

## THE EFFECTS OF SERVANT LEADERSHIP AND ETHICAL LEADERSHIP ON SATISFACTION WITH SUPERVISOR

---

**Zakhyadi Ariffin**

(Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin)

e-mail : [zarifin@ulm.ac.id](mailto:zarifin@ulm.ac.id)

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to investigate the effects servant leadership and ethical leadership on satisfaction with supervisor. This study uses a quantitative approach. The sample size in this study was 63. Respondents were employees of regional offices of national telecommunications companies in South Kalimantan province. Data analysis used multiple linear regression. All variables have been tested for validity and reliability.*

*The results showed that servant leadership and ethical leadership had an effect on employee satisfaction with their supervisors. The novelty of this study examines the effect of ethical leadership on employee satisfaction with their supervisors.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Ethical Leadership, Satisfaction with Supervisor.*

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to investigate the effects servant leadership and ethical leadership on satisfaction with supervisor. This study uses a quantitative approach. The sample size in this study was 63. Respondents were employees of regional offices of national telecommunications companies in South Kalimantan province. Data analysis used multiple linear regression. All variables have been tested for validity and reliability.*

*The results showed that servant leadership and ethical leadership had an effect on employee satisfaction with their supervisors. The novelty of this study examines the effect of ethical leadership on employee satisfaction with their supervisors.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Ethical Leadership, Satisfaction with Supervisor.*

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan kepemimpinan etis (*ethical leadership*) merupakan dua pendekatan kepemimpinan yang dapat diaplikasikan pada semua tingkatan jabatan dan semua jenis organisasi. Northouse (2016:417) menyatakan bahwa kepemimpinan etika bisa diterapkan pada semua jenis dan semua tingkatan organisasi. Selanjutnya menurut Northouse, (2016: 223) sebagaimana kepemimpinan etis, kepemimpinan yang melayani dapat dipelajari dan dikembangkan oleh setiap individu dalam organisasi.

Dalam beberapa riset kepemimpinan yang melayani dan kepemimpinan etis memberikan dampak pada kepuasan kerja karyawan. Mitterer (2017) dalam risetnya menggunakan analisis *multiple linear regression* menunjukkan bahwa adanya hubungan kuat antara perilaku kepemimpinan yang melayani dengan kepuasan kerja. Penelitian Guillaume et al. (2013) menemukan bahwa kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) berkontribusi terhadap karyawan yang puas.

Temuan riset Yates (2014) menemukan bahwa karyawan yang dipimpin oleh pemimpin yang etis mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang dipimpin karyawan yang tidak etis. Hasil ini sejalan dengan hasil riset Yidong et al. (2017), terhadap 371 karyawan di sebuah perusahaan Cina dengan analisis pemodelan persamaan struktural untuk menguji model penelitian yang dihipotesiskan. Hasilnya menegaskan bahwa kepemimpinan etis supervisor berhubungan positif dengan perilaku karyawan salah satunya dengan kepuasan kerja.

Dalam berbagai riset yang telah dilakukan sebagaimana dikemukakan sebelumnya, kepemimpinan yang melayani dan kepemimpinan etis terbukti mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Namun demikian, riset yang menguji pengaruh kedua kepemimpinan tersebut terhadap kepuasan secara spesifik tentang kepuasan pengikut/karyawan dengan pemimpin belum banyak ditemukan. Penelitian Charles (2015) mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan yang melayani pada kepuasan pengikut dengan pemimpin dimoderasi dengan beberapa variable. Temuan penelitian menunjukkan tuntutan pekerjaan (*job demand*) memoderasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kepuasan atas atasan (*supervisor*). Sedangkan penelitian yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan pengikut dengan pemimpin belum ditemukan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan etis dan kepemimpinan yang melayani terhadap kepuasan karyawan dengan supervisor atau atasan mereka dilakukan. Penelitian yang menghubungkan kepemimpinan yang melayani dan kepemimpinan etis terhadap kepuasan atas supervisor masih sangat sedikit termasuk di Indonesia.

## **Landasan Teori dan Pengembangan hipotesis.**

### **1. Kepuasan terhadap supervisor.**

Kepuasan karyawan dengan/supervisor dalam berbagai teori termasuk sebagai dimensi dari kepuasan kerja karyawan selain beberapa dimensi lainnya seperti kepuasan gaji, pekerjaan itu sendiri promosi jabatan, dan kepuasan atas rekan sekerja dan kondisi lingkungan kerja (Robbin dan Judge, 2015:50; Luthans, 2005: 244-245).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan suatu evaluasi dari karakteristiknya. Dengan demikian bisa definisikan bahwa kepuasan dengan supervisor adalah perasaan positif atau negative dari evaluasi seorang karyawan terhadap atasannya sebagai hasil evaluasi dari interaksi sehari-hari dengan atasan tersebut.

Penelitian dalam ilmu organisasi telah menunjukkan pentingnya peran supervisor dalam menentukan sikap karyawan. Supervisor dapat memainkan peran penting dalam kesejahteraan karyawan karena kualitas pengawasan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaan. Kepuasan pengikut dengan pemimpin sangat penting untuk keberhasilan organisasi (Scarpello & Vandenberg, 1987). Kepuasan tersebut bergantung pada beberapa faktor di antaranya sebaik mana hubungan antara pemimpin dan pengikut (Graen & Cashman, 1970)

Studi sebelumnya menemukan bahwa faktor-faktor seperti umpan balik informal dan formal, keamanan kerja, tingkat ambiguitas, konflik kerja, kepuasan dengan pekerjaan, dan niat berpindah semua berhubungan dengan kepuasan dengan supervisor. (Winston, 2020). DeConinck dan Stilwell (dalam Winston, 2020)) menemukan bahwa kepuasan dengan supervisor memiliki efek langsung pada penarikan karyawan dari komitmen penuh untuk pekerjaan mereka. Mereka menyarankan bahwa "karyawan mungkin masih memiliki komitmen organisasi yang lebih rendah karena ketidakpuasan dengan supervisor.

Kepuasan karyawan adalah perasaan dan sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka yang dihasilkan dari pendapat mereka tentang pekerjaan dan persepsi mereka tentang atasan mereka (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2008). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani meningkatkan kepercayaan pengikut, loyalitas dan kepuasan dengan pemimpin (Yukl, 2010).

### **2. Kepemimpinan yang melayani (servant leadership)**

Menurut Greenleaf (1970), servant leadership adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin.

Definisi lain servant leadership dari Sendjaya dan Sarros (2002:57) menyatakan bahwa servant leadership adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. Servant leader memiliki komitmen untuk melayani orang lain. Definisi yang serupa juga diberikan oleh Spears (2002:255), bahwa pemimpin yang melayani (Servant Leadership) adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain.

Barbuto & Wheeler (2006) menguraikan dimensi servant leadership adalah sebagai berikut:

1. Altruistic calling, yaitu hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri dan juga akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
2. Emotional healing, yaitu komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawannya.
3. Wisdom, yaitu pemimpin yang mudah untuk memahami suatu situasi dan dampak dari situasi tersebut.
4. Persuasive mapping, yaitu sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi yang akan terjadi dan membujuk seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
5. Organizational stewardship, yaitu sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya.
6. Humility, yaitu kerendahan hati pemimpin.
7. Vision, yaitu sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan.
8. Service, yaitu sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Penelitian Haruna et al. (2020) memberikan tinjauan sistematis dari penelitian yang diterbitkan tentang kepemimpinan yang melayani pada kepuasan kerja Karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, karya penelitian yang diterbitkan dicari dan dipilih pada bulan Desember 2019 dari empat database akademik: Science-Direct, Scopus, Web of Science dan Google Scholar, dengan istilah pencarian sebagai "Servant Leadership", "Job Satisfaction", "employee job kepuasan" dan "kepemimpinan Servant & kepuasan kerja" tidak ada batasan pada tahap awal. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menguji apakah ada hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kepuasan kerja. Studi-studi ini menunjukkan temuan serupa dan sebagian besar konsisten mengenai fakta bahwa ada hubungan yang kuat antara kepemimpinan yang melayani dan kepuasan kerja karyawan..

Meskipun sejumlah penelitian telah menunjukkan pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kepuasan kerja karyawan, namun penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan servant terhadap kepuasan karyawan terhadap supervisor mereka baru ditemukan satu penelitian saja yakni dari Charles (2015). Sehingga diperlukan penelitian lain untuk mengujinya.

Penelitian Charles (2015) mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan yang melayani pada kepuasan pengikut dengan pemimpin dimoderasi dengan beberapa variable. Temuan penelitian menunjukkan tuntutan pekerjaan (job demand) memoderasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kepuasan atas atasan (supervisor). Meskipun demikian penelitian Charles (2015) tidak menguji langsung pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kepuasan bawahan terhadap supervisor mereka, sehingga diperlukan penelitian ini.

Hipotesis 1 : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dengan atasan mereka.

### 3. Kepemimpinan etis (Ethical Leadership)

Kepemimpinan yang etis telah didefinisikan dengan cara-cara yang berbeda. Definisi yang paling dasar menekankan pada kejujuran dan konsistensi nilai dan perilaku yang dimiliki seseorang. Beberapa contoh perilaku yang biasanya dianggap secara moral antara lain mengikuti peraturan dan standar sama yang diterapkan ke pihak lain, berlaku jujur dan terbuka ketika memberi informasi atau menjawab pertanyaan, memegang janji dan komitmen serta bertanggung jawab atas kesalahan sambil mencari cara untuk memperbaikinya tersebut. Pemimpin etis dapat pula mempunyai motif tersembunyi untuk menggunakan perilaku yang terlihat dapat didukung secara moral. . (Yukl, 2015:462-464),

Berdasarkan tinjauan ekstensif literatur Brown dan koleganya membentuk definisi berikut: kepemimpinan etis didefinisikan sebagai mendemonstrasikan perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut ke pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005, hal. 120). Beberapa karakteristik dari seorang pemimpin etis menurut Zenderer (dalam Katja et al., 2010) adalah

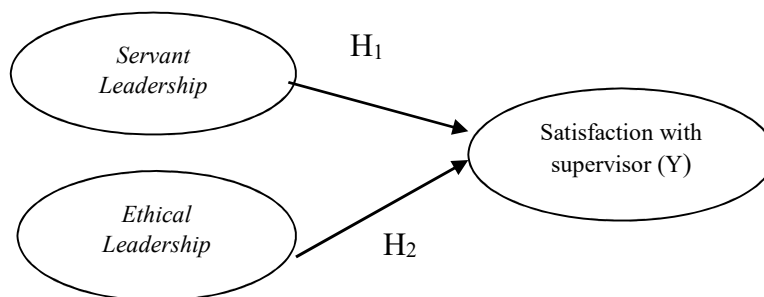
1. Rendah hati
2. Perhatian untuk kebaikan yang lebih besar
3. Jujur dan lugas
4. Memenuhi komitmen
5. Berusaha untuk berkeadilan
6. Bertanggung jawab
7. Menunjukkan rasa hormat untuk setiap individu

8. Melayani orang lainedarkan kepada seluruh karyawan
9. Menunjukkan keberanian berdiri untuk apa yang benar.

Riset yang dilakukan Qing et al. (2019) dengan sampel 467 karyawan sektor publik di China menunjukkan pengaruh positif antara kepemimpinan etis dengan kepuasan kerja dan komitmen afektif. Freire dan Bettencourt (2020) dalam riset mereka dengan analisis regresi juga menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan etis dan kepuasan dan hubungan negatif antara kepemimpinan etis dan konflik pekerjaan-keluarga perawat. Selanjutnya, terungkap bahwa konflik pekerjaan-keluarga memediasi (sebagian) hubungan antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja. Namun demikian, tidak seperti servant leadership yang sudah ada diteliti pengaruhnya dengan kepuasan atas supervisor, maka belum ada penelitian yang secara spesifik menguji pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan terhadap supervisor. Gap riset tersebut dicoba dipenuhi dengan penelitian ini.

Hipotesis 2 : Kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kepuasan bawahan terhadap supervisor.

Berdasarkan dua hipotesis yang telah disusun, maka model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1,  
Model penelitian

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan melakukan analisis pengaruh servant leadership dan ethical leadership terhadap kepuasan karyawan terhadap atasan/supervisor mereka. Penelitian dilakukan pada karyawan kantor regional Kalimantan Selatan dari sebuah perusahaan telekomunikasi nasional. Berdasarkan pertimbangan bahwa penilaian karyawan terhadap kepemimpinan atasan langsung (supervisor) merupakan hal berkaitan dengan pribadi, maka nama perusahaan tidak kami cantumkan dalam judul maupun narasi paper ini.

Kuisisioner dibagikan kepada seluruh karyawan perusahaan tersebut pada kantor regional suatu provinsi dari perusahaan telekomunikasi tersebut. Jumlah responden yang menjawab kuisisioner adalah sebanyak 63 orang tidak termasuk pemimpin tertinggi pada kantor regional tersebut.

Pengukuran variabel kepuasan terhadap supervisor diukur dengan menggunakan skala dari Scarpello dan Vandenberg (1987) yang diadaptasi dengan 18 item. Beberapa item tersebut diantaranya dengan menanyakan seberapa puas anda terhadap atasan anda dalam 1) Cara supervisor/atasan saya ketika mendengarkan akan sesuatu yang penting saya sampaikan. 2) Cara atasan saya menentukan secara jelas sasaran kerja 3) Cara atasan saya dalam memberikan tanggapan atas gagasan saya 4) Cara atasan saya memberikan instruksi jelas dan sebagainya.

Servant leadership diukur dengan menanyakan kepada responden sejauhmana persetujuan mereka akan perilaku atasan langsung mereka (supervisor) dengan menggunakan skala pengukuran yang diadaptasi dari Senjaya dan Cooper (2011) yang menggunakan 6 item. Beberapa item tersebut diantaranya adalah 1) mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan bawahan di atas kepentingannya sendiri 2) tidak berusaha mempertahankan pendapatnya ketika di ada pendapat yang berlawanan dari bawahan.

Ethical leadership diukur dengan mengadaptasi skala pengukuran dari Yukl et al., 2013) dengan 15 item menanyakan kepada responden sejauh mana persetujuan mereka atas perilaku atasan langsung mereka. Beberapa item tersebut diantaranya ialah: 1) menunjukkan kepedulian yang kuat terhadap etika dan moral 2) mengkomunikasikan standar etika yang jelas untuk anggota 3) memberikan contoh perilaku etis dalam diri, keputusan dan tindakannya 4) menjaga tindakannya konsisten dengan nilai-nilai yang dinyatakan berganda

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis statistik regresi linear dengan menggunakan aplikasi SPSS. Sebelum uji hipotesis penelitian, semua variabel telah diuji dan memenuhi tingkat validitas maupun dan reliabilitas.

### HASIL DAN IMPLIKASI PENELITIAN

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda maka diperoleh hasil uji hipotesis sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1.  
Hasil uji t

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant) | 1.930                       | 1.989      |                           | .970  | .336 |
| 1 X1       | .396                        | .081       | .474                      | 4.914 | .000 |
| X2         | .159                        | .036       | .422                      | 4.377 | .000 |

Hasil uji t pada table 1 tersebut maka dapat diketahui hasil sebagai berikut:

1. Hasil uji t pengaruh *servant leadership* (X1) terhadap kepuasan karyawan terhadap supervisor (Y).

Pada tabel 1. diperoleh nilai t hitung sebesar 4,914 lebih besar dari nilai t tabel 2,002 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai koefisien 0,396. Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis pertama bahwa variabel *Servant Leadership* (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kepuasan karyawan terhadap supervisor (Y)

2. Hasil uji t pengaruh *ethical leadership* (X2) terhadap kepuasan karyawan terhadap supervisor mereka (Y).

Pada hasil uji t diatas diperoleh nilai t hitung sebesar 4,377 lebih besar dari nilai t tabel 2,002 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai koefisien 0,159. Hasil ini menunjukkan bahwa H2 diterima artinya variabel *ethical leadership* (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kepuasan karyawan terhadap supervisor.

Berdasarkan hasil uji regresi linear yang telah diuraikan tersebut, maka dapat dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan terhadap atasan/supervisor mereka.
2. *Ethical leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan terhadap atasan/supervisor mereka.



Implikasi sebagai hasil dari penelitian ini adalah pertama, perilaku kepemimpinan yang melayani dari para supervisor terbukti mampu mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap atasan mereka. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dari Charles (2015). Hal ini membuktikan bahwa jika seorang supervisor lebih meningkatkan intensitas perilaku kepemimpinan yang melayani akan mampu meningkatkan kepuasan bawahan terhadap dirinya. Kedua, perilaku kepemimpinan etis dari para supervisor terbukti mampu mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap atasan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa jika seorang supervisor lebih intensif mempraktikkan perilaku etis dalam interaksi dengan bawahan mereka akan dapat meningkatkan kepuasan bawahan mereka atas dirinya.

#### DAFTAR PUSTAKA.

- Barbuto, JE. dan Wheeler DW. 2006. *Scale development and construct clarification of servant leadership*. *Group & Organization Management*, 31(3):300-326.
- Brown, Michael E. , Linda K. Treviño, David A. Harrison, 2005 Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2):117-134.
- Charles, Duky, 2015, Effects of Servant Leadership on Satisfaction with Leader: Inclusion of Situational Variables. *Emerging Leadership Journey*, vol.8, Iss 1, p.46-62.
- Freire, C. and Bettencourt, C. (2020), "Impact of ethical leadership on job satisfaction: the mediating effect of work-family conflict", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 2, pp. 319-330. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0338>
- Greenleaf, Robert K. 1970, *The Servant as Leader*. Newton Center Mass. Robert K. Greenleaf Center.
- Guillaume, Oris, Andrew Honeycutt, Amy R Savage-Austin, 2013, The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction, *Journal of Business Economics and Management* Vol.4(5):444-448.
- Haruna, Garba, Lily Suriani Mohd Arif, 2020. Effect of Servant Leadership on the Employee Job Satisfaction: A Review of Empirical Studies, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 25, Issue 2
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management* (8e ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.

- Katja, Katarina, Bogdan Lapicnik, Metka Tekavivcic, Ethical Leadership, *International Journal of Management and Information System*, volume 14 Nomor 5, 2
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-10, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Qing, Miao, Muhammad Asif, Abid Hussain, Arif Jameel, 2019, Exploring the Impact of Ethical Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment in public sector organizations: the mediating role of Psychological Empowerment, *Review of Managerial Science* <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-91>
- M.E, Brown, 2006, Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing,, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2) page 117-134.
- Mitterer, Dennis M., "Servant Leadership and Its Effect on Employee Job Satisfaction and Turnover Intent" (2017). *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 4081. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4081>
- Northouse, Peter J., 2016, *Leadership: Theory and Practice*, Penerbit Indeks Jakarta.
- Ozturk, Anastasia, Osman M. Karatepe, Fevzi Okumus, The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction *International Journal of Hospitality Management*, Volume 97, August 2021, 102994.
- Robbins, Stephen P dan Timothy Judge, 2015, *Organizational Behavior*, Terjemahan Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sendjaya, S. dan Sarros, J. C. 2002. Servant leadership: Its Origin, Development and Application in Organizations. *Journal Of Leadership and Organization Studies*, 9 (2) September 2002.
- Sendjaya, Sen and Brian Cooper, 2011, Servant Leadership Behaviour Scale: A hierarchical model and test of construct validity, *European Journal of work and Organizational psychology*, 2011, 20 (3), 416–436
- Scarpello dan Vandenberg, 1987, The Satisfaction With My Supervisor Scale: Its Utility for Research and Practical Applications, *Journal of Management* 13(3):447-466.
- Spears, Larry. 2002. *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. The Journal of Virtues & Leadership.
- Winda, Suzanna R., 2020, The Relationship between Satisfaction with Supervisor and Demographic Variables among Extension Program Assistants, *Journal of Human Science and Extension*, Vol.8 No1.
- Yates, Laurie A. (2014) "Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior," *The Journal of Values-Based Leadership*: Vol. 7 : Iss. 1 , Article 4.

Yidung, Tu and Lu Xinxin, 2014, Do Ethical Leaders Give Followers the Confidence to Go the Extra Mile? The Moderating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics* 135(1):1-16

Yukl, Garry, 2015, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Penerbit Indeks, Jakarta.

Yukl, Garry, 2013, Rubuna Mashud, Shahidul Hassan, Greg Prussia, Improved Measure of Ethical Leadership Article in *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1):38-48

Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organizations*. (7th ed.) New Jersey: Prentice Hall.