hard work*, *morality/ethics*, *centrality of work*, *time utilization*, dan *delayed gratification*. Ketujuh dimensi tersebut diintegrasikan ke dalam model pengukuran untuk menangkap secara komprehensif nilai-nilai etika dan sikap karyawan terhadap pekerjaan.



Sumber: Data Primer (2026)

Gambar 2. Loading Factor Work Ethics

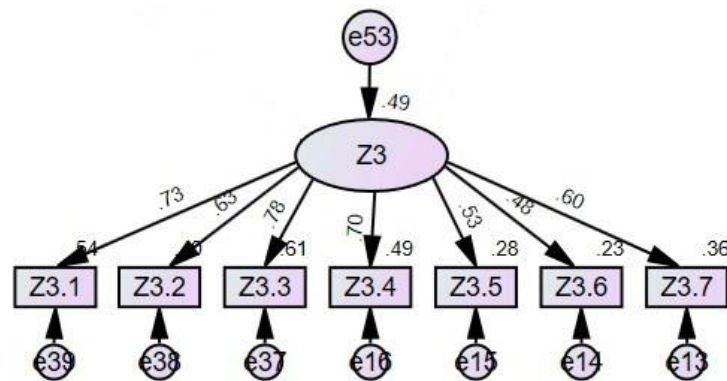
Hasil analisis menunjukkan bahwa *Centrality of Work* memiliki nilai *standardized factor loading* tertinggi ($\beta = 0,742$), yang mengindikasikan bahwa dimensi tersebut merupakan indikator yang paling kuat dalam merepresentasikan konstruk *Work Ethics*. Indikator ini diikuti oleh *Time Utilization* ($\beta = 0,724$), *Morality/Ethics* ($\beta = 0,718$), dan *Self-Reliance* ($\beta = 0,700$). Keempat indikator tersebut menunjukkan hubungan yang sangat kuat dengan konstruk laten, sehingga memiliki peran yang dominan dalam menjelaskan tingkat etika kerja karyawan.

Sementara itu, *Leisure Time* ($\beta = 0,697$), *Delayed Gratification* ($\beta = 0,689$), dan *Hard Work* ($\beta = 0,627$) juga menunjukkan hubungan yang kuat dengan konstruk *Work Ethics*. Meskipun nilai *standardized factor loading* ketiga indikator tersebut relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, seluruh nilainya telah melampaui batas minimum yang direkomendasikan. Hal ini mengonfirmasi bahwa setiap indikator merupakan ukuran yang valid dan reliabel dalam merepresentasikan konstruk laten yang mendasarinya. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketujuh dimensi tersebut mampu merepresentasikan variabel *Work Ethics* secara memadai serta memberikan bukti yang kuat mengenai validitas konstruk, sehingga layak digunakan dalam analisis model struktural pada tahap selanjutnya.

Social Exchange (Z)

Konstruk *Social Exchange* diukur menggunakan tujuh indikator, yaitu *Leader Feedback*, *Leader Understanding*, *Leader Recognition of Employee Potential*, *Initial Supervisor Support*, *Continuous Supervisor Support*, *Leader Decision-Making/Employee Loyalty*, dan *Leader-Member Relationship*.

Ketujuh indikator tersebut dirancang untuk mengukur kualitas hubungan timbal balik antara atasan dan karyawan, yang mencerminkan prinsip-prinsip utama *Social Exchange Theory* dalam konteks organisasi. Melalui indikator-indikator tersebut, konstruk *Social Exchange* diharapkan mampu menggambarkan tingkat kepercayaan, dukungan, penghargaan, loyalitas, serta kualitas hubungan kerja yang terjalin antara pemimpin dan karyawan sebagai dasar terbentuknya hubungan timbal balik yang saling menguntungkan di dalam organisasi.



Sumber: Data Primer (2026)

Gambar 2. Loading Factor oSocial Exchange

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa seluruh indikator memberikan kontribusi terhadap pengukuran konstruk *Social Exchange*, meskipun dengan tingkat kontribusi yang berbeda-beda. Nilai *standardized factor loading* yang diperoleh masing-masing indikator adalah *Leader Feedback* (Z3.1 = 0,734), *Leader Understanding* (Z3.2 = 0,633), *Leader Recognition of Employee Potential* (Z3.3 = 0,781), *Initial Supervisor Support* (Z3.4 = 0,698), *Continuous Supervisor Support* (Z3.5 = 0,534), *Leader Decision-Making/Employee Loyalty* (Z3.6 = 0,483), dan *Leader-Member Relationship* (Z3.7 = 0,603).

Di antara seluruh indikator tersebut, *Leader Recognition of Employee Potential* ($\beta = 0,781$) dan *Leader Feedback* ($\beta = 0,734$) menunjukkan hubungan yang sangat kuat dengan konstruk *Social Exchange*. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua indikator tersebut merupakan dimensi yang paling dominan dalam merepresentasikan kualitas hubungan *Social Exchange* di dalam organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan sangat menghargai adanya umpan balik yang bersifat konstruktif serta pengakuan dari atasan terhadap kemampuan dan potensi yang mereka miliki.

Selanjutnya, *Leader Understanding* ($\beta = 0,633$), *Initial Supervisor Support* ($\beta = 0,698$), dan *Leader-Member Relationship* ($\beta = 0,603$) menunjukkan hubungan yang kuat dengan konstruk laten. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga dimensi tersebut memberikan kontribusi yang signifikan dalam membentuk persepsi karyawan mengenai hubungan timbal balik yang berkualitas di lingkungan kerja.

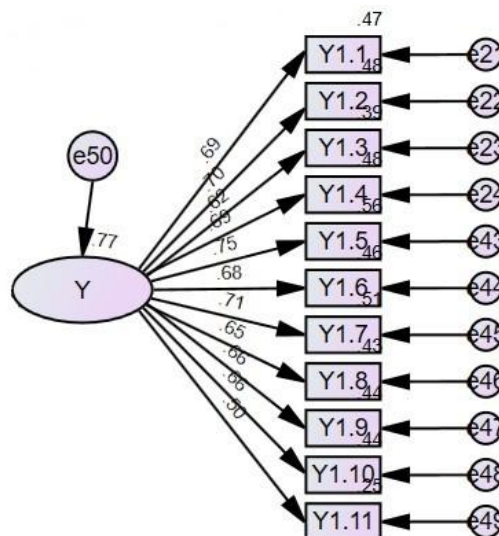
Sebaliknya, *Continuous Supervisor Support* ($\beta = 0,534$) dan *Leader Decision-Making/Employee Loyalty* ($\beta = 0,483$) menunjukkan hubungan yang sedang dengan konstruk *Social Exchange*. Meskipun kedua indikator tersebut memiliki nilai *factor loading* yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, nilainya masih berada di atas batas minimum yang dapat diterima. Oleh karena itu, kedua indikator tersebut tetap dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai pengukur konstruk laten.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa seluruh tujuh indikator mampu merepresentasikan konstruk *Social Exchange* secara memadai serta mendukung validitas konstruk (construct validity) dari model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini.

Employee Performance (Y)

Konstruk *Employee Performance* diukur menggunakan sebelas indikator, yaitu *Process Leadership*, *Supervision of Nonexempt Staff*, *Coaching*, *Team-Building Consultation*, *Assessment Instrument Feedback*, *Product Improvement*, *Support for Subordinates' Projects*, *Work-Life Balance*, *Encouraging Subordinates to Achieve Their Goals*, *Getting to Know Employees Personally*, serta *Respect for Employees' Work and Personal Lives*.

Kesebelas indikator tersebut digunakan untuk mengukur *Employee Performance* secara komprehensif, tidak hanya berdasarkan pencapaian tugas dan produktivitas kerja, tetapi juga melalui kemampuan kepemimpinan, pembinaan, dukungan terhadap bawahan, kerja sama tim, orientasi pada perbaikan berkelanjutan, serta penghargaan terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, konstruk *Employee Performance* dalam penelitian ini mencerminkan dimensi kinerja yang bersifat multidimensional, yang meliputi aspek *task performance*, *contextual performance*, dan perilaku kepemimpinan yang mendukung efektivitas organisasi.



Sumber: Data Primer (2026)

Gambar 3. Loading Factor Employee Performance

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa seluruh sebelas indikator memberikan kontribusi terhadap pengukuran konstruk *Employee Performance*, meskipun besarnya kontribusi masing-masing indikator berbeda. Nilai *standardized factor loading* yang diperoleh adalah *Process Leadership* (Y1.1 = 0,686), *Supervision of Nonexempt Staff* (Y1.2 = 0,696), *Coaching* (Y1.3 = 0,625), *Team-Building Consultation* (Y1.4 = 0,695), *Assessment Instrument Feedback* (Y1.5 = 0,747), *Product Improvement* (Y1.6 = 0,679), *Support for Subordinates' Projects* (Y1.7 = 0,711), *Work-Life Balance* (Y1.8 = 0,653), *Encouraging Subordinates to Achieve Their Goals* (Y1.9 = 0,664), *Getting to Know Employees Personally* (Y1.10 = 0,660), dan *Respect for Employees' Work and Personal Lives* (Y1.11 = 0,498).

Di antara seluruh indikator tersebut, *Assessment Instrument Feedback* ($\beta = 0,747$) dan *Support for Subordinates' Projects* ($\beta = 0,711$) menunjukkan hubungan yang sangat kuat dengan konstruk *Employee Performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua dimensi tersebut memberikan kontribusi paling besar dalam menjelaskan *Employee Performance*. Nilai *factor loading* yang relatif tinggi menunjukkan bahwa pemberian umpan balik kinerja yang konstruktif serta dukungan manajerial terhadap inisiatif dan proyek yang dijalankan oleh karyawan merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja.

Selanjutnya, *Process Leadership* ($\beta = 0,686$), *Supervision of Nonexempt Staff* ($\beta = 0,696$), *Coaching* ($\beta = 0,625$), *Team-Building Consultation* ($\beta = 0,695$), *Product Improvement* ($\beta = 0,679$), *Work-Life Balance* ($\beta = 0,653$), *Encouraging Subordinates to Achieve Their Goals* ($\beta = 0,664$), serta *Getting to Know Employees Personally* ($\beta = 0,660$) menunjukkan hubungan yang kuat dengan konstruk laten. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut

mampu merepresentasikan variabel *Employee Performance* dengan baik dan memberikan kontribusi yang substansial terhadap pengukurannya.

Sebaliknya, indikator *Respect for Employees' Work and Personal Lives* ($\beta = 0,498$) menunjukkan hubungan yang sedang dengan konstruk *Employee Performance*. Meskipun nilai *standardized factor loading* indikator ini lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, nilainya masih berada di atas batas minimum yang dapat diterima, sehingga tetap dinyatakan valid sebagai indikator pembentuk konstruk.

Secara keseluruhan, hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) memberikan bukti bahwa seluruh sebelas indikator memiliki validitas konstruk (*construct validity*) yang memadai dan secara bersama-sama mampu merepresentasikan variabel *Employee Performance* secara andal, sehingga layak digunakan dalam analisis model struktural pada tahap selanjutnya.

Uji Parameter

Dalam penelitian ini, kekuatan hubungan antara dimensi dengan indikator (yaitu nilai *loading factor* atau muatan faktor) diinterpretasikan berdasarkan besarnya nilai koefisien regresi yang diperoleh, dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 6. Path Coefficients

Table 6. Path Coefficients								
Hypo	Regression Weights			Standardize d Estimate	Result	C.R.	P	Info
H ₁	Work.Ethics	->	Employee Performance	-0,079	rejected	-0,567	0,571	Not Sig
H ₂	Work.Ethics	->	Social.Exchang e	0,750	Accepted	7,773	***	Sig
H ₃	Social.Exchang e	->	Employee Performance	0,444	Accepted	5,049	***	Sig
Hypo	Effect			Standardize d Estimate	Result	95% Boot CI	P	Info
H ₄	Indirect Effect			0.333	Accepted	0.192 – 0.487	0.001	Sig

Sumber: Data Primer (2026)

Hasil analisis model struktural menunjukkan bahwa *Work Ethics* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan secara statistik *Employee Performance* pada karyawan yang bekerja di *Family-Owned Businesses*. Nilai koefisien regresi terstandarisasi (*standardized regression coefficient*) yang diperoleh adalah $-0,079$, dengan nilai *Critical Ratio* (CR) sebesar $-0,567$ dan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0,571$ ($p > 0,05$). Karena nilai p-value lebih besar daripada tingkat signifikansi yang ditetapkan, yaitu $0,05$, maka hubungan langsung antara *Work Ethics* dan *Employee Performance* tidak didukung secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Work Ethics* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dinyatakan ditolak.

Hasil analisis model struktural juga menunjukkan bahwa *Work Ethics* berpengaruh signifikan terhadap *Social Exchange* pada karyawan yang bekerja di *Family-Owned Businesses*. Nilai koefisien regresi terstandarisasi yang diperoleh sebesar $0,750$, dengan *Critical Ratio* (CR) sebesar $7,773$ dan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0,000$ ($p < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Work Ethics* yang dimiliki karyawan, semakin kuat pula hubungan *Social Exchange* yang terjalin antara karyawan dengan organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *Work Ethics* berpengaruh signifikan terhadap *Social Exchange* dinyatakan diterima.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Social Exchange* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Nilai koefisien regresi terstandarisasi yang diperoleh adalah $0,444$, dengan *Critical Ratio* (CR) sebesar $5,049$ dan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0,000$ ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasakan

adanya hubungan timbal balik yang berkualitas dengan atasan maupun organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Social Exchange* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dinyatakan diterima.

Hasil analisis *bootstrapping* menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) *Work Ethics* terhadap *Employee Performance* melalui *Social Exchange* terbukti signifikan secara statistik ($\beta = 0,333$; 95% CI = [0,192; 0,487]; $p < 0,001$). Sebaliknya, pengaruh langsung (*direct effect*) *Work Ethics* terhadap *Employee Performance* tidak signifikan ($\beta = -0,079$; $p = 0,571$). Temuan ini menunjukkan bahwa *Social Exchange* berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara *Work Ethics* dan *Employee Performance*. Dengan demikian, *Work Ethics* tidak meningkatkan *Employee Performance* secara langsung, melainkan secara tidak langsung melalui penguatan hubungan timbal balik yang berkualitas antara karyawan dan organisasi. Hubungan *Social Exchange* yang didasarkan pada kepercayaan, dukungan, penghargaan, dan kewajiban timbal balik menjadi mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai *Work Ethics* dapat menghasilkan peningkatan *Employee Performance*.

Pembahasan

***Work Ethics* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* pada *Family-Owned Businesses*.**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Ethics* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan secara statistik terhadap *Employee Performance* pada karyawan yang bekerja di *Family-Owned Businesses*. Hasil analisis model struktural menghasilkan nilai *standardized regression coefficient* sebesar $-0,079$, yang menunjukkan adanya hubungan yang sangat lemah antara *Work Ethics* dan *Employee Performance*. Namun demikian, karena hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan *Work Ethics* yang dimiliki karyawan tidak serta-merta diikuti oleh peningkatan kinerja mereka. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Work Ethics* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dinyatakan ditolak.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Adeyeye et al. (2015) yang melaporkan bahwa integritas tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas organisasi, sementara disiplin diri juga tidak berhubungan secara signifikan dengan kinerja organisasi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa meskipun nilai-nilai etika, seperti integritas dan disiplin diri, merupakan karakteristik penting dalam lingkungan kerja, keberadaannya tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara etika kerja dan kinerja kemungkinan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi maupun faktor perilaku lainnya yang melampaui sekadar nilai-nilai etika yang dimiliki individu.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Salahudin et al. (2016) yang menyimpulkan bahwa penerapan *Work Ethics* memiliki potensi untuk meningkatkan *Employee Performance* sekaligus memperbaiki efektivitas organisasi secara keseluruhan. Meskipun demikian, penelitian tersebut juga menemukan bahwa nilai *factor loading* yang merepresentasikan hubungan kausal antara etika kerja dan *Employee Performance* relatif rendah, sehingga hanya menunjukkan hubungan dengan kekuatan sedang antara kedua konstruk tersebut. Temuan ini semakin memperkuat hasil penelitian saat ini bahwa meskipun secara konseptual *Work Ethics* merupakan faktor yang penting dalam organisasi, pengaruh langsungnya terhadap *Employee Performance* cenderung terbatas dan bahkan dapat menjadi tidak signifikan pada konteks organisasi tertentu, termasuk pada *Family-Owned Businesses*.

Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini turut memberikan penjelasan terhadap temuan tersebut. Di antara seluruh dimensi pembentuk konstruk *Work Ethics*, dimensi *Delayed Gratification* memiliki nilai rata-rata (mean) paling rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan masih mengalami kesulitan dalam menunda kepuasan pribadi demi menjalankan

tanggung jawab pekerjaan secara optimal. Menurut Mischel dan Staub (1965), *delayed gratification* merupakan kemampuan seseorang untuk menahan keinginan memperoleh imbalan atau kepuasan secara langsung demi mencapai hasil yang lebih bernilai dalam jangka panjang. Dalam konteks dunia kerja, kemampuan ini tercermin dari kesediaan karyawan untuk menghindari aktivitas di luar pekerjaan selama jam kerja, seperti tidur, berbincang secara berlebihan, bercanda secara berlebihan, mengambil waktu istirahat yang terlalu lama, merokok, makan di luar waktu yang semestinya, ataupun menggunakan telepon seluler untuk kepentingan pribadi. Rendahnya skor pada dimensi ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih melakukan perilaku-perilaku yang berpotensi mengganggu produktivitas kerja, sehingga nilai-nilai etika yang mereka miliki belum mampu diwujudkan secara optimal dalam bentuk peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Ethics* saja belum cukup untuk meningkatkan *Employee Performance* secara langsung pada *Family-Owned Businesses*. Sebaliknya, nilai-nilai etika cenderung memengaruhi kinerja melalui mekanisme organisasi lainnya, seperti *reciprocal relationships*, *organizational support*, serta kepercayaan yang terbangun antara karyawan dan atasan. Interpretasi ini sejalan dengan perspektif *Social Exchange Theory*, yang menjelaskan bahwa nilai-nilai etika akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila nilai-nilai tersebut mampu membangun hubungan pertukaran sosial yang positif di dalam organisasi. Dengan kata lain, etika kerja akan menghasilkan dampak yang lebih besar terhadap kinerja ketika didukung oleh interaksi sosial yang didasarkan pada kepercayaan, penghargaan, dukungan, dan komitmen timbal balik antara organisasi dan para karyawannya.

***Work Ethics* berpengaruh signifikan terhadap *Social Exchange* pada *Family-Owned Businesses*.**

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Ethics* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap *Social Exchange* pada karyawan yang bekerja di *Family-Owned Businesses*. Hasil analisis model struktural menghasilkan *standardized regression coefficient* sebesar 0,750, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Work Ethics* yang dimiliki karyawan, semakin kuat pula *Social Exchange* yang terjalin dalam organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang menunjukkan standar etika yang tinggi di tempat kerja cenderung lebih mampu membangun hubungan timbal balik yang ditandai dengan adanya kepercayaan, saling menghormati, dan dukungan dari organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Teng (2019), Hussain (2018), dan Paillé et al. (2016), yang sama-sama melaporkan adanya hubungan signifikan antara *Work Ethics* dan *Social Exchange*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perilaku etis mampu mendorong terjadinya interaksi timbal balik antara karyawan dan organisasi, sehingga memperkuat kepercayaan interpersonal, kerja sama, serta komitmen bersama. Dengan demikian, karyawan yang secara konsisten menjunjung tinggi nilai-nilai etika cenderung lebih mudah membangun hubungan pertukaran yang positif dengan atasan maupun rekan kerja, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan organisasi yang lebih sehat dan kondusif.

Salah satu penjelasan yang dapat diberikan terhadap hubungan tersebut adalah peran pengalaman kerja dalam membentuk perilaku etis dan kualitas interaksi interpersonal karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengalaman kerja berkontribusi terhadap berkembangnya *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan secara berhasil (Gonzalez, 2006). *Self-efficacy* mencerminkan persepsi individu mengenai kompetensi yang dimilikinya, bukan semata-mata kemampuan aktual yang dimiliki. Menurut Kelloway dan Harvey (1999), tingkat efikasi diri cenderung meningkat seiring bertambahnya pengalaman kerja, sehingga karyawan menjadi lebih percaya diri dalam menjalankan pekerjaannya, lebih konsisten menunjukkan perilaku etis,

serta lebih efektif dalam membangun hubungan timbal balik di lingkungan kerja. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih panjang cenderung menunjukkan tingkat *Work Ethics* yang lebih tinggi, yang selanjutnya memperkuat kualitas *Social Exchange* di dalam organisasi.

Temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory* (SET). Menurut Thibaut dan Kelley (1959), individu mengevaluasi hubungan sosial berdasarkan dua standar utama, yaitu *Comparison Level* (CL) dan *Comparison Level for Alternatives* (CLalt). *Comparison Level* (CL) merupakan tingkat harapan individu mengenai manfaat (*rewards*) dan biaya (*costs*) yang seharusnya diperoleh dari suatu hubungan sosial. Dalam konteks organisasi, karyawan yang merasakan bahwa perilaku etis mereka dihargai dan mendapatkan balasan yang setimpal dari organisasi akan cenderung membangun hubungan *Social Exchange* yang positif, karena manfaat yang mereka peroleh sesuai atau bahkan melampaui harapan mereka.

Sebaliknya, *Comparison Level for Alternatives* (CLalt) menggambarkan tingkat minimum manfaat hubungan yang masih dapat diterima oleh individu sebelum mereka mempertimbangkan hubungan alternatif atau memutuskan untuk meninggalkan hubungan yang sedang dijalani (Berger et al., 2010). Dalam lingkungan organisasi, karyawan secara terus-menerus membandingkan kualitas hubungan yang mereka rasakan saat ini dengan peluang hubungan yang mungkin mereka peroleh di tempat lain. Ketika organisasi secara konsisten menunjukkan sikap adil, memberikan kepercayaan, serta memberikan dukungan sebagai respons terhadap perilaku etis karyawan, maka karyawan akan merasakan manfaat hubungan yang lebih besar dan memiliki komitmen yang lebih kuat untuk mempertahankan hubungan tersebut. Dengan demikian, *Work Ethics* tidak hanya mendorong munculnya perilaku kerja yang etis, tetapi juga berkontribusi terhadap terbentuknya hubungan *Social Exchange* yang berkualitas tinggi, yang ditandai oleh adanya resiprositas, saling percaya, saling menghargai, serta komitmen jangka panjang terhadap organisasi.

Social Exchange berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance pada Family-Owned Businesses.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Social Exchange* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap *Employee Performance* pada karyawan yang bekerja di *Family-Owned Businesses*. Hasil analisis model struktural menghasilkan *standardized regression coefficient* sebesar 0,444, yang menunjukkan bahwa peningkatan kualitas hubungan pertukaran sosial berkaitan dengan peningkatan *Employee Performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasakan hubungan timbal balik yang lebih kuat dengan atasan maupun organisasinya cenderung menunjukkan efektivitas kerja yang lebih tinggi serta memberikan kontribusi yang lebih besar dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian empiris sebelumnya yang dilakukan oleh Lin et al. (2017), Mohammad et al. (2020), Vatankhah et al. (2021), dan Wu et al. (2021), yang secara konsisten melaporkan bahwa *Social Exchange* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan timbal balik yang didasarkan pada kepercayaan, dukungan organisasi, dan perlakuan yang adil mendorong karyawan untuk membalas perlakuan positif tersebut melalui peningkatan kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, penguatan *Social Exchange* di dalam organisasi dapat menjadi mekanisme yang efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan sekaligus memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hubungan signifikan yang ditemukan dalam penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui konsep *Employee–Organization Relationships*/EOR yang berlandaskan *Social Exchange Theory*. Menurut Jia et al. (2014) dan Zhang et al. (2008), hubungan karyawan–organisasi yang berorientasi pada pertukaran sosial berkembang melalui praktik-praktik manajemen sumber

daya manusia yang berkelanjutan, seperti penyediaan pelatihan yang komprehensif, kesempatan pengembangan karier, pemberdayaan karyawan, serta dukungan organisasi yang konsisten. Praktik-praktik tersebut menciptakan hubungan kerja yang stabil sehingga mendorong karyawan membangun jaringan sosial yang bermakna, menjalin interaksi berkualitas dengan atasan maupun rekan kerja, serta aktif melakukan pertukaran informasi yang konstruktif. Lingkungan organisasi seperti ini akan memperkuat hubungan timbal balik, yang pada akhirnya meningkatkan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi yang melampaui tugas-tugas formal yang menjadi tanggung jawabnya.

Lebih lanjut, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa karyawan cenderung membalas perlakuan positif yang diberikan organisasi dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi. Meskipun *Social Exchange* tidak secara eksplisit mewajibkan karyawan untuk menampilkan perilaku yang termasuk dalam tugas formal (*in-role behavior*) maupun perilaku ekstra-peran (*extra-role behavior*), norma resiprositas (*reciprocity*) dan rasa saling percaya mendorong karyawan untuk secara sukarela mengerahkan usaha yang lebih besar sebagai bentuk balasan atas dukungan, penghargaan, dan pengakuan yang mereka terima dari organisasi (Hom et al., 2009; Shore et al., 2006; Wang et al., 2019). Oleh karena itu, karyawan yang merasakan adanya perlakuan yang adil, kepercayaan, dan dukungan dari organisasi cenderung menunjukkan tingkat komitmen, kerja sama, serta kinerja yang lebih tinggi.

Dari perspektif manajemen kinerja, temuan penelitian ini juga mendukung pendapat Aguinis (2013) yang menyatakan bahwa *Employee Performance* akan meningkat ketika manajer mampu membangun keterkaitan yang jelas antara aktivitas kerja karyawan dengan tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta kesamaan pemahaman mengenai ekspektasi kinerja memungkinkan karyawan memahami bagaimana kontribusi individu mereka berperan dalam keberhasilan organisasi. Ketika karyawan membangun hubungan timbal balik yang semakin kuat dengan atasannya, mereka memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai sasaran organisasi, menerima dukungan yang lebih konsisten, serta memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai kinerja yang unggul. Oleh karena itu, dalam konteks *Family-Owned Businesses*, pengembangan hubungan *Social Exchange* yang berkualitas tinggi merupakan salah satu strategi yang penting untuk meningkatkan *Employee Performance* sekaligus mempertahankan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

***Work Ethics* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dengan *Social Exchange* sebagai variabel mediasi pada *Family-Owned Businesses*.**

Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa *Social Exchange* secara signifikan memediasi hubungan antara *Work Ethics* dan *Employee Performance* pada karyawan yang bekerja di *Family-Owned Businesses*. Meskipun pengaruh langsung *Work Ethics* terhadap *Employee Performance* tidak signifikan secara statistik, pengaruh tidak langsung melalui *Social Exchange* terbukti signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa *Work Ethics* mampu meningkatkan *Employee Performance* melalui penguatan hubungan pertukaran sosial yang terjalin antara karyawan dengan atasan maupun organisasi. Dengan kata lain, pengaruh nilai-nilai etika terhadap *Employee Performance* terutama ditransmisikan melalui hubungan timbal balik di lingkungan kerja, bukan melalui mekanisme perilaku yang bersifat langsung.

Hasil penelitian ini mendukung proposisi utama *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang menyatakan bahwa hubungan interpersonal berkembang melalui proses pertukaran sumber daya yang bernilai serta adanya kewajiban timbal balik (*mutual obligations*). Dalam konteks organisasi, karyawan yang secara konsisten menunjukkan perilaku etis, kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan profesionalisme cenderung memperoleh kepercayaan, dukungan organisasi, pengakuan, serta perlakuan yang adil dari atasan maupun

organisasi. Respons positif dari organisasi tersebut mendorong karyawan untuk membalasnya melalui peningkatan komitmen, kerja sama, dan kinerja yang lebih tinggi.

Peran mediasi *Social Exchange* juga menjelaskan mengapa *Work Ethics* saja belum cukup untuk menghasilkan peningkatan *Employee Performance* secara langsung. Nilai-nilai etika pada dasarnya merupakan keyakinan internal dan standar perilaku yang dimiliki individu. Namun demikian, nilai-nilai tersebut tidak secara otomatis diwujudkan dalam bentuk peningkatan kinerja apabila tidak diperkuat oleh interaksi interpersonal yang positif di dalam organisasi. Karyawan yang merasakan bahwa perilaku etis mereka dihargai dan memperoleh balasan yang positif dari organisasi cenderung mengembangkan keterikatan psikologis (*psychological attachment*) yang lebih kuat terhadap organisasi serta memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan pekerjaan formal mereka. Oleh karena itu, *Social Exchange* berfungsi sebagai mekanisme utama yang mentransformasikan *Work Ethics* menjadi peningkatan kinerja.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa perilaku etis mampu memperkuat hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, yang selanjutnya meningkatkan berbagai hasil kerja (*work outcomes*). Penelitian yang dilakukan oleh Paillé et al. (2016), Teng (2019), dan Hussain (2018) melaporkan bahwa karyawan yang memiliki nilai-nilai etika yang lebih kuat cenderung membangun hubungan *Social Exchange* yang berkualitas tinggi, yang ditandai dengan adanya kepercayaan, saling menghormati, serta dukungan organisasi. Demikian pula, penelitian Lin et al. (2017), Mohammad et al. (2020), Vatankhah et al. (2021), dan Wu et al. (2021) menyimpulkan bahwa hubungan *Social Exchange* yang berkualitas tinggi secara signifikan meningkatkan *Employee Performance* melalui peningkatan komitmen, kerja sama, dan perilaku kerja sukarela (*discretionary work behaviors*). Penelitian ini mengintegrasikan berbagai temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa *Social Exchange* merupakan mekanisme penjelas (*explanatory mechanism*) yang menghubungkan *Work Ethics* dengan *Employee Performance* dalam konteks *Family-Owned Businesses*.

Dari perspektif *Family-Owned Businesses*, temuan ini memiliki implikasi manajerial yang penting. Berbeda dengan perusahaan non-keluarga, *Family-Owned Businesses* dicirikan oleh kepemilikan yang terpusat, orientasi organisasi jangka panjang, serta hubungan interpersonal yang erat antara pemilik, manajer profesional, dan karyawan. Dalam lingkungan organisasi seperti ini, perilaku etis yang dimiliki karyawan tidak akan secara otomatis meningkatkan kinerja apabila tidak diiringi oleh praktik-praktik organisasi yang bersifat timbal balik, seperti kepemimpinan yang suportif, komunikasi yang transparan, penghargaan terhadap kontribusi karyawan, perlakuan yang adil, serta adanya rasa saling percaya. Oleh karena itu, nilai-nilai etika akan menjadi sumber keunggulan strategis hanya apabila organisasi secara aktif membangun lingkungan sosial yang mendorong terjadinya hubungan timbal balik dan kolaborasi yang berkualitas.

Temuan bahwa *Social Exchange* memediasi secara penuh (*full mediation*) hubungan antara *Work Ethics* dan *Employee Performance* juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur dengan memperluas penerapan *Social Exchange Theory* dalam konteks *Family-Owned Businesses*. Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya hanya berfokus pada hubungan langsung antara *Work Ethics* dan *Employee Performance*, sehingga sering kali mengabaikan proses-proses organisasi yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai etika memengaruhi hasil kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan pertukaran yang bersifat timbal balik merupakan mekanisme intervening yang sangat penting dalam mengubah perilaku etis menjadi kinerja yang lebih unggul. Temuan ini mengisyaratkan bahwa organisasi yang ingin meningkatkan *Employee Performance* tidak cukup hanya memperkuat nilai-nilai etika para karyawannya, tetapi juga harus menciptakan iklim organisasi yang ditandai oleh kepercayaan, keadilan, dukungan dari atasan, serta hubungan timbal balik yang berorientasi jangka panjang.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Social Exchange* merupakan jalur utama (*key pathway*) yang menjelaskan bagaimana *Work Ethics* berkontribusi terhadap peningkatan *Employee Performance*. Oleh karena itu, berbagai program yang bertujuan meningkatkan perilaku etis di lingkungan kerja perlu diintegrasikan dengan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang mampu memperkuat hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Pendekatan yang terintegrasi tersebut diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan, mendorong munculnya perilaku kerja yang positif, serta pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dalam Family-Owned Businesses.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan penelitian ini sebagai berikut:

1. Work Ethics tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance pada Family-Owned Businesses.
2. Work Ethics berpengaruh signifikan terhadap Social Exchange pada Family-Owned Businesses.
3. Social Exchange berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance pada Family-Owned Businesses.
4. Work Ethics berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance dengan Social Exchange sebagai variabel mediasi pada Family-Owned Businesses.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Meskipun demikian, keterbatasan tersebut dapat menjadi dasar bagi pengembangan penelitian selanjutnya sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti. Berikut beberapa hal yang menjadi keterbatasan penelitian ini:

1. Pertama, penelitian ini menghadapi keterbatasan dalam proses pengumpulan data karena tidak semua perusahaan yang memenuhi kriteria penelitian bersedia menjadi objek penelitian. Beberapa perusahaan menolak memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di lingkungan kerja mereka, terutama karena adanya kekhawatiran bahwa penelitian yang berfokus pada aspek sumber daya manusia (SDM) dapat menimbulkan berbagai konsekuensi atau permasalahan di masa mendatang. Kondisi tersebut membatasi cakupan sampel penelitian sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan seluruh karakteristik Family-Owned Businesses yang ada di wilayah penelitian.
2. Kedua, keterbatasan waktu yang dimiliki peneliti turut memengaruhi proses pengumpulan data di lapangan. Waktu observasi yang relatif singkat menyebabkan peneliti belum dapat melakukan pengamatan secara mendalam terhadap kondisi organisasi maupun perilaku karyawan dalam lingkungan kerja. Selain itu, interaksi langsung dengan responden juga sangat terbatas karena proses pengisian kuesioner sebagian besar dilakukan tanpa pendampingan intensif dari peneliti. Apabila tersedia waktu yang lebih memadai untuk melakukan observasi partisipatif dan berkomunikasi secara langsung dengan responden saat mereka menjalankan aktivitas kerja, peneliti berpotensi memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kondisi organisasi, membangun hubungan yang lebih baik dengan responden, serta meningkatkan kualitas informasi yang diperoleh dari proses pengisian kuesioner.

Rekomendasi

Berdasarkan simpulan dan keterbatasan penelitian diatas, maka dapat direkomendasikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pertama, perusahaan tidak sebaiknya hanya berfokus pada peningkatan Work Ethics melalui pelatihan atau penyusunan kode etik semata. Meskipun Work Ethics terbukti mampu meningkatkan Social Exchange, penelitian ini menunjukkan bahwa Work Ethics tidak berpengaruh secara langsung terhadap Employee Performance. Oleh karena itu, program pengembangan Work Ethics perlu diintegrasikan dengan kebijakan organisasi yang mampu membangun hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dan organisasi.
2. Kedua, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terbentuknya Social Exchange yang berkualitas melalui kepemimpinan yang suportif, komunikasi yang terbuka, perlakuan yang adil, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Hubungan timbal balik yang didasarkan pada kepercayaan, rasa saling menghargai, dan dukungan organisasi akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.
3. Ketiga, perusahaan disarankan untuk memperkuat praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kualitas hubungan antara atasan dan karyawan, seperti program pembinaan (*coaching*), pendampingan (*mentoring*), pengembangan kepemimpinan, sistem penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan karier, serta sistem penilaian kinerja yang transparan. Praktik-praktik tersebut dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi sehingga memperkuat hubungan Social Exchange yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.
4. Keempat, karena dimensi Delayed Gratification memperoleh nilai rata-rata terendah dalam variabel Work Ethics, perusahaan perlu meningkatkan kemampuan disiplin diri dan orientasi jangka panjang karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan manajemen waktu, pembentukan budaya kerja yang disiplin, pengawasan terhadap aktivitas yang tidak berkaitan dengan pekerjaan selama jam kerja, serta penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja yang mampu mendorong karyawan untuk lebih berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi sesaat.
5. Kelima, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel mediasi maupun moderasi lainnya yang berpotensi menjelaskan hubungan antara Work Ethics dan Employee Performance, seperti organizational trust, perceived organizational support, organizational commitment, leadership style, organizational culture, atau psychological safety. Selain itu, penelitian selanjutnya juga disarankan untuk memperluas objek penelitian pada berbagai sektor industri maupun wilayah yang berbeda sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

REFERENSI

- Adeyeye, J. O., Adeniji, A. A., Osinbanjo, A. O., & Oludayo, O. A. (2015). Effects of workplace ethics on employees and organisational productivity in Nigeria. *International Conference on African Development Issues*, 267–273.
- Bataineh, K. A. (2020). The impact of work ethics on job performance: A mediating role of affective commitment. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 456–466.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
- Gonzalez, A. (2006). *Self-efficacy: Concepts, theories, and applications*. Nova Science Publishers.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Herman Aguinis. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson Education.
- Herman Aguinis. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.

- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277–297.
- Hussain, S. (2018). Work ethics and social exchange relationships: Evidence from service organizations. *International Journal of Business and Society*, 19(3), 585–601.
- Jia, L., Shaw, J. D., Tsui, A. S., & Park, T. Y. (2014). A social-structural perspective on employee–organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869–891.
- John W. Thibaut, & Harold H. Kelley. (1959). *The social psychology of groups*. John Wiley & Sons.
- Kelloway, E. K., & Harvey, S. (1999). The role of self-efficacy in work performance. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 1–33). John Wiley & Sons.
- Khan, M. A., Khan, M. A., & Ahmed, S. (2021). Work ethics and employee performance: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 11(5), 1433–1442.
- Lin, C. P., Wang, Y. J., Tsai, Y. H., & Hsu, Y. F. (2017). Perceived organizational support and employee performance: The mediating role of social exchange. *Personnel Review*, 46(8), 1675–1693.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Miller, M. J., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a multidimensional inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 451–489.
- Mischel, W., & Staub, E. (1965). *Basic and applied social psychology*. Holt, Rinehart & Winston.
- Miswanto, D., Abdullah, Y., & Supeno, B. (2019). Work ethics and employee performance: Empirical evidence from Indonesian organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 1500–1507.
- Mohammad, J., Quoquab, F., Idris, F., & Al-Jabari, B. (2020). Social exchange relationships and employee performance: Evidence from emerging economies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1453–1473.
- Obicci, P. A. (2016). Effects of ethical practices on employee performance in public organizations. *Uganda Management Institute Journal*, 8(1), 23–39.
- Omisore, B. O., Babarinde, G. M., & Bakare, D. P. (2016). Work ethics and employee performance in selected organizations. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(11), 567–581.
- Osibanjo, A. O., Adeniji, A. A., Falola, H. O., & Heirsmac, P. T. (2016). Workplace ethics and employee productivity in Nigerian organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3), 264–273.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2016). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 289–304.
- Peter L. Berger., Roloff, M. E., Roskos-Ewoldsen, D. R., & Ewoldsen, B. R. (2010). *The handbook of communication science* (2nd ed.). Sage Publications.
- Peter M. Blau. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.

- Salahudin, S. N., Alwi, M. N. R., Baharuddin, S. S., & Halimat, S. S. (2016). The relationship between work ethics and job performance. *Proceedings of the Regional Conference on Science, Technology and Social Sciences*, 235–242.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867.
- Siddiqui, D. A., Ahmed, M., & Khan, M. (2019). Workplace ethics and employee performance: Evidence from the banking sector. *International Journal of Business and Management*, 14(5), 117–129.
- Teng, C. C. (2019). The effects of ethical climate and social exchange on employee behavior. *Service Industries Journal*, 39(11–12), 847–868.
- Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2021). Social exchange relationships and employee performance in service organizations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2), 173–190.
- Wang, H., Wang, L., Xu, H., & Ji, Y. (2019). Reciprocity and employee performance: A social exchange perspective. *Management Decision*, 57(9), 2383–2398.
- Wu, W. Y., Lee, C. L., & Hsu, B. F. (2021). Social exchange relationships, organizational trust, and employee performance. *European Management Journal*, 39(5), 641–652.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee–organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111–132.