

## PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI ANTARA ATRIBUT KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI

Muhammad Rahyu Afani<sup>1</sup>, Rafki Junaidi<sup>2</sup>, Sefnedi<sup>3</sup>, Zaitul<sup>4</sup>, Akmal<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Program Magister Sains Manajemen, Universitas Bung Hatta, Padang.

[muhammadrahyu16@gmail.com](mailto:muhammadrahyu16@gmail.com)

**Abstrak.** Penelitian tentang atribut kepemimpinan dalam mempengaruhi komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Pengolahan Minyak Sawit Mutiara Agam dengan responden dari seluruh karyawan berjumlah 39 orang, dengan hasil bahwa Atribut Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi, selanjutnya Atribut Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan antara Atribut Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi.

**Kata kunci:** Atribut kepemimpinan; kepuasan kerja; komitmen organisasi

**Abstract.** Research on leadership attributes in influencing organizational commitment with job satisfaction as an intervening variable at PT. Mutiara Agam Palm oil processing with respondents of all employees totaling 39 people, with the result that the Leadership Attribute has a positive effect on Job Satisfaction and Job Satisfaction has no effect on Organizational Commitment, subsequently the Leadership Attribute has a positive effect on Organizational Commitment and Job Satisfaction does not mediate the relationship between Leadership Attributes and Organizational Commitment.

**Keywords:** Leadership attributes; job satisfaction; organizational commitment

### Pendahuluan

Peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat menjadi prioritas utama demi kemajuan dari perusahaan agar dapat bersaing dan menjadi kompeten, namun dalam sistem peningkatan keunggulan menyebabkan karyawan perusahaan kurang memiliki komitmen dari pekerjaannya. Ini semua menjadi dampak terhadap sikap karyawan perusahaan yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan demikian perlunya karyawan yang berkinerja tinggi secara efektif dan juga mampu meningkatkan komitmen dalam rangka melestarikan kesejahteraan, kinerja organisasi, daya saing dan kesehatan intelektual. Selain itu karyawan perusahaan juga harus memiliki pengetahuan yang cukup dan kompeten untuk menangani tekanan saat menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan.

Masing-masing dari karyawan harus mampu menyeimbangkan pekerjaannya yang berhubungan dengan sikap agar memiliki kemampuan pengetahuan yang tinggi. Sehingga karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap

perusahaan tempat dimana mereka bekerja. Komitmen karyawan juga dipengaruhi dari atribut kepemimpinan yang ada di perusahaan tersebut. Fenomena yang terjadi terhadap karyawan perusahaan saat ini masih rendahnya sikap karyawan untuk berkomitmen pada perusahaan. Seperti masih ada karyawan yang meninggalkan pekerjaan dan beberapa karyawan masih ada yang tidak menerima kerja/tugas baru dari pimpinan yang serasa memberatkan. Begitupun fenomena lainnya masih kurangnya rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan.

Berhasil dan tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung dari atribut kepemimpinan, komitmen organisasi dan tingkat kepuasan kerja dari karyawan tersebut terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah atribut kepemimpinan. Menurut Karia dan Asaari (2006), karyawan yang sangat berkomitmen untuk organisasi mereka berkontribusi lebih efektif untuk pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan. Oleh

karena itu, atribut kepemimpinan yang muncul pada karyawan perusahaan meningkatkan komitmen mereka untuk meningkatkan keunggulan dari perusahaan. Seperti atribut kepemimpinan yang mungkin berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Karyawan berkomitmen cenderung termotivasi untuk tampil baik, memberikan kontribusi lebih efektif untuk kinerja dan keberhasilan mereka dan tetap dalam organisasi. Gaya kepemimpinan umumnya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Yiing & Ahmad, 2009). Dengan demikian dapat dikembangkan hipotesis pertama,

**H<sub>1</sub> : Atribut kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.**

Kepuasan kerja umumnya mencerminkan, reaksi afektif yang positif dari karyawan untuk pekerjaan mereka. (Rahiman & Kodikal 2017). Menurut (Alas & Edwards 2006), kepuasan kerja dianggap sebagai efektif dalam keadaan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian dari suatu pekerjaan. Kepuasan kerja telah dikaitkan dengan perilaku karyawan, motivasi dan peningkatan produktivitas karyawan dan diukur sejauh mana karyawan merasa positif atau negatif terhadap pekerjaan mereka (Bhuiyan & Islam (1996). Oleh karena itu, atribut kepemimpinan tertanam dalam karyawan perusahaan diharapkan untuk memberdayakan tingkat tinggi kepuasan kerja dengan meningkatkan kuantitas dan kualitas penelitian, publikasi, pengajaran dan layanan. Kepuasan kerja karyawan perusahaan bergantung pada faktor-faktor penting yang kondusif, seperti menantang mental kerja, imbalan yang adil, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang membantu. Penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja (Neubert *et al*, 2009; Yates, 2014). Ini bermakna bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja maka akan semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dengan temuan

peneliti terdahulu tersebut maka dapat dikembangkan hipotesis kedua,

**H<sub>2</sub> : Atribut kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Sementara beberapa peneliti lain juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Meyer *et al*, 2002; Benkhoff, 1997; Chen, 2007; Williams dan Hazer, 1986; Testa, 2001; Ineson *et al*, 2013; Chang *et al*, 2010; Lam dan Ozorio 2012; Gunlu *et al*, 2010). Ini dapat diartikan apabila semakin baik tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi komitmen karyawan untuk perusahaan. Dengan demikian dapat dikembangkan hipotesis ketiga,

**H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.**

Selanjutnya penelitian (Politis *et al*, 2006) menemukan bahwa kepuasan kerja juga memediasi hubungan strategi dan perilaku kepemimpinan, sejalan dengan Jain (2006), bahwa distribusi kepemimpinan dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian (Lambert *et al*, 2007), juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ditambah dengan penelitian (Sefnedi dkk 2020; Heryadi 2014) menemukan bahwa kepuasan kerja juga terbukti memediasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat dikembangkan hipotesis ke empat (H<sub>4</sub>): kepuasan kerja memediasi hubungan antara atribut kepemimpinan dan komitmen organisasi.

### Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT, Mutiara Agam pengolahan kelapa sawit dengan jumlah sampelnya 39 dan data primer untuk penelitian ini diperoleh dari *survey* kusioner dengan menggunakan 43 kusioner dan menghasilkan sampel sebanyak 39 responden. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan kusioner. Kusioner tersebut berisikan identitas responden,

variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan atribut kepemimpinan. Teknik analisis data menggunakan *Smart-PLS*.

Komitmen organisasi dinyatakan sebagai kekuatan yang relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam suatu organisasi tertentu (Top *et al*, 2015). Karia & Asaari (2006), karyawan yang sangat berkomitmen untuk organisasi mereka berkontribusi lebih efektif untuk pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan. (Asaari, 2012; karia *et al.*, 2019), komitmen organisasi diukur dengan 10 item pernyataan. Kepuasan kerja umumnya mencerminkan, reaksi afektif yang positif dari karyawan untuk pekerjaan mereka (Rahiman & Kodikal, 2017). Menurut Alas & Edwards (2006), kepuasan kerja dianggap sebagai efektif dalam keadaan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian dari suatu pekerjaan, kepuasan kerja diukur dengan 5 item pernyataan (Asaari 2012 & karia *et al*, 2019).

Atribut kepemimpinan seseorang yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dalam memimpin orang lain, keinginan untuk mempelajari hal-hal baru dan mampu beradaptasi dengan lingkungan dan membuat perubahan tidak mementingkan kepentingan pribadinya. (Asaari 2012 & karia *et al*, 2019) Atribut kepemimpinan di ukur dengan 4 (empat) indikator *innovative, executive, effective* dan *adaptive* dimana keempat indikator tersebut diukur dengan menggunakan 36 item pernyataan, untuk semua variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert-5.

**Hasil dan Pembahasan**

Profil responden dibedakan atas jenis kelamin, usia, masa kerja, jenjang pendidikan dan jabatan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1. Profil Responden**

Demografi	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki- laki	35	89.7
	Perempuan	4	10.3
Usia	25-30 Tahun	30	76.9
	31-35 Tahun	9	23.1
	36-40 Tahun	0	0
	> 41 Tahun	0	0
Masa Kerja	1-10 Tahun	24	61.5
	11-20 Tahun	15	38.5
	> 21 Tahun	0	0
Jenjang Pendidikan	SLTA	20	51.3
	D3	17	43.6
	S1	2	5.1
Jabatan	<i>Operator</i>	16	41
	<i>Supervisor</i>	21	53.8
	Asisten Manajer	1	2.6
	Manajer	1	2.6

Sumber: olah data 2020

Data demografi dari Tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa responden laki-laki lebih dominan sebesar 89,7%, dan sisanya 10,3% adalah perempuan. Selanjutnya usia responden 25-30 tahun adalah sebesar 76,9% , 31-35 tahun sebesar 23,1%.

Untuk masa kerja dari 1-10 tahun memiliki nilai sebesar 61,5%, dan masa kerja 11-20 tahun 38,5%. Sedangkan untuk pendidikan SLTA memiliki nilai 51,3%, pendidikan D3 43,6% dan pendidikan S1 5,1%. Selanjutnya dilihat pada jabatan *operator*

memiliki nilai sebesar 41%, sedangkan jabatan *supervisor* 53.8%, jabatan asisten manajer 2,6% selanjutnya jabatan manajer 2,6%.

*Measurement Assessment Model* (MMA) adalah hubungan dari variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji yang dilakukan pada MMA yakni *convergent validity* yang terdiri dari

*outer loading* >0,7, *cronbach alpha* (CA) >0,7, *composite reliability* (CR) > 0,7, *average variance extracted* (AVE) > 0,5, dan *discriminat validity* dengan metode *fornell-Larcker criterion*. Hasil analisis *Measurement Assessment* (MMA) dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2. Hasil convergent validity**

Variabel	Jumlah Item	Item valid	Outer loading	CA	CR	AVE
Komitmen Organisasi	10	3	0,903-0835	0,766	0,861	0,675
Kepuasan Kerja	5	2	0,871-0,787	0,552	0,815	0,688
Atribut Kepemimpinan	36	4	0,885-0,841	0,846	0,895	0,681

Sumber: olah data 2020

Berdasarkan hasil *convergent validity* pada tabel 2 diatas bahwa variabel komitmen organisasi memiliki 3 item pernyataan yang *valid*, kepuasan kerja 2 item pernyataan dan atribut kepemimpinan 4 item pernyataan. Semua item pernyataan yang *valid* telah memiliki dan memenuhi persyaratan *outer loading* >0,7; CA > 0,7; CR > 0,7 dan AVE > 0,5.

*Discriminat validity* merupakan keunikan dari suatu variabel ke variabel lainnya. Hasil analisis diskriminan ini menggunakan metode *fornell-larcker criterion* diman dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3. Discriminat validity dengan metode fornell-larcker criterion**

Variabel	Atribut Kepemimpinan	Kepuasan kerja	Komitmen Organisasi
Atribut Kepemimpinan	<b>0.825</b>		
Kepuasan Kerja	0.256	<b>0.830</b>	
Komitmen Organisasi	0.519	0.325	<b>0.822</b>

Sumber: olah data 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwasanya koefisien korelasi suatu variabel dengan variabel itu sendiri lebih besar jika

dibandingkan dengan variabel lainnya. Hasil ini memberikan makna bahwa terdapat keunikan variabel penelitian.

**Tabel 4. Cross loading**

Variabel	Item	Atribut kepemimpinan	Kepuasan kerja	Komitmen organisasi
Atribut Kepemimpinan	EF8	<b>0,778</b>	0,119	0,368
	EF9	<b>0,885</b>	0,263	0,543
	EK8	<b>0,841</b>	0,218	0,448
	EK9	<b>0,793</b>	0,223	0,292
Kepuasan Kerja	KK2	0,222	<b>0,871</b>	0,307
	KK3	0,202	<b>0,787</b>	0,225

Variabel	Item	Atribut kepemimpinan	Kepuasan kerja	Komitmen organisasi
Komitmen Organisasi	KO7	0,287	0,157	<b>0,716</b>
	KO8	0,391	0,220	<b>0,835</b>
	KO9	0,540	0,368	<b>0,903</b>

Sumber: olah data 2020

Structural Model Assessment (SMA) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model structural dievaluasi dengan R square ( $R^2$ ) dan Q square ( $Q^2$ ).  $R^2$  variabel endogen dalam penelitian ini

berguna untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel ekosogen terhadap variabel endogen. Sedangkan  $Q^2$  (predictive relevance) untuk mengetahui kapabilitas atau kemampuan prediksi variabel eksogen dengan metode blindfolding.

Tabel 5. R square dan Q square

Variabel	R square (R2)	Keterangan	Q square (Q2)	Keterangan
Komitmen organisasi	0.309	Lemah	0,132	Lemah
Kepuasan Kerja	0.065	Sedang	0,035	Lemah

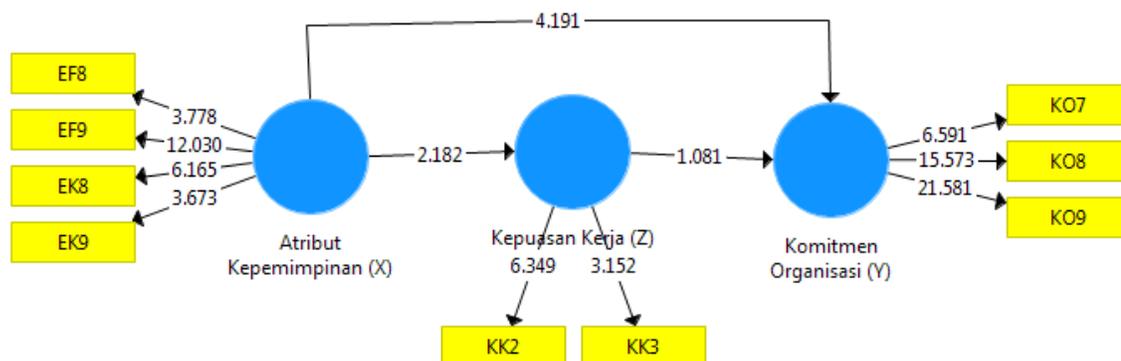
Sumber: olah data 2020

Tabel diatas menunjukkan nilai  $R^2$  variabel komitmen organisasi sebesar 0,309 yang mana bermakna bahwa besarnya pengaruh atribut kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah 30,9% (lemah). Sementara variabel kepuasan kerja memiliki  $R^2$  sebesar 0,065 yang bermakna bahwa besarnya pengaruh atribut kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah 06,5% (sedang).

Setiap variabel predictive relevance menggunakan  $Q^2$  dimana nilainya harus besar dari nol (Hair et al., 2014). Dalam Tabel 4, dilihat bahwa nilai  $Q^2$  pada variabel komitmen organisasi

sebesar 0,132 yang bermakna bahwa kemampuan atribut kepemimpinan dalam memprediksi komitmen organisasi tergolong dalam kategori lemah. Sementara  $Q^2$  pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,035 yang bermakna bahwa kemampuan atribut kepemimpinan dalam memprediksi kepuasan kerja tergolong kedalam kategori lemah.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode bootstrapping (subsamples 500) dimana dapat dilihat pada gambar model struktural berikut :



Gambar 1. Structural Model Assessment

Tabel 6. Ringkasan *Structural Model Assessment*

Arah	Original samples	T Statistics	P values	Keterangan
Atribut kepemimpinan (X) → Komitmen organisasi (Y)	0,466	4,191	0,000	diterima
Atribut kepemimpinan (X) → Kepuasan kerja (Z)	0,256	2,182	0,003	diterima
Kepuasan kerja (Z) → Komitmen organisasi (Y)	0,206	1,081	0,280	ditolak
Atribut kepemimpinan (X) → Kepuasan kerja (Z) → Komitmen organisasi (Y)	0,053	0,852	0,390	ditolak

Sumber: olah data 2020

Berdasarkan pada tabel diatas dapat dilihat bahwa atribut kepemimpinan (AK) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (KO) maupun komitmen organisasi (KK) karena memiliki *t statistics* besar dari 1,96 dan *p values* kecil dari 0,05. Temuan ini bermakna bahwa ketika atribut kepemimpinan (AK) terlaksana dengan baik maka kepuasan kerja (KK) juga baik begitupun komitmen organisasi (KO). Temuan hasil ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu (Soltani dan Hajikarimi, 2016; Abdul Rashid *et al*, 2003; Yeh, 2014; Top *et al*, 2015; Spell *et al*, 2014; Porter *et al*, 1974 dan Karia *et al*, 2019) dan komitmen organisasi (Karia dan Asaari 2006; Yiing dan Ahmad, 2009 dan Karia *et al*, 2019).

Selanjutnya hasil uji hipotesis kepuasan kerja (KK) tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi (KO) karena memiliki *t statistics* kecil dari 1,96 dan *p values* besar dari 0,05. Hasil ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak ditentukan dengan komitmen organisasi. Ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu (Meyer *et al*, 2002; Benkhoff, 1997; Chen, 2007; Williams dan Hazer, 1986; Testa, 2001; Ineson *et al*, 2013; Samad 2005; Lam dan Ozorio 2012; Gunlu *et al*, 2010). Hasil uji hipotesis selanjutnya bahwa kepuasan kerja (KK) tidak memediasi hubungan antara atribut kepemimpinan (AK) dan komitmen organisasi (KO) ini dibuktikan dengan hasil nilai dari *original sample* sebesar 0,053, *t statistics* 0,852 kecil dari 1,96 dan *p values* 0,39 besar dari 0,05. Ini

berarti bahwa kepuasan kerja tidak dibutuhkan sehingga tidak berdampak terhadap komitmen organisasi.

### Simpulan dan Saran

Berdasarkan kepada hasil penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Atribut kepemimpinan berpengaruh baik terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
2. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
3. Kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediasi antara atribut kepemimpinan dan komitmen organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M. and Johari, J. (2003), "The influence of corporate culture and organizational commitment on performance", *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 8, pp. 708-728.
- Alas, R. and Edwards, V. (2006), "Work-related attitudes in Finno-Ugrian countries: Estonia, Finland and Hungary", AIB-SE (USA) 2006 Annual Meeting, Clearwater Beach, FL, October 25-27.
- Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *on Multivariate Data Analysis Joseph F. Hair Jr. William C. Black Seventh Edition*.
- Benkhoff, B. (1997), "Disentangling organizational commitment: the dangers of the OCQ for research and policy", *Personnel Review*, Vol. 26 Nos 1/2, pp. 114-131.

- Bhuian, S.N. and Islam, M.S. (1996), "Continuance commitment and extrinsic job satisfaction among a novel multicultural expatriate workforce", *Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 32 No. 1, pp. 35-46.
- Chen, Y.J. (2007), "Relationships among service orientation, job satisfaction, and organizational commitment in the international tourist hotel industry", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 11 No. 2, pp. 71-82.
- Cheung, H.Y. and Chan, A.W.H. (2010), "Education and competitive economy: how do cultural dimensions fit in?", *Higher Education*, Vol. 59 No. 5, pp. 525-541.
- Ebrahimian Jolodar, S.Y. (2012), "An investigation of social factors affecting on personnel job satisfaction of remedial service insurance department", *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 5 No. 1, pp. 97-110.
- Heryadi.2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*. Jilid 2 No.3 Hal.276-285.
- Ineson, E.M., Benke, E. and Laszlo, J. (2013), "Employee loyalty in Hungarian hotels", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, pp. 31-39.
- Karia, N. and Asaari, M.H.A.H. (2006), "The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes", *The TQM Magazine*, Vol. 18 No. 1, pp. 30-43.
- Karia, N., Asaari, H.A.H.M. (2019) "Leadership attributes and their impact on work-related attitudes", *International Journal of Productivity and Performance Management*, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0058>.
- Lam, D. and Ozorio, B. (2012), "Linking employee's personalities to job loyalty", *Annals of Tourism Research*, Vol. 39 No. 4, pp. 2203-2206.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a Meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 No. 1, pp. 20-52.
- Neubert, M.J., Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Roberts, J.A. and Chonko, L.B. (2009), "The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field", *Journal of Business Ethics*, Vol. 90 No. 2, pp. 157-170.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 No. 5, pp. 603-609.
- Rahiman, H.U. and Kodikal, R. (2017), "Impact of employee work related attitudes on job performance", *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, Vol. 13 No. 2, pp. 93-105.
- Sefnedi, Antoni dan Doni, A. (2020), "Peran kepuasan kerja sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional, stres kerja dan komitmen organisasi", *Kinerja*-pISSN:1907-3011,eISSN:2528-1127.
- Spell, H.B., Eby, L.T. and Vandenberg, R.J. (2014), "Developmental climate: a cross-level analysis of voluntary turnover and job performance", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 84 No. 3, pp. 283-292.
- Testa, M.R. (2001), "Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment", *The Journal of Psychology*, Vol. 135 No. 2, pp. 226-236.
- Top, M., Akdere, M. and Tarcan, M. (2015), "Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: case of Taiwanese airlines", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 36, pp. 94-100.
- Williams, L.J. and Hazer, J.T. (1986), "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a re-analysis using latent variable structural equation methods", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 2, pp. 219-231.
- Yates, L.A. (2014), "Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviour", *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 7 No. 1, pp. 1-15.