

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS , TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA
DI HOTEL ASANA AGUNG PUTRA BALI**

**Made Bayu Sumarjaya¹
I Wayan Gede Supartha²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: madebayusumarjaya107@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja di Hotel Asana Agung Putra Bali. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Hotel Asana Agung Putra Bali dengan jumlah pegawai 49. Teknik penentuan sampel menggunakan rumus slovin, sampel akhir yang didapatkan adalah 33 pegawai. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi dan kuisioner. Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan aplikasi SPSS. Hasil analisis menunjukkan pengaruh positif dari variabel kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional, ditemukan pengaruh yang positif antara variabel Kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja, ditemukan pengaruh yang positif antara variabel komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki efek mediator parsial antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja, sehingga peran mediator dari komitmen organisasional adalah signifikan.

Kata kunci: kepemimpinan etis, komitmen organisasional, kepuasan kerja

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the influence of ethical leadership on organizational commitment and job satisfaction in Hotel Asana Agung Putra Bali. The population in this study were 49 employees Hotel Asana Agung Putra Bali. Sampling technique using slovin formula, the final sample obtained was 33 employees. Data collection methods used in this study is the observation and questionnaires. This study uses path analysis with the help of SPSS applications. The analysis showed a positive influence of variables ethical leadership on organizational commitment, found a positive influence between variables Leadership ethical to job satisfaction, found a positive influence between the variables of organizational commitment on job satisfaction and organizational commitment has the effect of mediator partially between ethical leadership and job satisfaction, so the role of mediator of organizational commitment is significant.

Keywords: ethical leadership, organizational commitment, job satisfaction

PENDAHULUAN

Tenaga kerja atau karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena tanpa karyawan perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan optimal. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik merupakan hal yang mempengaruhi tercapainya suatu tujuan perusahaan. Mengelola Sumber Daya Manusia dalam organisasi bukan hal yang mudah, karena melibatkan berbagai elemen dalam organisasi, yaitu karyawan, pimpinan maupun sistem itu sendiri. Kepuasan kerja memegang peran penting bagi organisasi, kepuasan kerja merupakan kriteria dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya.

Sutrisno (2012), kepuasan kerja adalah perasaan senang atau bahagia seorang pekerja dalam menghormati dan melaksanakan pekerjaannya. Bakotić dan Babić (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja, dan kinerja organisasi. Siregar (2011) menyatakan kepuasan kerja akan dirasakan oleh seorang pekerja apabila ada kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang didapatkan seorang pekerja.

Bhutto *et al.* (2012) mengemukakan beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang meliputi pekerjaan itu sendiri (*work itself*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*co-worker*), kompensasi (*compensation*), promosi (*promotions*), dan keamanan kerja (*job security*). Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi. Pemimpin yang menentukan tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan serta mengendalikan seluruh sumber daya

yang dimiliki, kepemimpinan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Banyak manajer dan peneliti menyadari bahwa untuk bisa bersaing secara efektif di pasar, perusahaan perlu untuk mempertahankan karyawan mereka dan untuk dapat memperkecil keinginan karyawan untuk pergi dari pekerjaannya mungkin bisa jika karyawan merasa yakin terhadap bisnis tersebut (Naqvi, 2011). Komitmen organisasional adalah kumpulan dari perasaan dan keyakinan bahwa orang-orang tersebut memiliki organisasi secara keseluruhan (George dan Jones dalam Rini, dkk., 2013). Komitmen organisasional menggambarkan komitmen afektif karyawan terhadap bisnis mereka (Naqvi *et al.*, 2011). Priansa (2014: 232) komitmen organisasional merupakan identifikasi rasa, keterlibatan, dan loyalitas yang ditampakan oleh karyawan terhadap organisasi yang menjadi tempatnya untuk mengabdikan dan bekerja.

Komitmen organisasional adalah kemauan untuk mengerahkan usaha ekstra untuk kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasional Zeinabadi dan Salehi (2011). Meyer dan Allen dan Model Komitmen organisasional Mowday dan rekan-rekannya (Meyer and Allen, 1991) memisahkan komitmen organisasional menjadi tiga dimensi: Komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional, salah satu faktor yang paling penting adalah perilaku kepemimpinan manajer (Webb, 2011). Kepemimpinan didefinisikan oleh Davis (1981: 141) sebagai "kemampuan meyakinkan orang untuk berusaha untuk

mencapai tujuan organisasi". Celik (2011: 6) Suatu proses di mana tujuan dari bisnis atau kelompok ditentukan dan anggota kelompok dituntun untuk mencapai tujuan tersebut dengan bantuan mempengaruhi didefinisikan sebagai kepemimpinan.

Resick *et al.* (2011) teori-teori kepemimpinan dan penelitian diciptakan dengan perspektif Barat, studi kepemimpinan etis juga telah dibahas dari perspektif Cina dan telah terinspirasi dari filsafat Konfusianisme, menambahkan bahwa sebagian besar penelitian kepemimpinan etis diperiksa berdasarkan penelitian kepemimpinan. Zhu, May and Avolio (2004: 18) mendefinisikan pemimpin etis sebagai individu yang berimbang dan objektif, menunjukkan perilaku yang etis, meluangkan kehendak orang ke dalam pemberitahuan dan melindungi hak-hak karyawan mereka. Pemimpin etis membimbing bukan hanya karyawan mereka saja dalam perusahaan mereka, tetapi juga para pemegang saham dan tujuan perusahaan (Elci *et al.*, 2012) dan mereka menjadi panutan bagi pengikutnya (Watson, 2010).

Avey *et al.* (2012: 21) karakter seorang pemimpin individual penting bagi hasil positif dalam organisasi khususnya yang berkaitan dengan karyawan mereka seperti kepercayaan dan kepuasan kerja. Neubert *et al.* (2009) menunjukkan ada hubungan positif antara perilaku kepemimpinan etis dan kepuasan kerja dalam organisasi tradisional. Kepemimpinan etis merupakan komponen penting dalam hal menciptakan budaya organisasi yang etis dan lingkungannya (Trevino *et al.*, 2003). Hotel Asana Agung Putra Bali beralamat di jalan Poppies I Kuta, merupakan hotel yang berkawasan strategis dan memiliki standar hotel bintang 4

yang memadai. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada karyawan yang bekerja di Hotel Asana Agung Putra Bali memang benar terdapat masalah-masalah yang dialami oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Contohnya seorang karyawan menginginkan fasilitas fisik dalam pekerjaan, tetapi pimpinan tidak memberikan dengan berbagai macam alasan yang kurang bisa diterima dan karyawan meminta pembaruan teknologi tetapi pemimpin perusahaan tidak kunjung memperbaruinya. Itu dapat membuat komitmen rendah dan kepuasan kerja menurun pada Hotel Asana Agung Putra Bali.

Berdasarkan uraian dari teori dan permasalahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka penelitian ini meneliti tentang "Pengaruh Kepemimpinan Etis, Terhadap Komitmen organisasional dan Kepuasan Kerja di Hotel Asana Agung Putra Bali".

Kepemimpinan etis juga memiliki efek positif pada kepuasan kerja (Brown *et al.*, 2005). Munir *et al.* (2013) dalam penelitian yang menguji hubungan antara kepemimpinan etis dengan kepuasan kerja menemukan hubungan yang positif. Avey *et al.* (2012: 21) telah menegaskan bahwa karakter seorang pemimpin individu ini penting bagi hasil yang positif dalam organisasi khususnya yang berkaitan dengan karyawan mereka seperti saling percaya dan kepuasan kerja. Neubert *et al.* (2009) menunjukkan ada hubungan positif antara perilaku kepemimpinan etis dan kepuasan kerja dalam organisasi tradisional. Toor and Ofori (2009) menemukan dalam studi mereka bahwa kepemimpinan etis positif mempengaruhi kepuasan kerja. Pemahaman diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Kepemimpinan Etis positif mempengaruhi kepuasan kerja.

Ghahroodi, Mohd and Ghorban (2013), Zhu *et al.* (2004), Lim (2012), Toor and Ofori (2009) ditemukan dalam studi mereka bahwa kepemimpinan etis positif mempengaruhi komitmen organisasional. Brown, Trevino, dan Harrison (2005) mengemukakan bahwa pemimpin etis cenderung memiliki efek positif pada komitmen seorang bawahan terhadap organisasi. Sebuah studi terbaru beberapa orang juga menemukan hubungan positif antara kepemimpinan etis dan komitmen organisasional bawahannya (Beerli *et al* 2013). Pemahaman diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Kepemimpinan Etis positif mempengaruhi komitmen organisasional.

Meningkatnya kepuasan kerja dalam bisnis, komitmen organisasional meningkat (Testa, 2001). Jermier and Berkes (1979), Gomes (2009) and Kappagoda (2012) menunjukkan dalam studi mereka bahwa komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja secara positif. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional, di mana menurut Gunlu *et al.* (2010), kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Andini (2006) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Pemahaman diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

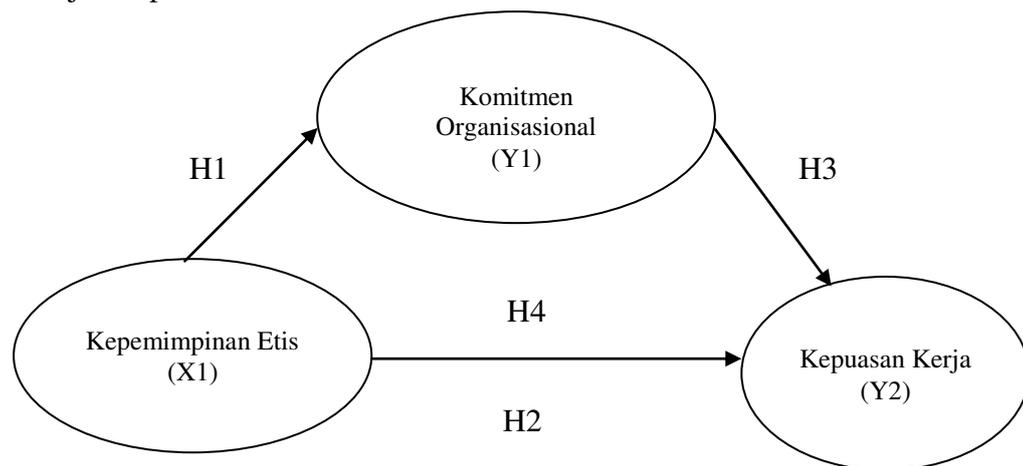
Komitmen organisasional memiliki peran mediator antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja dengan kata lain pengaruh kepemimpinan etis terhadap

kepuasan kerja cukup kecil, sedangkan menjadi lebih efektif apabila komitmen organisasional dan kepemimpinan etis yang terintegrasi (Celik,2015). Dinyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki efek mediator parsial antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja, sehingga peran mediator dari komitmen organisasional adalah signifikan. Oleh karena itu H4 sebagian didukung (Baron and Kenny, 1986). hal itu terlihat dalam hasil analisis bahwa komitmen organisasional memiliki peran mediator antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja (Trang *et al.*, 2013; Clugston, 2000; Gomes, 2009). Pemahaman diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Komitmen organisasional memiliki peran mediator dalam hubungan kepemimpinan etis dan kepuasan kerja.

Model Penelitian

Berdasarkan kajian terhadap studi-studi terdahulu baik secara konsep maupun empiris, maka dapat disusun suatu model penelitian seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebuah teknik survei penelitian yang digunakan sebagai metode penelitian kuantitatif. Lokasi penelitian dilakukan di jalan Poppies 1 Kuta, Badung. Adapun objek dari penelitian ini adalah Kepemimpinan Etis, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja pada karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel kepemimpinan etis. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur pemimpin yang etis oleh Brown *et al.* (2005) menjaga perasaan orang lain, memecahkan masalah dengan rendah hati, menghindari pemaksaan kehendak tetapi menghargai pendapat orang lain, mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah, menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki dan mengedepankan sikap jujur, disiplin dan dapat dipercaya.

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi (Puspitawati dan Riana, 2014). Berdasarkan definisi tersebut dapat digunakan indikator dalam mengukur komitmen organisasional yang diadopsi dari instrument yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997) meliputi : rasa bangga pada pekerjaan, rasa loyal pada perusahaan, perhatian pada keberlangsungan perusahaan, pekerjaan yang memberi inspirasi dan kesesuaian nilai pribadi dan organisasi. Variabel terikat di dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan adalah tentang

perasaan senang sampai tidak senang yang dirasakan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Frederick Herzberg dalam Hartono (2013) menyebutkan indikator dari kepuasan kerja, sebagai berikut : Kondisi pekerjaan dalam perusahaan nyaman bagi karyawan dalam bekerja, perusahaan menghadirkan pekerjaan yang menantang untuk menggunakan kemampuan yang karyawan miliki, rekan kerja yang saling mendukung dalam bekerja, atasan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, atasan memberikan arahan kepada karyawan cara meningkatkan kinerja dan atasan mau mendengarkan keluhan karyawan dengan bijaksana

Data kualitatif dari penelitian ini adalah tanggapan responden yang diuraikan dalam kuesioner. Data kuantitatif dari penelitian ini adalah jumlah karyawan pada Hotel Asana Agung Putra Bali, dan hasil tabulasi dari jawaban kuesioner dari daftar pertanyaan dalam kuesioner. Sumber Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden penelitian seperti data yang didapatkan berupa jawaban responden melalui kusioner. Sumber Sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, dikumpulkan dan diolah oleh perusahaan, seperti sejarah singkat perusahaan, data tentang jumlah karyawan serta dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan penulisan proposal penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali dengan jumlah karyawan 49. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus perhitungan Slovin. Berdasarkan rumus slovin maka sampel yang digunakan dalam ini berjumlah 33 orang. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode observasi dan kuisisioner.

Observasi adalah pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung pada tempat penelitian serta mempelajari berbagai dokumen yang mendukung penelitian ini. Kuisisioner, adalah teknik pengumpulan data dengan jalan menyusun daftar pertanyaan tentang masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, mengenai variabel kepemimpinan etis, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja.

Berdasarkan indikator-indikator yang telah dijelaskan maka skala yang digunakan dalam pengukuran data adalah menggunakan Skala Likert. Suatu kuisisioner bisa dinyatakan kebenarannya apabila pertanyaan kuisisioner mengungkapkan data yang diperoleh dari kuisisioner itu sendiri dan uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antar skor masing-masing pertanyaan, jika koefisien korelasi positif dan lebih besar dari 0,3 maka indikator dikatakan valid (Sugiyono, 2012:178). Pengukuran reliabilitas ditentukan dengan cara menghitung besarnya nilai *cronbach's alpha*, dimana instrument bisa dikatakan reliable bila telah memiliki koefisien *cronbach's alpha* > 0.60 (Sugiyono, 2012:182).

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis statistik dilakukan dengan menggunakan program SPSS for windows (*Statistica Program and Service Solution*) dan program Microsoft Excel. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis jalur. Persamaan analisis jalur dirumuskan secara sistematis sebagai berikut:

Persamaan Sub-struktural 1

$$Y_1 = \beta_1 X + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

Persamaan Sub-struktural 2

$$Y_2 = \beta_1 X + \beta_2 Y_1 + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan :

- X = Kepemimpinan Etis
- Y1 = Komitmen organisasional
- Y2 = Kepuasan Kerja
- $\beta_1 \beta_2$ = Koefisien regresi variabel
- e = error

Uji sobel digunakan sebagai alat analisis untuk menguji signifikansi dari hubungan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen yang dimediasi oleh variabel mediator (Baron dan Kenny, 1986). Uji Sobel dirumuskan dengan persamaan berikut dan dapat dihitung dengan menggunakan aplikasi Microsoft Excel 2007.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}} \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

- Z = Nilai kalkulasi sobel
- a = Koefisien regresi dari variabel independen (X) terhadap variabel moderator (Y₁)
- s_a = Standar error dari a
- b = Koefisien regresi dari variabel moderator (Y₁) terhadap variabel dependen (Y₂)
- s_b = Standar error dari b.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data responden yang diperoleh dari hasil kuesioner yang telah disebar berdasarkan jenis kelamin dipaparkan dalam Tabel 1.

Tabel 1.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Jenis Kelamin	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	25	75,8
Perempuan	8	24,2
Jumlah	33	100

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Tabel 1 menunjukkan bahwa persentase jumlah responden laki-laki adalah sebesar 75,8% dan perempuan 24,2%. Menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Hotel Asana Agung Putra Bali sebagian besar di dominasi oleh laki-laki dibandingkan perempuan karena pekerjaan yang ada di hotel lebih cocok untuk laki-laki dibandingkan perempuan.

Data responden yang diperoleh dari hasil kuesioner yang telah disebar berdasarkan usia dipaparkan dalam Tabel 2.

Tabel 2.
Distribusi Responden Berdasarkan Usia.

Usia (Tahun)	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
18-23	11	33,4
24-29	5	15,1
30-35	5	15,1
>35	12	36,4
Jumlah	33	100

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden yang berusia 18-23 tahun adalah sebanyak 11 orang (33,4%). Responden yang berusia 24-29 tahun adalah sebanyak 5 orang (15,1%). Responden yang berusia 30-35 tahun adalah sebanyak 5 orang (15,1%). Responden yang berusia di atas 35 tahun adalah sebanyak 12 orang (36,4%). Menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Hotel Asana

Agung Putra Bali dominan adalah yang berusia diatas 35 tahun karena hotel lebih mengutamakan pengalaman kerja karyawan.

Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Data responden yang diperoleh dari hasil kuesioner yang telah disebar berdasarkan pendidikan terakhir dipaparkan dalam Table 3.

Tabel 3.
Distribusi Responden Hotel Asana Agung Putra Bali
Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
SMA/SMK Sederajat	20	60,6
Diploma	12	36,4
Sarjana	1	3,0
Jumlah	33	100

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 3 menunjukkan bahwa responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK Sederajat adalah sebanyak 20 orang (60,6%). Responden yang memiliki pendidikan terakhir Diploma adalah 12 orang (36,4%). Responden yang memiliki pendidikan terakhir Sarjana adalah 1 orang (3,0%). Menunjukkan pendidikan terakhir karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali yang paling dominan adalah jenjang SMA/SMK Sederajat karena hotel tidak mengutamakan pendidikan calon karyawan.

Instrumen dikatakan valid jika korelasi antara skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30 ($r > 0,30$). Tabel 4 menyajikan hasil validitas instrument penelitian.

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh indikator pernyataan dalam variabel Kepemimpinan Etis, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja memiliki

pearson correlation yang lebih besar dari 0,3 sehingga seluruh indikator tersebut telah memenuhi syarat validitas data.

Tabel 4.
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Kepemimpinan Etis (X1)	X _{1,1}	0,644	Valid
		X _{1,2}	0,814	Valid
		X _{1,3}	0,712	Valid
		X _{1,4}	0,799	Valid
		X _{1,5}	0,801	Valid
		X _{1,6}	0,727	Valid
2	Komitmen Organisasional (Y1)	Y _{1,1}	0,638	Valid
		Y _{1,2}	0,695	Valid
		Y _{1,3}	0,682	Valid
		Y _{1,4}	0,628	Valid
		Y _{1,5}	0,545	Valid
3	Kepuasan Kerja (Y2)	Y _{2,1}	0,625	Valid
		Y _{2,2}	0,582	Valid
		Y _{2,3}	0,683	Valid
		Y _{2,4}	0,735	Valid
		Y _{2,5}	0,660	Valid
		Y _{2,6}	0,498	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Uji ini dilakukan terhadap instrumen dengan koefisien *cronbach's alpha*, apabila lebih besar dari 0,60 maka instrumen yang digunakan reliabel. Tabel 5 menyajikan hasil uji reliabilitas instrumen penelitian.

Tabel 5.
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Etis (X1)	0,788	Reliabel
2	Komitmen Organisasional (Y1)	0,751	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Y2)	0,753	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 5 menunjukkan bahwa keempat instrumen penelitian yaitu variabel Kepemimpinan Etis, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga pernyataan pada kuesioner tersebut reliabel

Tabel 6.
Deskripsi Persepsi Responden Terhadap
Variabel Kepemimpinan Etis

No	Pernyataan	Proporsi Persepsi Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Pemimpin dalam mengambil keputusan dapat menjaga perasaan karyawan.	-	3,0	12,1	42,4	42,4	4,24	Sangat Tinggi
2	Pemimpin selalu memecahkan masalah dengan rendah hati	-	6,1	9,1	69,7	15,2	3,94	Tinggi
3	Pemimpin menghindari pemaksaan kehendak dalam memutuskan suatu kebijakan	-	9,1	21,2	45,5	24,2	3,85	Tinggi
4	Pemimpin mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah	-	12,1	21,2	45,5	21,2	3,76	Tinggi
5	Pemimpin bila menyadari ada kesalahan maka berusaha untuk memperbaikinya	-	6,1	21,2	42,4	30,3	3,97	Tinggi
6	Pemimpin mengedepankan sikap jujur	-	9,1	21,2	48,5	21,2	3,82	Tinggi
Rata-rata keseluruhan variabel Kepemimpinan Etis							3,93	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2016

Variabel Kepemimpinan Etis dalam penelitian ini merupakan variabel bebas yang diukur dengan menggunakan 4 pernyataan yang berhubungan dengan kepemimpinan etis pada Hotel Asana Agung Putra Bali. Secara rinci hasil penelitian mengenai persepsi responden terhadap variabel Kepemimpinan Etis disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6 menunjukkan Kepemimpinan Etis yang dirasakan karyawan termasuk dalam kriteria tinggi. Pada Tabel 6 menunjukkan secara keseluruhan rata-rata jawaban responden memiliki nilai sebesar 3,93. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Pemimpin dalam mengambil keputusan dapat menjaga

perasaan karyawan.” dengan nilai rata-rata 4,24. Menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa Kepemimpinan di Hotel Asana Agung Putra Bali tempatnya bekerja saat ini sudah berjalan dengan baik.

Tabel 7.
Deskripsi Persepsi Responden Terhadap
Variabel Komitmen Organisasional

No	Pernyataan	Proporsi Persepsi Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini	-	6,1	12,1	45,5	36,4	4,12	Tinggi
2	Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan	-	3,0	18,2	57,6	21,2	3,97	Tinggi
3	Saya merasa terikat secara emosional pada perusahaan ini	-	6,1	27,3	39,4	27,3	3,88	Tinggi
4	Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan	-	3,0	33,3	36,4	27,3	3,88	Tinggi
5	Perusahaan ini berarti sangat besar bagi saya	-	6,1	12,1	51,5	30,3	4,06	Tinggi
Rata-rata keseluruhan variabel Komitmen Organisasional							3,98	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2016

Variabel Komitmen Organisasional dalam penelitian ini merupakan variabel mediasi yang diukur dengan menggunakan 5 pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasional Hotel Asana Agung Putra Bali. Secara rinci hasil penelitian mengenai persepsi responden terhadap variabel Komitmen Organisasional disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7 menunjukkan Komitmen Organisasional yang dirasakan karyawan termasuk dalam kriteria tinggi. Pada Tabel 7 menunjukkan secara keseluruhan rata-rata jawaban responden memiliki nilai sebesar 3,98. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.” dengan nilai rata-rata 4,12. Menunjukkan bahwa sebagian besar

responden cenderung memiliki komitmen yang baik pada Hotel Asana Agung Putra Bali.

Tabel 8.
Deskripsi Persepsi Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Proporsi Persepsi Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya puas dengan gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan	-	6,1	15,2	60,6	18,2	3,91	Tinggi
2	Pekerjaan saya memberikan rasa keberhasilan	-	3,0	15,2	66,7	15,2	3,94	Tinggi
3	Rekan kerja saya siap membantu ketika dibutuhkan	-	9,1	30,3	51,5	9,1	3,61	Tinggi
4	Saya mendapatkan kesempatan dari perusahaan untuk menunjukan keahlian	-	9,1	9,1	48,5	33,3	4,06	Tinggi
5	Perusahaan memberikan kesempatan untuk ke jenjang karier yang lebih tinggi	-	9,1	21,2	45,5	24,2	3,85	Tinggi
6	Manajer saya selalu mendengarkan setiap saran.	-	6,1	15,2	48,5	30,3	4,03	Tinggi
Rata-rata keseluruhan variabel Kepuasan Kerja							3,89	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2016

Variabel variabel terikat dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 6 pernyataan yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali. Secara rinci hasil penelitian mengenai persepsi responden terhadap variabel Kepuasan Kerja disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8 menunjukkan Kepuasan Kerja pada Hotel Asana Agung Putra Bali termasuk dalam kriteria tinggi. Pada Tabel 8 menunjukan secara keseluruhan rata-rata jawaban responden memiliki nilai sebesar 3,89. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya mendapatkan kesempatan dari perusahaan untuk menunjukan keahlian.” dengan nilai rata-rata 4,06. Menunjukan bahwa karyawan pada Hotel Asana Agung Putra Bali cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja

yang baik, karena diberikan kesempatan untuk menunjukkan keahliannya pada perusahaan.

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memastikan hasil yang diperoleh memenuhi asumsi dasar di dalam analisis regresi. Hasil uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

Tabel 9.
Hasil Uji Normalitas Struktur 1

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	33
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,978
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,294

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 9 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Sminarnov* (K-S) sebesar 0,978, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,294. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,294 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Tabel 10.
Hasil Uji Normalitas Struktur 2

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	33
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,665
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,768

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 10 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Sminarnov* (K-S) sebesar 0,665, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,768. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,764 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Uji Multikoleniaritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikoleniaritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Nilai *tolerance* lebih dari 10% atau VIF Kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikoleniaritas.

Tabel 11.
Hasil Uji Multikoleniaritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Kepemimpinan Etis (X1)	0,573	1,744
Komitmen Organisasional (X2)	0,573	1,744

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel Kepemimpinan Etis, dan Komitmen Organisasional. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikoleniaritas.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dan pengujian ini dilakukan dengan uji *Glejser*. Variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* atau nilai signifikansinya di atas 0,05 maka tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Pada Tabel 12 dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel Kepemimpinan Etis sebesar 0,805. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Tabel 12.
Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients		
1 (Constant)	1.925	1.222		1.576	.125
Kepemimpinan Etis	-.017	.068	-.045	-.249	.805

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 13.
Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktur 2

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients		
1 (Constant)	2.701	1.242		2.174	.038
Kepemimpinan Etis	.009	.074	.028	.117	.908
Komitmen Organisasional	-.084	.102	-.197	-.830	.413

Sumber : Data primer diolah, 2016

Pada Tabel 4.13 dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel Kepemimpinan Etis, dan Komitmen Organisasional, masing-masing sebesar 0,908 dan 0,413. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Perhitungan koefisien *path* dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 17.0 for Windows*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 16.

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 14. maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (4)$$

$$Y_1 = 0,479X + e_1$$

Tabel 14.
Hasil Analisis Jalur 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.098	1.789		3.967	.000
	Kepemimpinan Etis	.479	.100	.653	4.802	.000
	R ₁ Square					0,427
	F Statistik					23,060
	Signifikansi					0,000

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 seperti yang disajikan pada Tabel 15, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = \beta_1 X + \beta_2 Y_1 + e_2 \dots \dots \dots (5)$$

$$Y_2 = 0,275X + 0,628Y_1 + \beta_2$$

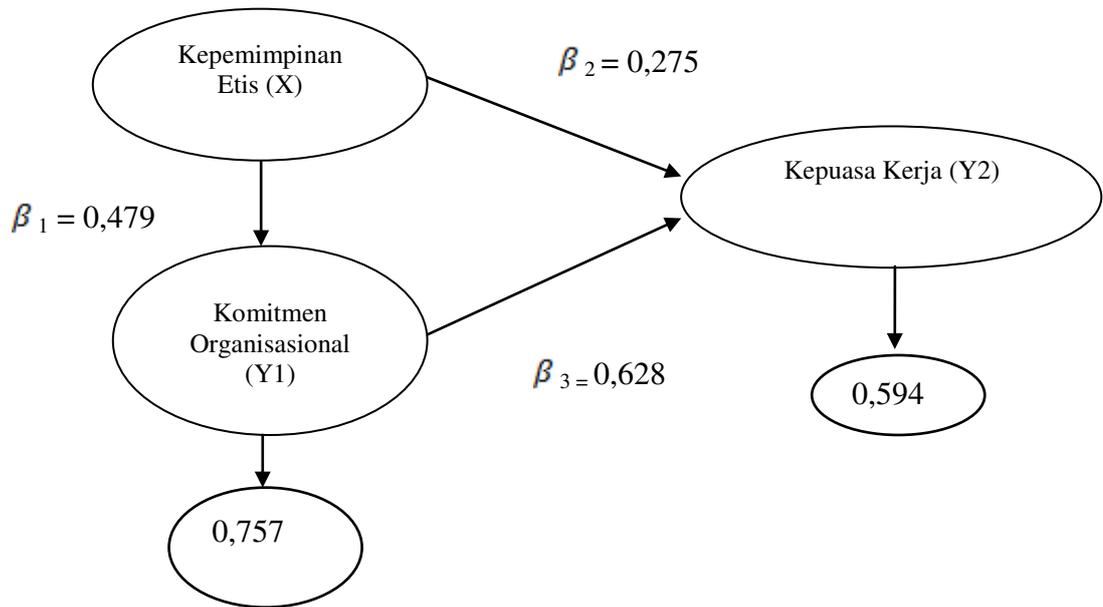
Hasil koefisien jalur pada hipotesis penelitian dapat digambarkan pada Gambar 2. berikut :

Tabel 15.
Hasil Analisis Jalur 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.105	2.000		1.552	.131
	Kepemimpinan Etis	.275	.120	.329	2.295	.029
	Komitmen Organisasional	.628	.164	.550	3.838	.001
	R ₂ Square					0,647
	F Statistik					27,465
	Signifikansi					0,000

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan diagram jalur pada Gambar 2, maka dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel dirangkum dalam Tabel 16.



Gambar 2. Validasi Model Diagram Jalur Akhir

Tabel 16.
Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Kepemimpinan Etis (X1), Komitmen Organisasional (Y1), dan Kepuasan Kerja (Y)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Komitmen Organisasional (Y1) ($\beta_1 \times \beta_3$)	Pengaruh Total
X1 → Y1	0,479	-	0,479
X1 → Y2	0,275	0,301	0,576
Y1 → Y2	0,628	-	0,628

Sumber: Data primer diolah, 2016

$$Z = \frac{0,479 \cdot 0,628}{\sqrt{(0,628)^2 \cdot 0,100^2 + (0,479)^2 \cdot 0,164^2 + 0,100^2 \cdot 0,164^2}}$$

$$Z = \frac{0,300812}{\sqrt{0,00394 + 0,00617 + 0,000269}}$$

$$Z = \frac{0,300812}{0,1018}$$

$$Z = 2,955$$

Tabel 17.
Hasil Uji Sobel

Nilai Z	Sig
2,955	0,000

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil Uji Sobel pada Tabel 17 menunjukkan bahwa hasil tabulasi $Z = 2,955 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ yang berarti variabel mediator yakni Komitmen Organisasional dinilai secara signifikansi memediasi hubungan antara Kepemimpinan Etis terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Komitmen Organisasional di Hotel Asana Agung Putra Bali

Hasil pengujian menemukan pengaruh positif dari variabel kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional dengan koefisien beta sebesar 0,479 yang artinya H1 diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Ghahroodi, Mohd and Ghorban (2013), Zhu *et al.* (2004), Lim (2012), Toor and Ofori (2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis positif mempengaruhi komitmen organisasional. Hasil serupa yang diperoleh Brown, Trevino, dan Harrison (2005) mengemukakan bahwa pemimpin etis cenderung memiliki efek positif pada komitmen seorang bawahan terhadap organisasi. Beerli *et al.* (2013) sebuah studi terbaru beberapa orang juga menemukan hubungan positif antara kepemimpinan etis dan komitmen organisasional bawahannya.

Berdasarkan hasil tersebut ditemukan implikasi bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan etis yang semakin baik akan mempengaruhi komitmen

organisasional karyawan. Perilaku etis yang semakin baik pada seorang pemimpin, maka akan berpotensi meningkatkan perilaku komitmen organisasional karyawan di Hotel Asana Agung Putra Bali.

Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kepuasan Kerja di Hotel Asana Agung Putra Bali

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis, ditemukan pengaruh yang positif antara variabel Kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja ($p < 0,05$) dengan koefisien beta sebesar 0,275 yang artinya H2 diterima. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Avey *et al.*, (2012: 21) yang menegaskan bahwa karakter seorang pemimpin individu ini penting bagi hasil yang positif dalam organisasi khususnya yang berkaitan dengan karyawan mereka seperti saling percaya dan kepuasan kerja. Munir *et al.*, (2013) dalam penelitian yang menguji hubungan antara kepemimpinan etis dengan kepuasan kerja menemukan hubungan yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh Brown *et al.* (2005) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan etis memiliki efek positif pada kepuasan kerja.

Neubert *et al.* (2009) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara perilaku kepemimpinan etis dan kepuasan kerja dalam organisasi tradisional. Toor and Ofori (2009) dalam studi mereka juga menemukan bahwa kepemimpinan etis positif mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, memiliki makna bahwa semakin baik dan etis kemampuan memimpin yang dimiliki oleh pimpinan, maka kepuasan kerja karyawan pada Hotel Asana Agung Putra Bali akan semakin meningkat.

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja di Hotel Asana Agung Putra Bali

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis, ditemukan pengaruh yang positif antara variabel komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja ($p < 0,05$) dengan koefisien beta sebesar 0,628 yang artinya H3 diterima. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Jermier and Berkes (1979), Gomes (2009) and Kappagoda (2012) yang menunjukkan dalam studi mereka bahwa komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja secara positif. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional. Andini (2006) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Testa (2001) juga memperoleh hasil bahwa meningkatnya kepuasan kerja dalam bisnis, maka komitmen organisasional juga meningkat.

Penelitian serupa yang dilakukan oleh Gunlu *et al.*, (2010) juga menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, memiliki makna bahwa semakin baik komitmen organisasional pada Hotel Asana Agung Putra Bali, maka akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Peran Mediator Antara Kepemimpinan Etis, Komitmen organisasional dan Kepuasan Kerja di Hotel Asana Agung Putra Bali

Berdasarkan hasil Uji Sobel diperoleh nilai $Z = 2,95 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ yang berarti variabel mediator yakni Komitmen

Organisasional dinilai secara signifikansi memediasi hubungan antara Kepemimpinan Etis terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Trang *et al.*, (2013), Clugston (2000), Gomes (2009) yang memperoleh hasil analisis bahwa komitmen organisasional memiliki peran mediator antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu:

Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali. Berarti jika kepemimpinan etis yang dialami karyawan semakin baik maka intensitas kepuasan kerja yang terjadi pada karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali akan meningkat. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali. Berarti jika kepemimpinan etis semakin baik, maka semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali. Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali. Berarti semakin besar komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan maka semakin bertambah rasa kepuasan kerja karyawan Hotel Asana Agung Putra Bali. Komitmen Organisasional secara signifikan memediasi hubungan antara Kepemimpinan Etis terhadap Kepuasan Kerja. Berarti bahwa pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja cukup kecil, sedangkan hasil menjadi

lebih efektif apabila terdapat hubungan yang terintegrasi pada komitmen organisasional dan kepemimpinan etis.

Untuk dapat meningkatkan kepemimpinan etis di Hotel Asana Agung Putra Bali disarankan pemimpin untuk lebih banyak melakukan dialog-dialog bersama karyawan dalam pemecahan masalah. Untuk dapat meningkatkan komitmen organisasional di Hotel Asana Agung Putra Bali disarankan untuk meningkatkan keterikatan emosional antara karyawan dan menumbuhkan rasa memiliki yang kuat terhadap Hotel Asana Agung Putra Bali. Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja di Hotel Asana Agung Putra Bali disarankan untuk menumbuhkan rasa saling tolong menolong antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk dapat mewujudkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari karyawan, hotel Asana Agung Putra Bali harus memperhatikan kepemimpinan etis pada perusahaan, karena kepemimpinan etis terintegrasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari karyawan.

REFERENSI

- Andini, R. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, *Tesis*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Avey, James B., Tara S. Wernsing & Michael E. Palansk. 2012. Exploring the process of ethical leadership: the mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21–34.
- Bakotić, D.,and Babić, T. 2013. Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), pp: 206-213.

- Baron, Reuben M, dan David A. Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6), pp: 1173-1182.
- Beerli, Itai, Rachel Dayan, Eran Vigoda-Gadot, and Simcha B. Werner. 2013. Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council. *Journal of Business Ethics* 112(1): 59–78.
- Bhutto, Niaz Ahmed., Minhoon Khan Laghari, and Falah ud Din Butt. 2012. A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. *Canadian center of Science and Education*, 8 (4), pp: 259-267.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison, D.A. 2005 “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing” *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 97:117-134.
- Clugston, M. 2000 “The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave” *Journal of Organizational Behavior*, 21(4):477-486.
- Celik, S. 2011 “Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Celik, S. Bekir Bora, D. Ali Inanir. 2015. Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Academic Review* Cilt:15 Sayı:1 Ocak 2015 :53-63.
- Davis, K. 1981 *Human Behavior at Work Organization Behavior*, 6th Edition, New York. Mc Graw Hill.
- Elci, M., Şener İ., Aksoy, S. ve Alpkan, L. 2012 “The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58:289-297.
- Ghahroodi, H.K., Mohd, M.Z. B.T.S., ve Ghorban, Z.S. 2013 “Examining Ethical Leadership and Its Impacts on the Followers' Behavioral Outcomes” *Asian Social Science*, 9(3):91.

- Gomes, D.R. 2009 “Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment” *Exedra: Revista Científica*, (1):177-195.
- Gunlu, E., Aksaraylı, M. ve Perçin N.S. 2010 “Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5):693-717.
- Hartono, Brian dan Roy Setiawan. 2013. Pengaruh Komitmen organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Papanons Pizza City of Tomorrow. *AGORA Jurnal*, 1 (1), h: 1-8.
- Jermier, J. ve Berkes, L. 1979 “Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-Military Model” *Administrative Science Quarterly*, 24:1-23.
- Kappagoda, S. 2012 “Organizational Commitment: A Mediator of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance in the Commercial Banks in Sri Lanka” *Academica: An International Multidisciplinary Research Journal*, 2 (9):1-11.
- Lim, L.Y. 2012 “The Impact of Perceived Leadership and Ethical Leadership Behaviour on Job Satisfaction and Organisational Commitment” Unpublished *Master Dissertation*, Tunku Abdul Rahman University, Faculty of Accountancy and Management.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. 1997 *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. 1991 “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment” *Human Resource Management Review*, 1:61-89.
- Munir, Y., Malik, M.E., Ehsan, M., Javaid, B., Arshad, A., Khalid, M. ve Nazir, S. 2013 “Empirical Investigation of Ethical Leadership, Job Turnover, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior” *Far East Journal of Psychology and Business*, 10(2):12-20.
- Naqvi, S.A.H., Hashmi, M.A., Raza, S.A., Zeeshan, A. ve Shaikh, F.F. 2011 “Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as a Moderator On The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment” *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8):65-71.
- Neubert, Mitchell J., Dawn S. Carlson, K. Michele Kacmar, James A. Roberts, & Lawrence B. Chonko. 2009. The virtuous influence of ethical leadership

behaviour: evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157–170.

Priansa, Donni Juni. 2014, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Bandung : Alfabeta

Puspitawati, Ni Made Dwi dan I Gede Riana. 2014. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan kewirausahaan*. Vol. 8 No. 1. pp. 68-80.

Resick, C.J., Martin, G.S., Keating, M.A., Dickson, M.W., Kwan, H.K. ve Peng, C. 2011 “What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American and European Perspectives” *Journal of Business Ethics*, 101:435-457.

Rini, dkk., 2013. Pengaruh Komitmen organisasional, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*. Vol. 1 No. 1

Siregar, Edi. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kinerja Individual dan Sistem Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 16, h:81-93.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, E. 2012. *Human resources management human resources*. Prenada Media Group, Kencana From Jakarta.

Testa, M.R. 2001 “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in The Service Environment” *The Journal of Psychology*, 135(2):226-236.

Toor, S. ve Ofori, G. 2009 “Ethical Leadership: Ex- amining the Relationships With Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Cul- ture” *Journal of Business Ethics*, 90(4):533-547.

Trang, I., Armanu, Sudiro, A. ve Noermijati. 2013 “Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employees Performance” *Journal of Business and Management*, 7(2):12-25.

Trevino, L.K., Brown, M. ve Hartman, L.P. 2003 “A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethi- cal Leadership: Perceptions From Inside and Outside the Executive Suite” *Human Relations*, 56(1):5-37.

Watson, T. 2010 “Leader Ethics and Organizational Commitment” *Mid-Atlantic Leadership Scholars Forum*, 3(1):16-26.

- Webb, K.S. 2011 “Emotional Intelligence and Worker Commitment: The Impact of Leaders’ Behavior on Employee Commitment to Their Supervisor and the Organization” *Advancement of Management and International Business Conference Proceedings*.
- Zeinabadi, Salehi. 2011. Job Satisfaction and Organizational Commitment as antecedent of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers, in Iran, *Social and Behavioral Sciences*., 998-1003
- Zhu, W., May, D.R. ve Avolio, B.J. 2004 “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1):16-26.