

PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN DUKUNGAN PENGAWAS TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KPP MADYA DUA SEMARANG

Lucia Enggar Danasih Sekarjatinigrum¹, Ibnu Khajar²

luciaenggarmusic@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dan dukungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis dan dukungan pengawas terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah survei kuisioner yang dianalisis menggunakan teknik Partial Least Square (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi menjadi signifikan ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sebaliknya, dukungan pengawas tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan etis memiliki peran yang lebih kuat dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa organisasi perlu memprioritaskan pengembangan kepemimpinan etis serta menciptakan strategi peningkatan kepuasan kerja untuk meningkatkan produktivitas pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan Etis, Dukungan Pengawas, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, PLS.

Abstract

Employee performance at the KPP is highly dependent on the quality of leadership and organizational support. This study aims to analyze the influence of ethical leadership and supervisor support on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. The research method used is a questionnaire survey analyzed using the Partial Least Square (PLS) technique with SmartPLS software. The results show that ethical leadership does not have a significant direct effect on employee performance but becomes significant when mediated by job satisfaction. Conversely, supervisor support does not significantly affect either job satisfaction or employee performance. This indicates that ethical leadership plays a stronger role in creating a positive work environment and enhancing job satisfaction, ultimately leading to improved employee performance. These findings emphasize that organizations should prioritize the development of ethical leadership and implement strategies to enhance job satisfaction to improve employee productivity.

Keywords: Ethical Leadership, Supervisor Support, Job Satisfaction, Employee Performance, PLS.

PENDAHULUAN

Pegawai merupakan sumber daya manusia utama dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap implementasi strategi organisasi. Mereka yang bertanggung jawab untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam tindakan-tindakan konkret sehari-hari yang mendukung pencapaian tujuan jangka pendek dan panjang.

Kinerja pegawai merupakan sebuah keberhasilan dari tugas yang telah dicapai pegawai dalam organisasi selama periode tertentu (Mangkunegara, 2016). Kinerja dapat berhasil dengan baik, apabila faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja mendukung, faktor ini meliputi kedisiplinan, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja. kepemimpinan berperan penting dalam membentuk

kinerja pegawai. Kepemimpinan yang menunjukkan perilaku normatif dalam hubungan personal dan interpersonal dikenal dengan kepemimpinan *ethis* (ethical leadership).

Ethical leadership atau kepemimpinan yang beretika merupakan salah satu pendekatan dalam manajemen yang menekankan pada nilai-nilai moral dan etika dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan etis adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal. Pemimpin mempromosikan perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pengambilan keputusan (Sopiah, 2018). Kepemimpinan etis sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Kepemimpinan etis sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Siagian, 2016).

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Rifqi Usada Amirudin, dkk (2022) yang menghasilkan kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Isdiyanto Koesworo, dkk (2022) yang menghasilkan kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut dapat menjadikan research gap untuk penelitian ini.

Efektivitas kepemimpinan etis dalam meningkatkan kinerja pegawai seringkali dipengaruhi oleh faktor lain seperti Dukungan Pengawas (Supervisor Support). Menurut Eisenberger et al. (2002), Dukungan Pengawas berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan komitmen kerja pegawai. Dukungan ini mencakup berbagai bentuk bantuan seperti memberikan instruksi yang jelas, menawarkan bantuan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Menurut Julia Penning de Vries dan Eva Knies, Peter Leisink (2022), Pengawas garis depan publik semakin dituntut untuk mengelola karyawan (Brewster et al., 2015; Meyer & Hamerschmid, 2010; Perry & Kulik, 2008). Ini termasuk mendukung karyawan dalam pekerjaan yang mereka lakukan (Knies & Leisink 2014a).

Dukungan pengawas sangat relevan sebagai mekanisme motivasi dalam konteks sektor publik di mana manajer umumnya memiliki lebih sedikit sumber daya moneter untuk memberi insentif dan memberi penghargaan kepada karyawan (Favero et al., 2016). Disini dukungan pengawas menempati posisi yang paling strategis karena pengawas adalah orang yang paling dekat dengan pegawai. Namun, meskipun peran supervisor support telah banyak diteliti, masih banyak organisasi yang belum memahami pentingnya dukungan supervisor dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian oleh Ng & Sorensen (2008) menemukan bahwa dukungan dari pengawas dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, dan secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan pengawas tidak hanya berfungsi sebagai motivator, tetapi juga sebagai faktor penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana pegawai merasa puas atau tidak puas terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan pengembangan karir. Judge, T. A.,

Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Analisis meta yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan kinerja, dan pengaruhnya lebih kuat dalam lingkungan kerja yang mendukung dan adil.

Bakotic, D. (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai yang puas dengan lingkungan kerja, gaji, dan manajemen perusahaan lebih cenderung menunjukkan performa yang lebih baik dan rendahnya tingkat absen.

Hasil penelitian tersebut berbeda dengan Prasetyono, dkk (2023) yang menghasilkan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut dapat menjadikan research gap.

Oleh karena itu, memahami bagaimana Ethical Leadership dan Dukungan Pengawas yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja mempengaruhi kinerja pegawai menjadi penting bagi Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.

KPP Madya Dua Semarang yang mana merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak sering menghadapi berbagai tantangan yang bersifat dinamis dan multidimensional dalam melaksanakan tugasnya yaitu mengumpulkan penerimaan pajak. Pencapaian penerimaan tersebut salah satunya tidak terlepas dari peran Kantor Pelayanan Pajak yang merupakan garda terdepan dalam melayani dan mengawal wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya. Dalam perjalanan pencapaian penerimaan tersebut, tentunya diperlukan pegawai yang mampu bekerja dengan baik atau berkinerja baik.

Dengan target yang diberikan selalu tinggi, pegawai pajak memiliki tuntutan yang lebih tinggi untuk menjadi pegawai yang berkinerja baik. Namun demikian terdapat fenomena yang dihadapi oleh pegawai di KPP Madya Dua Semarang berkaitan dengan kinerja yang dirasa masih kurang maksimal. Hal ini terlihat dari kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang dari target dan realisasi tiga tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 1.1.
Data Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang
Yang Dilihat Dari Target Dan Realisasi Kinerja Tahun 2021 – 2024

Indikator Kinerja	Indeks Capaian 2021	Indeks Capaian 2022	Indeks Capaian 2023	Indeks Capaian Semester I 2024
1a-CP	92,38%	110,88%	101,23%	91,89%
1b-CP	94,66%	96,74%	112,33%	103,78%
2a-CP	91,00%	110,41%	101,64%	91,91%
2b-CP	120,00%	115,51%	95,41%	97,33%

Sumber: KPP Madya Dua Semarang, 2024

Berdasarkan tabel 1.1. di atas, kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang yang dilihat dari Indeks Capaian Indikator Kinerja dari Tahun 2021 sampai dengan Semester I Tahun 2024 kurang optimal dan tidak konsisten.

Untuk mencapai kinerja yang optimal dan semakin bertumbuh niscaya tidak dapat dicapai jika pegawai bekerja sendiri. Disini peran pemimpin menjadi sangat krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan, Di samping itu sebagai institusi yang menjunjung tinggi nilai-nilai integritas dibutuhkan pemimpin yang mampu mempromosikan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan

hubungan interpersonal kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pengambilan keputusan (Sopiah, 2018).

Para pemimpin garis depan yang terdiri dari para Kepala Seksi dan Supervisor (Ketua Kelompok Fungsional Pemeriksa) di KPP Madya Dua Semarang diharapkan mampu menerapkan kepemimpinan etis dan mampu memberikan dukungan untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dalam konteks ini, penting untuk mengkaji bagaimana penerapan kepemimpinan etis dan dukungan pengawas oleh jajaran pemimpin setingkat pengawas sebagai pemimpin garis depan yang tidak memiliki sumber daya moneter di Kantor Pelayanan Pajak dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi pengembangan strategi kepemimpinan dan penerapan dukungan pengawas di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan eksplanatori, dimana fokus utamanya adalah mengeksplorasi hubungan antar variabel yang meliputi Kepemimpinan Etis, Dukungan Supervisor, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis yang telah dibentuk seputar pengaruh variabel-variabel tersebut satu sama lain. Metode kuantitatif digunakan untuk pengumpulan dan analisis data, dengan mengandalkan data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang disebarkan kepada pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pendekatan ini dipilih karena data yang diperlukan bersifat numerik dan analisisnya dilakukan menggunakan teknik statistik untuk menentukan seberapa kuat pengaruh antar variabel tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai di KPP Madya Dua Semarang yang berjumlah 111 orang, namun sampelnya terbatas pada 93 pegawai, dengan pengecualian atas kepala kantor, kepala seksi, dan supervisor. Setiap responden dijadikan sumber data primer melalui penyebaran kuesioner, yang mencakup pertanyaan terbuka dan tertutup untuk mengumpulkan data yang relevan. Penelitian ini memanfaatkan definisi operasional untuk memastikan setiap variabel dapat diukur secara akurat melalui indikator-indikator yang telah ditentukan berdasarkan literatur relevan, memastikan bahwa pengukuran reflektif variabel-variabel tersebut mendapatkan penilaian yang akurat dan dapat diandalkan.

Metode analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji model pengukuran dan struktural yang dirancang. Teknik ini dipilih karena kelebihanannya dalam handle data yang tidak terdistribusi normal dan ukuran sampel yang tidak besar, serta kemampuannya dalam memodelkan hubungan antar variabel dengan efektif. Analisis ini termasuk uji kecocokan model, validitas, dan reliabilitas dari konstruk yang digunakan, serta uji hipotesis untuk menentukan signifikansi pengaruh antar variabel. Langkah-langkah ini membantu dalam memberikan pemahaman yang mendalam tentang dinamika internal yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam konteks kepemimpinan etis dan dukungan supervisor.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggambarkan karakteristik demografis responden termasuk jenis kelamin, tingkat pendidikan, rentang usia, dan lama bekerja. Dari total 93 responden, mayoritas adalah laki-laki, mencapai 62.4%, dan perempuan sebesar 37.6%, menunjukkan dominasi laki-laki dalam sampel penelitian. Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 48.4% dan S2 sebanyak 34.4%, menandakan tingkat pendidikan yang tinggi di antara responden.

Fokus usia responden terbesar ada pada kelompok 36-45 tahun yang mencakup 60.2% dari sampel, menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada dalam usia produktif. Selanjutnya, distribusi lama bekerja menunjukkan bahwa 66.7% dari responden memiliki pengalaman lebih dari 15 tahun, yang mengindikasikan bahwa mayoritas memiliki pengalaman kerja yang luas. Mengenai jabatan, sebagian besar responden, yaitu 63.4%, menempati posisi Account Representative, yang mengimplikasikan peran dominan dalam hubungan klien.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) yang dioperasikan melalui SmartPLS 3.0. Analisis outer model mengonfirmasi bahwa semua indikator memenuhi standar validitas konvergen dengan nilai outer loading di atas 0.70, menunjukkan bahwa indikator secara efektif mengukur konstruk yang dimaksud. Dalam hal validitas diskriminan, setiap variabel menunjukkan nilai Average Variant Extracted (AVE) yang melebihi 0.50, menegaskan pemisahan yang baik antara konstruk yang diukur.

Reliabilitas komposit semua variabel menunjukkan nilai di atas 0.90, menunjukkan konsistensi internal yang tinggi. Selain itu, nilai Cronbach's Alpha yang tinggi untuk semua variabel menegaskan keandalan instrumen yang digunakan dalam penelitian, menunjang kualitas dan keakuratan pengukuran yang dilakukan.

Dalam evaluasi model dalam (inner model), nilai Coefficient of Determination (R-Square) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti, dengan nilai R-Square yang tinggi untuk variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Nilai Q-Square yang tinggi mendukung kesesuaian model dengan data, yang menunjukkan prediktivitas yang kuat dari model yang diuji.

Uji hipotesis mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Etis tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, namun memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kerja secara signifikan mempengaruhi Kinerja Pegawai. Ini menunjukkan peran mediasi Kepuasan Kerja antara Kepemimpinan Etis dan Kinerja Pegawai.

Pengaruh tidak langsung dari Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja terbukti signifikan, menegaskan bahwa Kepemimpinan Etis meningkatkan Kinerja Pegawai secara tidak langsung dengan meningkatkan Kepuasan Kerja. Sebaliknya, pengaruh tidak langsung Dukungan Pengawas melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai tidak ditemukan signifikan, menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam konteks tersebut.

Diskusi hasil penelitian mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Etis dan Kepuasan Kerja adalah faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun Dukungan Pengawas tidak secara langsung atau tidak langsung melalui Kepuasan Kerja, mempengaruhi Kinerja Pegawai, temuan ini menekankan perlunya pendekatan manajemen yang lebih inklusif dan holistik yang memperkuat hubungan interpersonal

dan pemberdayaan pegawai untuk memaksimalkan kinerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan wawasan penting untuk pengembangan praktik manajemen dan kebijakan SDM, dengan menunjukkan pentingnya kepemimpinan etis dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Etis dan Dukungan Pengawas memiliki pengaruh berbeda terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja. Pengaruh langsung Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Pegawai tidak signifikan, namun pengaruhnya signifikan jika dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai. Sebaliknya, pengaruh Dukungan Pengawas terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja tidak signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, menunjukkan bahwa dukungan pengawas tidak cukup kuat memengaruhi kinerja jika tidak diiringi dengan variabel kontekstual seperti kepercayaan atau keterlibatan kerja.

Hasil juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, menegaskan pentingnya menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan bagi karyawan. Secara keseluruhan, temuan ini menggarisbawahi bahwa hubungan antara kepemimpinan, dukungan pengawas, dan kinerja pegawai bersifat kompleks dan sering kali melibatkan variabel mediasi, terutama kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0610-2>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2002). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Kalliath, T., & Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support? A structural equations test. *New Zealand Journal of Psychology*, 30(2), 72-78.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2002). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1343). Rand McNally.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775- 802.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of applied psychology* 87(4), 698-714. doi:10.1037//0021-9010.87.4.698
- Ng & Sorensen (2008). Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. Vol XX, NO X, pp 1167-1177.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Angel Maudul, Riane J. Pio dan Roy F. Runtuwene. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. *Jurnal Administrasi Bisnis*, ISSN : 2338 -9605 Vol. 6 No. 3 Tahun 2018.
- Rifqi Usada Amirudin & Sidiq Permono Nugroho (2022). *Kemajuan dalam Penelitian Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, volume 218.
- Djela, Kristian. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Studi Kasus Pada Kantor Pajak Pratama Tobelo Kabupaten Halmahera Utara). *Jurnal Manajemen*. 1(2). Hal 1-8.
- Isdiyanto Koesworo, Supriyono, Sutono (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (MINISTAL)*, Vol.1, No.3 2022: 183-192.
- Janet L. Kottke & Clare E. Sharafinski. 1988. *Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support*, Sage Journal, Vol.48, issue 4.
- Julia Penning de Vries, Eva Knies, and Peter Leisink. 2022. Shared Perceptions of Supervisor Support: What Processes Make Supervisors and Employees See Eye to Eye?. *Review of Public Personnel Administration* 42(1), 88-112.
- Sibel Gok, Isil Karatuna, Pınar Ozdemir Karaca (2015). The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 177 (2015) 38 – 42.
- Goetz & Wald, (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, Volume 40, Issue 3, Page 251-261.