

Kepemimpinan Etis, Karakteristik Pekerjaan, dan Kepuasan Kerja Karyawan Maskapai Penerbangan

The Ethical Leadership, Job's Characteristics, and Employees' Performance Satisfaction of the Airlines Company

Cecep Pahrudin¹, Sandriana Marina², Lira Agusinta³

^{1,2,3}**Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia**

Corresponding email: c.pahrudin@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study examined at the effects of ethical leadership, job characteristics, and individual factors on airline employees' job satisfaction. It makes use of 100 samples of the airline employees from a Indonesia airline company. The analysis data of structural equation modelling analysis (SEM). The results shows ethical leadership and job characteristics were found positive effect on airline employees' job satisfaction as well as ethical leadership were found positive effect on airline employees' job characteristics. In addition, leaders are also more likely to choose employees who are able to work independently and see the value of their own work and work with an ethical environment.

Keywords: *ethical leadership; job characteristic; job satisfaction*

ABSTRAK

Studi ini menguji efek kepemimpinan etis, karakteristik pekerjaan, dan faktor individu pada kepuasan kerja karyawan maskapai penerbangan, 100 sampel dari karyawan perusahaan penerbangan Indonesia. Metode analisis data pemodelan persamaan struktural (SEM). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif kepemimpinan etis dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan maskapai penerbangan serta pengaruh positif kepemimpinan etis terhadap karakteristik pekerjaan karyawan maskapai penerbangan. Selain itu, pemimpin juga lebih cenderung memilih karyawan yang mampu bekerja secara mandiri dan melihat nilai pekerjaan mereka sendiri dan bekerja dengan lingkungan yang etis.

Kata Kunci: kepemimpinan etis, karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Masalah kepuasan kerja karyawan di maskapai penerbangan merupakan hal utama dalam sinergi organisasi. Dengan sifat layanan yang intensif, dan biaya tenaga kerja yang relatif tinggi dalam biaya keseluruhan, kepuasan kerja merupakan isu penting bagi industri penerbangan, karena stres kerja yang tinggi dan lingkungan kerja yang tidak stabil, kepuasan kerja karyawan maskapai penerbangan menjadi isu penting (Ozyurt, Hayran, dan Sur, 2006). Anehnya, subjek ini cenderung terbengkalai dalam penelitian khususnya di Indonesia.

Saat ini individu muda maupun tua mencari pekerjaan agar mendapatkan kebanggaan dan memiliki dampak pada kehidupan orang lain (Grant, 2007; Chen, 2008). Evolusi etika kerja dan pengembangan karir menciptakan pandangan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, transaksional, pertukaran ekonomi antara karyawan dan organisasinya (Ciulla, 2005; Ruiz, Ruiz, dan Martinez, 2010; Cropanzano dan Mitchell, 2005). Sedangkan bagi pekerja modern, bukan hanya alat mencapai tujuan ekonomi, tetapi sumber yang sah dari kesejahteraan dan perpanjangan identitas diri individu (Brown dan Trevino, 2006; Ruiz *et al.*, 2010). Banyak orang melihat pekerjaan sebagai sumber harga diri dan kesejahteraan. Harapan ini didukung oleh skandal etika yang diteliti pada dekade terakhir (Purvanova dan Bono, 2006), ketidakpastian tentang dunia ekonomi, dan ancaman terhadap keamanan nasional dan global (Brown, Trevino, dan Harrison, 2005; Piccolo, Den Hartog, 2010).

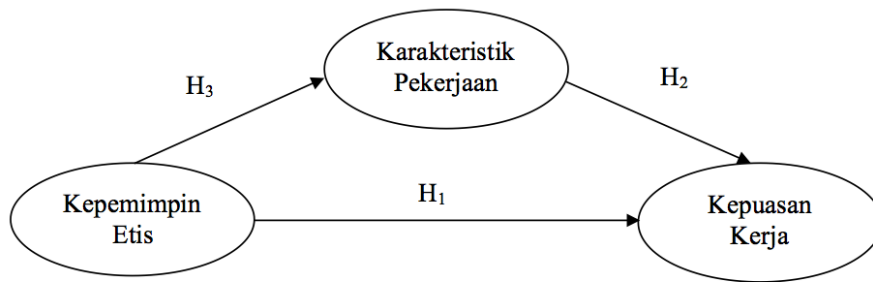
Karyawan bergabung pada organisasi berharap bahwa kebijakan dan pemimpin akan mendukung, adil, serta perusahaan akan beroperasi secara etis dan bertanggung jawab secara sosial (Aguilera *et al.*, 2007; Kim dan Brymer 2011). Seperti persepsi pengaruh pilihan etis seseorang terhadap pemberi kerja dan karir (Jung, Namkung, dan Yoon, 2010), sehingga

tidak mengherankan jika dalam penelitian eksperimental Keith, Pettijohn, dan Burnett (2003) menyimpulkan bahwa individu suka bekerja di perusahaan-perusahaan yang dianggap beretika.

Menurut Chen (2006) kepuasan kerja berhubungan dengan sikap terhadap pekerjaan, di antara berbagai variabel anteseden, kepuasan kerja menjadi prediktor dari tingkat *turnover*, dan ini merupakan faktor yang diuji bersama-sama terhadap karakteristik individu karyawan maskapai penerbangan (Gazioglu dan Tansel, 2006). Hackman dan Oldham (1980) mengusulkan model karakteristik pekerjaan yang diuraikan dengan hubungan antara karakteristik pekerjaan (variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi tugas, tugas umpan balik) dan tiga pernyataan psikologis karyawan: mengalami kebermaknaan dari pekerjaan, tanggung jawab yang berpengalaman untuk hasil pekerjaan, dan pengetahuan tentang hasil aktual dari pekerjaan (Morris dan Venkatesh, 2010).

Fenomena ini menyajikan konteks harapan kerja dan desain pekerjaan, karyawan tidak hanya mengejar imbalan ekonomi dan sosial dalam pekerjaan yang menantang tetapi juga imbalan ideologis termasuk pengalaman arti dan makna dalam pekerjaan mereka (Coelho dan Augusto, 2010; Katsikea, Theodosiou, Perdikis, dan Kehagias, 2011; Van Dam, Oreg, dan Schyns, 2008). Dengan kata lain, karyawan dalam organisasi modern mengharapkan lebih dari transaksi moneter terhadap pemberi kerja (Piccolo dan Colquitt 2006). Dalam cara yang sangat nyata, karyawan mengantisipasi bahwa pemberi kerja tidak hanya akan menyediakan sarana untuk kesejahteraan finansial mereka tapi kesejahteraan emosional dan fisik mereka juga.

Evolusi harapan karyawan dalam pernyataan mereka bahwa kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi akan diperluas mencakup etika, prinsipil, dan komponen yang menyebabkan



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

terinspirasi (Thompson dan Bunderson, 2003; Palmatier, Dant, Grewal, dan Evans, 2006). Pelanggaran kontrak psikologis yang dibentuk oleh banyak karyawan harus mencakup kasus-kasus ketika praktik dan kebijakan organisasi gagal memenuhi keinginan karyawan memperoleh makna dalam pekerjaannya (Boles, Madupalli, Rutherford, dan Wood 2007; Morris dan Venkatesh, 2010), atau ketika para pemimpin organisasi gagal menunjukkan komitmen (Mulki, Jaramillo, dan Locander, 2006; Petrescu dan Simmons, 2008; Lent dan Brown, 2006).

Selanjutnya, karyawan merasa seolah-olah harapan terjawab ketika para pemimpin terlibat dalam perilaku yang bertentangan dengan norma-norma etika atau menegakkan kebijakan yang mempersempit pengalaman kerja karyawan terhadap prestasi tanpa henti dari tujuan keuangan jangka pendek (Dormann, Zapf, dan Frese, 2006; Firth, Mellor, Moore, dan Loquet, 2004; Hulpia dan Devos, 2009; Mosadeghrad dan Ferdosi, 2013).

Meskipun bukti menunjukkan bahwa karyawan ingin bekerja untuk organisasi yang berperilaku etis dan menawarkan tugas bermakna (Keith *et al.*, 2003; Thompson dan Bunderson, 2003), banyak organisasi cenderung mengabaikan aspek kepemimpinan dan desain pekerjaan yang meningkatkan perilaku etis, kebermaknaan, dan kesejahteraan karyawan (Neubert, Carlson, Kacmar,

Roberts, dan Chonko, 2009). Millette and Gagne (2008) menyimpulkan dari Oldham *et al.* berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan akan memiliki efek yang lebih kuat pada sikap pekerjaan ketika pekerja puas dengan aspek-aspek kontekstual lain dari pekerjaan mereka. Begitu juga menyimpulkan dari Orpen bahwa kepuasan kontekstual memang dimoderasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan sikap kerja, tapi tidak dengan hubungan moderat terhadap kinerja.

Sejumlah pilot yang tidak bermoral mengguncang dunia penerbangan Indonesia. Polisi menangkap beberapa pilot penerbangan nasional dan pramugari karena penyalahgunaan narkoba (narkotika dan zat berbahaya). Ini terkait erat dengan keselamatan penerbangan yang mengancam kehidupan puluhan ratusan penumpang. Baru-baru ini, dunia penerbangan nasional digemparkan lagi ketika seorang pilot Garuda Indonesia diduga memposting laporan tertentu tentang terorisme (Kompas.com, 19/5-2018). Oleh karena itu, dalam hal ini manajemen transportasi dan pemerintah diharuskan mengambil langkah-langkah konkret untuk memastikan keamanan penumpang terjamin.

Urgensi, maksud, dan tujuan dari penelitian ini adalah menguraikan pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja, pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja, dan kepemimpinan etis terhadap karakteristik

pekerjaan. Dalam hal ini, semua pengaruh tersebut diuji dari sudut pandang karyawan maskapai penerbangan di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (data yang bersifat personal/perorangan) karena berupa sikap, opini, pengalaman atau karakteristik seorang atau sekelompok orang, sedangkan jenis data yang digunakan adalah data primer dimana data diperoleh langsung dari sumber data tanpa melalui perantara yaitu dengan mengambil data dari responden dan juga menggunakan data sekunder (data pendukung) yaitu data yang didapat tidak secara langsung atau data yang telah diolah oleh pihak lain (Sekaran dan Bougie, 2016).

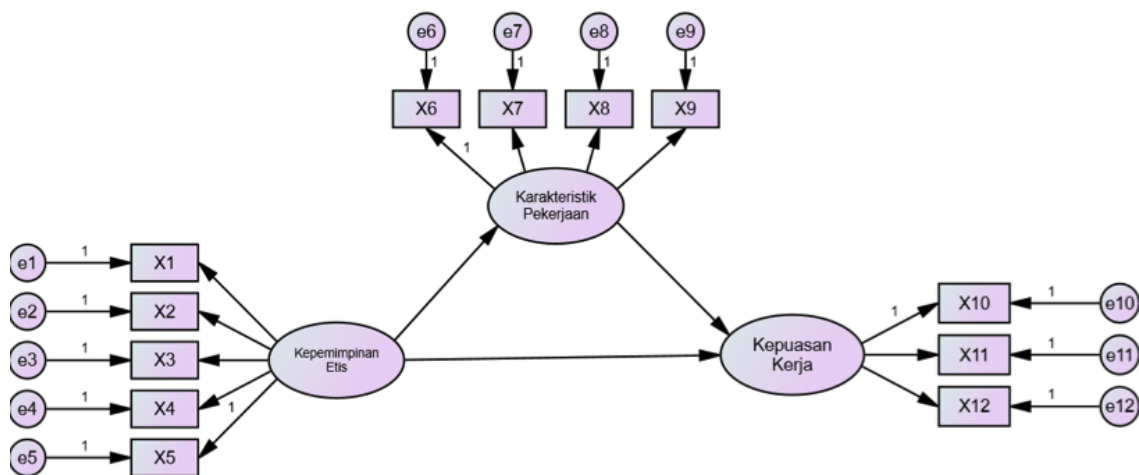
Populasi penelitian ini adalah karyawan di lima perusahaan maskapai penerbangan yaitu Batik Air, Citilink, Garuda Indonesia, Sriwijaya Air dan Lion Air di Jakarta yang berjumlah 134 orang. Dengan demikian penulis mengambil sampel dalam penelitian ini sejumlah 100 sampel karyawan di lima perusahaan maskapai penerbangan di Jakarta.

Pilot study yang dilakukan terhadap kuesioner yang terbentuk setelah

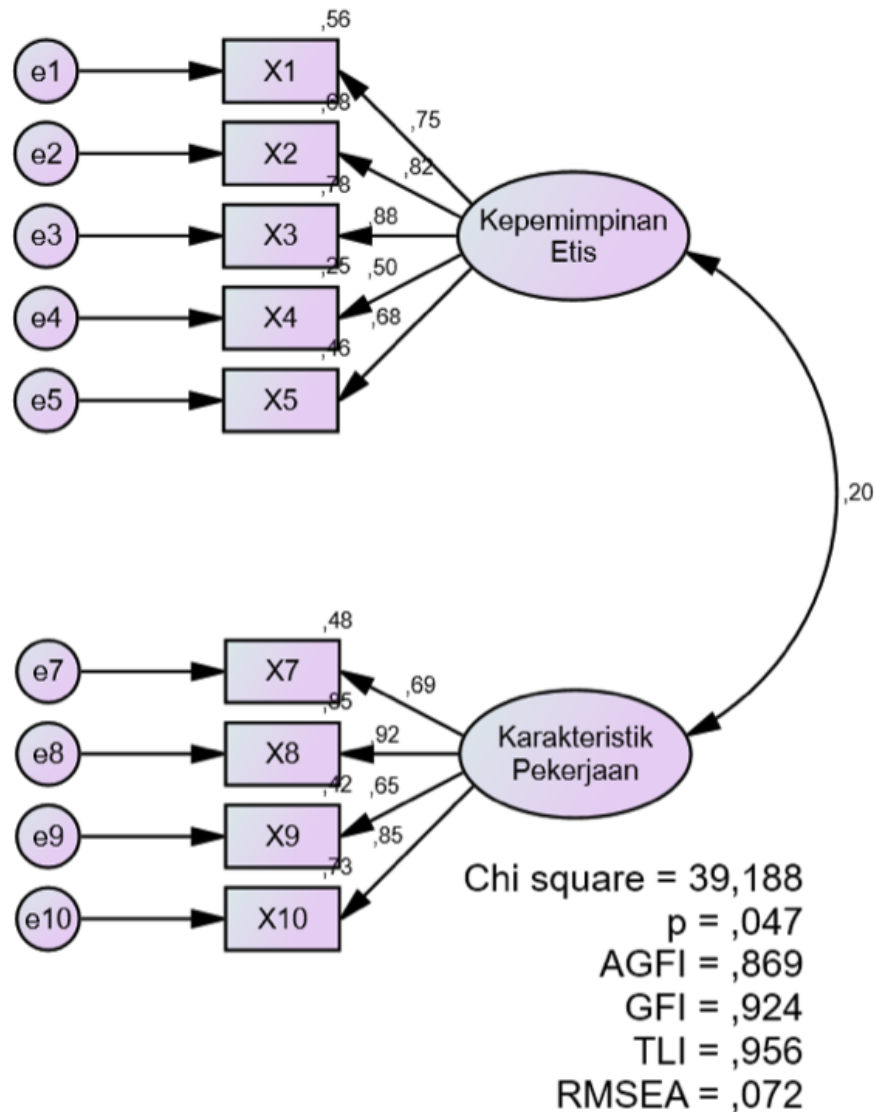
menentukan alat ukur setiap variabel penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016), dilakukan dengan mengujicobakan kuesioner tersebut kepada lima belas orang. Uji coba ini dilakukan untuk mengetahui apakah pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat dipahami oleh responden sehingga mereka dapat memberikan jawaban yang sesuai (uji keterbacaan).

Setelah melakukan uji coba tersebut, kuesioner direvisi berdasarkan saran yang diberikan oleh responden. Hasil revisi ini kembali diujicobakan sampai terbentuk kuesioner yang pertanyaan-pertanyaan di dalamnya dapat dipahami serta tidak menimbulkan ambiguitas bagi responden. Kuesioner hasil revisi terakhir tersebut selanjutnya akan disebarakan kepada seluruh sampel dalam rangka memperoleh data yang akan digunakan dalam penelitian ini. *Pilot study* yang juga dilakukan adalah dengan mencoba untuk melakukan analisis dengan teknik SEM (Lee, 2007). Data yang digunakan sebagai *input* adalah *dummy data* yang dibuat berdasarkan kuesioner yang telah dibuat. Setelah uji coba analisis SEM menggunakan *dummy data* tersebut berhasil, penyebaran kuesioner mulai dilakukan.

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan alat analisis SEM dimana



Gambar 2. Diagram Alur

Gambar 3 *Confirmatory Factor Analysis*

untuk menggunakan alat ini diperlukan bantuan program AMOS, hasil analisis berupa statistik deskriptif, uji kualitas data dengan SPSS. Alasan penggunaan SEM karena alat ini mampu menganalisis multivariate secara bersamaan sedangkan tujuan penggunaan teknik multivariate adalah untuk memperluas kemampuan dalam menerangkan penelitian dan juga mencapai efisiensi statistik dengan keunggulan yang dimiliki SEM

Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis ialah penilaian terhadap persepsi karyawan terhadap

perilaku etis yang disimpulkan dari perilaku pemimpin, dengan indikator (1) kejujuran; (2) keadilan; (3) integritas; (4) altruisme dan; (5) kepedulian terhadap nilai-nilai, dengan instrumen dalam bentuk lima skala kuesioner kepemimpinan etis yang dikembangkan oleh Yukl, Mahsud, Hassan, dan Prussia (2013), serta penulis memodifikasi untuk pengembangan kuesioner dalam penelitian ini. Kuesioner ini menggunakan lima skala likert dengan lima nilai alternatif jawaban pernyataan. Pernyataan positif bernilai: A = 5, B = 4, C = 3, D = 2, E = 1. Sedangkan Pernyataan negatif bernilai: A = 1, B = 2, C = 3, D =

4, E = 5.

Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan ialah penilaian terhadap pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan dengan indikator (1) identitas tugas; (2) arti tugas; (3) otonomi dan; (4) umpan balik, dengan instrumen dalam bentuk lima skala kuesioner karakteristik pekerjaan yang dikembangkan oleh (Hackman dan Oldham, 1980), serta penulis memodifikasi untuk pengembangan kuesioner dalam penelitian ini. Kuesioner ini menggunakan lima skala likert dengan lima nilai alternatif jawaban pernyataan. Pernyataan positif bernilai: A = 5, B = 4, C = 3, D = 2, E = 1. Sedangkan Pernyataan negatif bernilai: A = 1, B = 2, C = 3, D = 4, E = 5.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah penilaian terhadap cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya, dengan indikator (1) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri; (2) kepuasan dengan praktik sumber daya manusia dan; (3) kepuasan terhadap

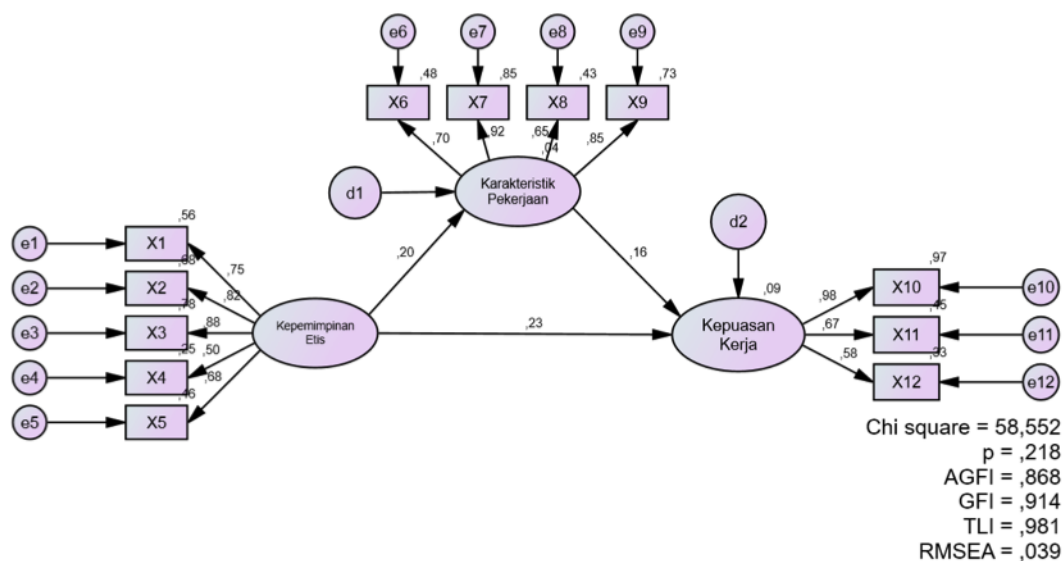
pemberian gaji, dengan instrumen dalam bentuk lima skala kuesioner kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Spector (1985) dan De Bustillo Llorente dan Macias (2005), serta penulis memodifikasi untuk pengembangan kuesioner dalam penelitian ini. Kuesioner ini menggunakan lima skala likert dengan lima nilai alternatif jawaban pernyataan. Pernyataan positif bernilai: A = 5, B = 4, C = 3, D = 2, E = 1. Sedangkan Pernyataan negatif bernilai: A = 1, B = 2, C = 3, D = 4, E = 5.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi dimensi-dimensi kepemimpinan etis dan karakteristik pekerjaan,

Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan kontrak laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis.



Gambar 4 Full Structural Equation Model

Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM, normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 4.5. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji Normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal

Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\leq \pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair *et al.*, 2014).

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model* maka model dalam penelitian ini adalah bahwa hasil telah memenuhi *criteria goodness of fit*; *chi square* = 58,552; probabilitas = 0,218; CMIN/DF = 1,148; GFI = 0,914; TLI = 0,981; CFI = 0,985; RMSEA = 0,039. Selanjutnya berdasarkan *model fit* ini akan dilakukan pengujian kepada tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

H1: Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Parameter estimasi antara *kepemimpinan etis* terhadap *kepuasan kerja* menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai CR = 2,097; CR $\geq 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%).

Parameter estimasi antara *karakteristik pekerjaan* terhadap *kepuasan kerja* menunjukkan hasil yang positif akan tetapi tidak signifikan dengan nilai CR = 1,528; CR $\leq 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%).

H3: Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap karakteristik pekerjaan

Parameter estimasi antara *kepemimpinan etis* terhadap *karakteristik*

pekerjaan menunjukkan hasil yang positif akan tetapi tidak signifikan dengan nilai CR = 1,731; CR $\leq 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%).

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja, pengaruh langsung positif karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja dan pengaruh langsung positif kepemimpinan etis terhadap karakteristik pekerjaan, dapat diuraikan sebagai berikut.

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Implikasinya adalah jika akan meningkatkan kepuasan kerja maka diperlukan perbaikan efektivitas kepemimpinan etis. Upaya perbaikan efektivitas kepemimpinan etis dapat dilakukan dengan upaya para pemimpin harus menunjukkan perilaku pemimpin yang etis di samping perilaku, hubungan, dan perubahan pada pemimpin yang berorientasi pada kepemimpinan.

Penelitian ini menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Implikasinya adalah jika akan memperbaiki kepuasan kerja maka diperlukan perbaikan karakteristik pekerjaan. Upaya perbaikan efektivitas karakteristik pekerjaan dapat dilakukan secara prosedural dengan dengan upaya: (1) menghubungkan antara identitas tugas dan umpan balik, karena bagi karyawan, umpan balik manfaatnya lebih rendah daripada identitas tugas; (2) karyawan dengan identitas tugas tinggi lebih mampu menilai sendiri kualitas pekerjaan mereka. Kurangnya perilaku umpan balik karyawan tidak menunjukkan sesuatu yang merugikan organisasi tanpa remediasi; (3) organisasi harus mengambil tindakan korektif. Salah satu pendekatannya adalah

memberi orang-orang dalam pekerjaan otonomi tinggi dengan umpan balik yang lebih tidak diminta sehingga mereka kurang bergantung pada perolehan umpan balik melalui pencarian sendiri; (4) menetapkan norma-norma bahwa umpan balik merupakan praktik yang dapat diterima dan memiliki pengawas individu berlatih gaya kepemimpinan yang perhatian dan transformasional; (5) karyawan mencari umpan balik alasannya adalah mereka lebih termotivasi oleh umpan balik yang diterima secara pasif dari supervisor dan rekan kerja (yaitu manfaat yang lebih tinggi); (6) alasan lain bisa jadi bahwa umpan balik yang diterima secara pasif dari atasan adalah bentuk dukungan yang menurunkan kekhawatiran citra publik karyawan (yaitu biaya yang lebih rendah). Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa sumber daya yang cukup ada untuk menangani volume besar perilaku umpan balik yang akan terjadi. Ini akan menjadi penting untuk mencegah orang dari merasa “terhalang” dari umpan balik dan menunjukkan dapat menyebabkan orang memiliki kegelisahan, kecemasan, dan keinginan berpindah yang lebih tinggi dan; (7) organisasi yang tertarik dalam mengejar upaya perancangan ulang pekerjaan untuk mendapatkan manfaat dari hasil model karakteristik pekerjaan seperti staf yang lebih termotivasi secara intrinsik.

Organisasi harus mempertimbangkan efek yang menyesuaikan karakteristik pekerjaan yang mungkin ada pada perilaku umpan balik. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh langsung positif dan tidak signifikan terhadap karakteristik pekerjaan. Implikasinya adalah jika akan meningkatkan karakteristik pekerjaan, maka diperlukan perbaikan efektivitas kepemimpinan etis. Upaya perbaikan efektivitas kepemimpinan etis dapat dilakukan dengan upaya; (1) signifikansi tugas dan otonomi kerja bagian dari pengamatan perilaku etis oleh pemimpin organisasi. Otonomi dan makna pengalaman kerja di tempat kerja memfasilitasi persepsi perilaku etis dalam

organisasi, sesuai dengan model attraction–selection–attrition.

Dengan kata lain, karyawan yang memiliki persepsi tinggi terhadap signifikansi tugas atau otonomi kerja menjadi perhatian bagi para pemimpin etis. Para pemimpin ini juga lebih cenderung memilih karyawan yang mampu bekerja secara mandiri dan melihat nilai pekerjaan mereka sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguilera R. V., Rupp, D. E., and Williams, C. A. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review* 32(3): 836-863.
- Arbuckle, J. L. (1997). *Amos Users' Guide Version 4.0*. Chicago: Smallwaters Corporation.
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B., and Wood, J. A. (2007) The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing* 22(5): 311-321.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., and Harrison, D. A. (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 117-134.
- Brown, M. E., and Trevino, L. K. (2006) Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17: 595-616.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing

- model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.
- Chen, C. F. (2006) Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management* 12: 274-276.
- Chen, L. (2008) Job satisfaction among information system (IS) personnel. *Computers in Human Behavior* 24:105-118.
- Ciulla, J. B. (2005) The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review* 14(4): 323-335.
- Coelho, F., and Augusto, M. (2010) Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research* 13(4): 426-438.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005) Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management* 31(6): 874-900.
- De Bustillo Llorente, R. M., & Macias, E. F. (2005). Job satisfaction as an indicator of the quality of work. *The Journal of Socio-Economics*, 34(5), 656-673.
- Dormann, C., Zapf, D., and Frese, M. (2006) A state-trait analysis of job satisfaction: On the effect of core self-evaluations. *Applied Psychology: An International Review* 55(1): 27-51.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K. A., and Loquet, C. (2004) How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology* 19(2): 170-187.
- Gazioglu, S., and Tansel, A. (2006) Job satisfaction in Britain individual and job related factors. *Applied Economics* 38: 1163-1171.
- Grant, A. M. (2007) Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review* 32(2): 393-417.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hackman, J. and Oldham, G. (1980). *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hulland, J., Chow, Y. H., & Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 181-197.
- Hulpia, H., and Devos, G. (2009) Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies* 35(2): 153-171.
- Jonker, J., and Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Jung, H. S., Namkung, Y., and Yoon, H. H. (2010) The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management* 29:538-546.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis,

- N., and Kehagias, J. (2011) The effects of organizational structure and job characteristics on export sale managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business* 46: 221-233.
- Keith, N. K., Pettijohn, C. E., and Burnett, M. S. (2003) An empirical evaluation of the effect of peer and managerial ethical behaviors and the ethical predispositions of prospective advertising employees. *Journal of Business Ethics* 48: 251-265.
- Kim, W. G., and Brymer, R. A. (2011) The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management* 30: 1020-1026.
- Kunda, G. (2006) *Engineering Culture Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lee, S. Y. (2007). *Structural Equation Modeling: A Bayesian Approach (Vol. 711)*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Lent, R. W., and Brown, S. D. (2006) Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior* 69: 236-247.
- Millette, V., and Gagne, M. (2008) Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motiv Emot* 32:11-22.
- Morris, M. G., and Venkatesh, V. (2010) Job characteristics and job satisfaction understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *MIS Quarterly* 34(1): 143-161.
- Mosadeghrad, A. M., and Ferdosi, M. (2013) Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: Proposing and testing a model. *Mat Soc Med* 25(2): 121-126.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., and Locander, W. B. (2006) Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management XXVI*(1): 19-26.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., and Chonko, L. B. (2009) The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of Business Ethics* 90: 157-170.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., and Evans, K. R. (2006) Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing* 70: 136-153.
- Petrescu, A. I., and Simmons, R. (2008) Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower* 29(7): 651-667.
- Piccolo, R. F., and Colquitt, J. A. (2006) Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49(2): 327-340.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog,

- D. N., and Folger, R. (2010) Ethical leadership and job characteristics. *Journal of Organizational Behavior* 31: 259-278.
- Price, L. R. (2017). *Psychometric methods: Theory into practice*. Guilford Publications.
- Purvanova, R. K., and Bono, J. E. (2006) Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance* 19(1): 1-22.
- Putera, A. D. (2018). Garuda Indonesia non-aktifkan pilot yang “posting” soal Terorisme. Diperoleh dari <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/05/19/124528426/garuda-indonesia-non-aktifkan-pilot-yang-posting-soal-terorisme>
- Ozyurt, A., Hayran, O., and Sur, H. (2006) Predictors of burnout and job satisfaction among Turkish physicians. *Q J Med* 99:161-169.
- Ruiz, P., Ruiz C., and Martinez, R. (2011) Improving the “leader–follower” relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response. *Journal of Business Ethics* 99:587-608.
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197-201.
- Tejada, J. J., & Punzalan, J. R. B. (2012). On the misuse of Slovin’s formula. *The Philippine Statistician*, 61(1), 129-136.
- Thompson, J. A., and Bunderson, J. S. (2003) Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *The Academy of Management Review* 28: 571-586.
- Van Dam, K., Oreg, S., and Schyns, B. (2008) Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review* 57(2): 313-334.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48.

Halaman ini sengaja dikosongkan.