

FAKTOR YANG MEMENGARUHI *JOB PERFORMANCE* PEGAWAI GENERASI MILENIAL

Novryansyah¹⁾, Dita Oki Berliyanti²⁾, dan Ida Ariyani³⁾

¹⁾Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Terbuka, Jakarta

²⁾Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Trisakti, Jakarta

³⁾Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE Tri Dharma Widya, Jakarta

e-mail: ryan.170vry@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Tanggal masuk
[08-08-2021]

Revisi
[28-10-2021]

Tanggal terima
[15-11-2021]

ABSTRACT:

Job performance of employees from the millennial generation is starting to be studied a lot because the proportion is starting to increase. Leadership style and job satisfaction are factors that are suspected to affect job performance. This study aims to examine the effect of ethical leadership, authentic leadership on job performance mediated by job satisfaction. This study was a cross-sectional design involving 350 millennial generation employees at the Tanjung Priok Customs and Excise Main Service Office, which were selected by purposive sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS 26 software. The results of this study indicate that ethical leadership has a positive effect on job satisfaction and negative effect on job performance, but not significant. Meanwhile, authentic leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, but not significantly on job performance. In addition, this study also finds that job satisfaction has a positive and significant effect on job performance and acts as a mediator in the influence of authentic leadership and ethical leadership on job performance. These results build and enrich models of the influence of ethical leadership, authentic leadership, job satisfaction on job performance in existing. In addition, this

ABSTRAK:

Job performance pegawai dari generasi milenial menjadi hal yang mulai banyak diteliti karena proporsinya mulai meningkat. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan faktor yang ditengarai memengaruhi *job performance*. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *ethical leadership*, *authentic leadership* terhadap *job performance* yang dimediasi *job satisfaction*. Penelitian ini berdesain *crosssectional* yang melibatkan 350 pegawai generasi milenial Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok yang dipilih secara *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan perangkat lunak AMOS 26. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan negatif terhadap *job performance*, tetapi tidak signifikan. Sementara itu, *authentic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, tetapi tidak signifikan terhadap *job performance*. Selain itu, penelitian ini juga mendapatkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dan berperan sebagai mediator dalam pengaruh *authentic leadership* dan *ethical leadership* terhadap *job performance*. Hasil ini membangun dan memperkaya model pengaruh *ethical leadership*, *authentic leadership*, *job satisfaction* terhadap *job performance* yang sudah ada. Selain itu, penelitian ini merekomendasikan agar atasan memiliki kepribadian yang disenangi bawahan, sehingga berdampak pada *job satisfaction* dan *job performance* bawahan.

Kata Kunci: *ethical leadership*, *authentic leadership*, *job satisfaction*, *job performance*, pegawai generasi milenial.

study recommends that superiors have a personality that is liked by their subordinates, so that it has an impact on job satisfaction and job performance of subordinates.

Keywords: *ethical leadership, authentic leadership, job satisfaction, job performance, millennial generation employees.*

1. PENDAHULUAN

a. Latar Belakang

Job performance pegawai merupakan hal penting yang perlu diukur. Sesuai Instruksi Presiden Nomor 5 tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi, Presiden meminta kepada semua Kementerian dan Lembaga untuk membuat indikator kinerja, melakukan pengukuran kinerja, dan menganalisis capaian kinerja. Hal ini merupakan bagian dari pelaksanaan *good governance*, khususnya prinsip transparansi dan akuntabilitas yang mencakup, di antaranya pengukuran kinerja dan analisis capaian kinerja. Dalam rangka melaksanakan pengukuran dan penilaian kinerja, Bea dan Cukai Tanjung Priok (BC Priok) menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) setiap tahunnya. Tiap semester dilakukan penilaian dan evaluasi capaian IKU berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) nomor 467 tahun 2014.

Menurut KMK tersebut, terdapat tiga kategori capaian IKU, yaitu hijau untuk capaian 100% dan lebih, serta kuning dan

merah untuk capaian kurang dari 100%. Dalam rangka mencapai target IKU dan meningkatkan kinerja maka capaian IKU dievaluasi dan dilakukan mitigasi risiko. Hasilnya dapat dijadikan dasar untuk melakukan perencanaan kegiatan dan penetapan target IKU di tahun depan. Target IKU tiap tahun diharapkan ada kenaikan. Oleh karena itu dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap kualitas kontrak kinerja IKU. Beberapa tahun terakhir terdapat beberapa IKU yang tidak tercapai seperti tabel I.1 berikut.

Tabel I.1. IKU Tidak Tercapai

Tahun	IKU Tidak Tercapai	Jenis IKU
2015	3	Penerimaan, Kepuasan Pengguna Jasa, Pelaksanaan Anggaran
2016	1	Penerimaan
2017	1	Penyidikan Lengkap
2018	1	Kepuasan Pengguna Jasa
2019	2	Penerimaan, Kepuasan Pengguna Jasa

Selain itu, terdapat perbedaan generasi antara atasan (*leader*) dan bawahan. Atasan berasal dari Generasi X yang lahir pada periode tahun 1965-1980 dan bawahan didominasi dari Generasi Milenial yang lahir pada periode tahun

1981-1996. Studi yang dilakukan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak bersama BPS (2018) menyebutkan bahwa generasi milenial itu lebih kreatif, lebih informatif, dan punya kesenangan dengan hal-hal baru dan produktif. Itulah karakter generasi milenial yang harus dipahami agar *job performance* mereka baik dalam bekerja (Kementerian PPPA dan BPS, 2018). Menurut Parengkuan & Tumewu (2020), generasi milenial dan generasi Z merupakan generasi paling kompleks disebabkan adanya pergeseran nilai paling ekstrem yang dialami mereka. Bekerja sambil melakukan aktivitas lain seperti bermain dan makan merupakan suatu hal biasa yang mereka lakukan.

Pengklasifikasian generasi di atas menggunakan pendapat William H. Frey yang digunakan Badan Pusat Statistik (BPS) pada sensus penduduk tahun 2020 (Republika, 2021). Terdapat 891 pegawai generasi milenial dari total 1.161 pegawai atau setara 76,7% di BC Priok. Hubungan atasan dan bawahan harus berjalan dengan baik agar IKU yang sudah ditetapkan dapat tercapai. Atasan diminta untuk memiliki kompetensi dalam memimpin. Di DJBC, setiap dua tahun sekali dilakukan asesmen untuk melihat kompetensi atasan. Asesmen yang

dilakukan sesuai dengan Permenpan RB no. 38 tahun 2017. Berdasarkan hasil asesmen, jika terdapat kompetensi atasan yang kurang dari standar, atasan tersebut akan diberikan pendidikan dan pelatihan dengan materi kompetensi tersebut.

Dari uraian di atas, hal yang membuat penelitian ini berbeda dengan penelitian lainnya adalah populasi penelitian yaitu pegawai generasi milenial, lokasi penelitian yaitu di BC Priok, hubungan antar empat variabel penelitian, dan keinginan mengetahui *ethical leadership* dan/atau *authentic leadership* yang sesuai diterapkan atasan terhadap pegawai generasi milenial di BC Priok.

b. Pertanyaan dan Tujuan Penelitian

Pertanyaan dan tujuan penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh dan menganalisis pengaruh (1) *ethical leadership* terhadap *job satisfaction*, (2) *job satisfaction* terhadap *job performance*, (3) *ethical leadership* terhadap *job performance*, (4) *ethical leadership* terhadap *job performance* dengan mediasi *job satisfaction*, (5) *authentic leadership* terhadap *job satisfaction*, (6) *authentic leadership* terhadap *job performance*, dan (7) *authentic leadership* terhadap *job performance* dengan mediasi *job satisfaction*.

2. KAJIAN LITERATUR DAN RUMUSAN HIPOTESIS

Job performance merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh atasan. Atasan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mendukungnya sehingga dapat mengelola kinerja pegawai dengan baik (Cai *et al.*, 2014). *Job performance* dapat ditingkatkan dengan meningkatkan *job satisfaction* pegawai dengan menggunakan strategi manajerial (Springer, 2011). Atasan dapat menerapkan *ethical leadership* dalam memenuhi *job satisfaction* pegawai dengan memberi kesempatan kepada pegawai dalam mengambil keputusan dan menjadikan pegawai merasa sebagai bagian penting dari organisasi (Walumbwa *et al.*, 2011). Atasan juga dapat menerapkan *authentic leadership* untuk memenuhi *job satisfaction* pegawai dengan bersikap jujur dan apa adanya serta mendengarkan pendapat bawahan (Robbins & Judge, 2019). *Job performance* dapat maksimal ketika pegawai merasa puas dengan gaya kepemimpinan atasan dan *job satisfaction* memediasi pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap *job performance*. Berdasarkan beberapa teori tersebut, *ethical leadership* dan *authentic leadership* dapat memenuhi *job*

satisfaction pegawai yang nantinya memengaruhi *job performance* pegawai.

a. *Ethical Leadership*

Ethical leadership adalah cara atasan menggerakkan bawahan dengan menggunakan perilaku secara etis sesuai dengan norma-norma yang berlaku di organisasi agar kegiatan organisasi dapat berjalan dan kinerja yang ditetapkan dapat dicapai. Perilaku etis yang ditampilkan atasan harus mengedepankan nilai-nilai, prinsip-prinsip, integritas, dan keyakinan yang sesuai dengan norma-norma organisasi dan memperhatikan iklim etika yang ada (Tan *et. al.*, 2019; Li & Bao, 2020; Trevino *et al.*, 2003; Al Halbusi *et. al.*, 2020; Fitriana & Arjanggi, 2020). *Ethical leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memberi kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan sehingga pegawai merasa menjadi bagian penting dari organisasi dan hal ini merupakan salah satu faktor timbulnya *job satisfaction* pada pegawai (Walumbwa *et. al.*, 2011). Brown *et. al.*, (2005) berpendapat *ethical leadership* memiliki dimensi berupa integritas, kerendahan hati, empati, pengembangan diri, keadilan, dan pemberdayaan. Northouse (2001) mengemukakan enam hal untuk mengukur penerapan *ethical leadership* yaitu

komitmen terhadap aturan, bersikap utilitarian yang berusaha memaksimalkan kebahagiaan dan mengurangi penderitaan bawahan, merawat orang lain, bersikap jujur, berprestasi dan memperoleh penghargaan, serta bertindak adil.

b. *Authentic Leadership*

Authentic leadership adalah sikap orisinal atasan dalam memimpin bawahannya dengan mengedepankan nilai-nilai yang diyakininya. Sikap dan nilai ini diaplikasikan dalam hubungan atasan dan bawahan, mengambil keputusan, dan melaksanakan pekerjaan (Zeb *et. al.*, 2020; Chang *et. al.*, 2020; Avolio *et. al.*, 2004; Chughtai, 2018; Covelli & Mason, 2017). Atasan yang menerapkan *authentic leadership*, tidak boleh mementingkan diri sendiri dan harus memperhatikan kepentingan pegawai (Robbins & Judge, 2019). Hasil yang akan didapat dari penerapan *authentic leadership* adalah tingkat harapan yang tinggi, emosi positif yang tinggi, dan meningkatnya kepercayaan yang akan berakhir pada meningkatnya komitmen, keterlibatan, dan *job satisfaction* bawahan (Avolio *et. al.*, 2004). Terdapat empat dimensi *authentic leadership* menurut Walumbwa *et. al.*, (2008). Pertama, kewaspadaan diri dengan tidak merasa benar sendiri dan bertindak bukan untuk

diri sendiri. Kedua, transparansi hubungan dengan berkomunikasi secara terbuka dan apa adanya. Ketiga, perspektif moral yang terinternalisasi dengan memberikan contoh dalam menegang nilai-nilai yang diyakininya dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan. Keempat, pengelolaan berimbang, yaitu atasan mengambil keputusan secara berimbang dengan menganalisis semua data dan informasi yang relevan sebelum mengambil keputusan. Adapun indikator seorang atasan dapat dikatakan telah menerapkan *authentic leadership* menurut Walumbwa *et. al.*, (2008) yaitu adanya umpan balik dalam rangka interaksi atasan dan bawahan, atasan menjelaskan secara detil kemampuannya kepada bawahan, atasan mampu memberikan penjelasan maksudnya kepada bawahan, mengakui kesalahan yang dilakukan, melakukan tindakan sesuai keyakinan, mengambil keputusan sesuai keyakinan, memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapatnya, dan mendengarkan opini dari berbagai pihak sebelum mengambil keputusan.

c. *Job Satisfaction*

Job satisfaction adalah perasaan pegawai atas apa yang dia terima dari pekerjaannya dan timbulnya *job satisfaction* jika apa yang pegawai terima

melebihi apa yang pegawai harapkan, timbul perasaan senang terhadap apa yang dia kerjakan, dan terpenuhinya kebutuhan (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016; Tan *et. al.*, 2019; Emilisa *et. al.*, 2018; Ashraf, 2020; Soeharto, 2010). Untuk meningkatkan *job performance* pegawai, atasan sebaiknya meningkatkan dahulu *job satisfaction*-nya (Springer, 2011). Menurut Craig (2013), *job satisfaction* menjadi salah satu faktor yang mendukung keberhasilan atau kegagalan organisasi. Bawahan yang merasakan *job satisfaction* akan memberikan dampak positif terhadap organisasi yaitu tingkat absensi negatif, tingkat *turnover* negatif, tingkat kinerja positif, dan tidak adanya organisasi serikat pekerja (Laurensia, 2004). Menurut Spector (1997), terdapat sembilan dimensi *job satisfaction* yaitu gaji, promosi, pengawasan, tunjangan, *contingent rewards*, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi. Menurut Lambert & Hogan (2009), bawahan yang menyenangi pekerjaan diindikasikan dengan menyenangi pekerjaan yang dilakukan, menyenangi pekerjaan sendiri dibandingkan pekerjaan orang lain, semangat menyelesaikan pekerjaan, merasakan kenikmatan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan timbul perasaan puas dengan pekerjaan.

d. Job Performance

Job performance adalah hasil kerja yang dihasilkan pegawai yang diberikan untuk organisasi tempatnya bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dia miliki. Hasil kerja seseorang tersebut diukur secara kuantitas dan kualitas (Wang & Chen, 2020; Chiu *et. al.*, 2019; Caillier, 2010). Usaha untuk meningkatkan *job performance* pegawai merupakan hal penting dan atasan harus memahami faktor yang memengaruhinya agar kinerja dapat dievaluasi dan dikelola (Cai *et. al.*, 2014). Ketika pegawai merasa puas dengan *leadership style* atasan, *job performance* mereka akan meningkat dan *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh positif *leadership style* terhadap *job performance* (Wirtama *et. al.*, 2020). Terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi *job performance*, yaitu individu bawahan yang mengerjakan pekerjaan, usaha menyelesaikan pekerjaan, dan dukungan organisasional tempat bekerja (Agusniwar *et. al.*, 2017).

e. Generasi

Generasi adalah orang-orang yang berkumpul karena adanya kesamaan di antara mereka. Kesamaan tersebut dapat berbentuk kesamaan umur, kesamaan kejadian, kesamaan pengalaman historis, dan sebagainya (Nobel & Schewe, 2003;

Kupperschmidt's, 2000; Mannheim, 1952; Sarkomi, 2018). Ada beberapa klasifikasi generasi, tetapi penelitian ini akan menggunakan klasifikasi generasi menurut William H. Frey (2020). Klasifikasi generasi ini berfungsi untuk mengetahui karakter dan sifat yang berbeda-beda dari masing-masing generasi agar komunikasi di antara mereka dapat berjalan dengan baik.

f. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun pengembangan hipotesis sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Ghujil (2020) di California, Shafique *et. al.*, (2018) di Pakistan, Tu *et. al.*, (2016) di China, Qing *et. al.*, (2019) di China, Ahametfula (2019) di Northwest USA, dan Ren & Chadee (2017) di Beijing China, semuanya menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan *ethical leadership* terhadap *job satisfaction*. Penelitian Bakhtiar (2016) di DKI Jakarta menunjukkan bahwa *ethical leadership* yang merupakan bagian dari *corporate ethical value* (CEV) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *job satisfaction*. Oleh karena itu, dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *ethical leadership* terhadap *job satisfaction*.

Penelitian yang dilakukan oleh Bakotic (2016) di Kroasia, Shafique *et. al.*, (2018) di Pakistan, Phuong & Vinh (2020) di Kota Danang Vietnam, Yvonne *et. al.*, (2014) di Kuala Lumpur, dan Javed *et. al.*, (2014) di Bahawalpur Pakistan, semuanya menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan *job satisfaction* terhadap *job performance*. Oleh karena itu, dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *job satisfaction* terhadap *job performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ghujil (2020) di California, Shafique *et. al.*, (2018) di Pakistan, Ahn *et. al.*, (2016) di Korea Selatan, Khokhar & Rehman (2017) di Islamabad Pakistan, Bouckenoghe *et. al.*, (2015) di Lahore Pakistan, semuanya menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan *ethical leadership* terhadap *job performance*. Penelitian Harmoko & Sulisty (2012) di Sulawesi Tenggara yang menyatakan *ethical leadership* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *job performance*. Oleh karena itu, dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *ethical leadership* terhadap *job performance*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Shafique *et. al.*, (2018) di Pakistan yang menyatakan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh positif dan signifikan *ethical leadership* terhadap *job performance*, dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

4. Terdapat pengaruh *ethical leadership* terhadap *job performance* yang dimediasi *job satisfaction*.

Penelitian yang dilakukan oleh Hitchcock (2019) di Indiana USA, Lehman (2017) di USA, Khan *et. al.*, (2017) di Peshawar Pakistan, Darvish & Rezaei (2011) di Iran, dan Olaniyan & Hystad (2016) di Norway, semuanya menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan *authentic leadership* terhadap *job satisfaction* maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *authentic leadership* terhadap *job satisfaction*.

Penelitian yang dilakukan oleh Wong & Laschinger (2013) di Ontario Kanada, Wei *et. al.*, (2018) di Shanghai China, Zeb *et. al.*, (2020) di Pakistan, Leroy *et. al.*, (2012) di Belgia, George & Zhou, (2007) di USA, Leroy *et. al.*, (2015) di Belgia,

dan Leigh (2014) di Manchester Inggris, semuanya menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan *authentic leadership* terhadap *job performance*. Penelitian Purwanto & Asbari (2020) di Jawa Tengah dan Petan (2016) di Rumania menyatakan *authentic leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *job performance*. Oleh karena itu, dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *authentic leadership* terhadap *job performance*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Leroy *et. al.*, (2015) di Belgia dan Nasution (2020) di Yogyakarta yang menyatakan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh signifikan *authentic leadership* terhadap *job performance*, dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

7. Terdapat pengaruh *authentic leadership* terhadap *job performance* yang dimediasi *job satisfaction*.

3. METODE PENELITIAN

a. Pendekatan Riset

Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner melalui media *google form*. Pengukuran variabel menggunakan desain *cross sectional* yang pengukuran variabelnya hanya dilakukan satu kali dan pada satu

waktu. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen *ethical leadership* dan *authentic leadership*, variabel mediasi *job satisfaction*, dan variabel dependen *job performance*. Metode analisis data menggunakan statistik deskriptif memakai perangkat lunak JASP 0.14 dan SPSS versi 27 untuk menganalisis masing-masing variabel penelitian. Uji hipotesis menggunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) memakai perangkat lunak AMOS versi 26.

b. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai generasi milenial BC Priok yang berjumlah 891 orang. Perhitungan sampel menggunakan panduan dari Hair *et. al.*, (2018) yaitu antara 5-10 kali jumlah *item* pernyataan yang ada di 4 variabel yang diukur yang jumlahnya 58. Dengan demikian, ditentukan jumlah sampel sebanyak 350 pegawai generasi milenial yang diambil dari semua bidang yang ada di BC Priok. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*.

c. Definisi Operasional Variabel

Seluruh *item* pernyataan variabel akan diukur dengan menggunakan skala Likert dengan nilai 1-5 dengan kategori mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS). *Ethical leadership* didefinisikan sebagai cara

atasan menggerakkan bawahan dengan menggunakan perilaku secara etis sesuai dengan norma-norma yang berlaku di organisasi agar kegiatan organisasi dapat berjalan dan kinerja yang ditetapkan dapat dicapai. Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner ELQ version 1.0 rater dari Brown *et. al.*, (2005) yang terdapat 10 *item* pernyataan di dalamnya.

Authentic leadership didefinisikan sebagai sikap orisinal atasan dalam memimpin bawahannya dengan mengedepankan nilai-nilai yang diyakininya. Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner ALQ Survey dari Avolio *et. al.*, (2004) yang terdapat 16 *item* pernyataan di dalamnya.

Job satisfaction didefinisikan sebagai pegawai merasakan kepuasan jika apa yang dia terima melebihi apa yang dia harapkan, timbul perasaan senang terhadap apa yang dia kerjakan, dan terpenuhinya kebutuhan. Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner JSQ dari Weiss *et. al.*, (1967) yang terdapat 21 *item* pernyataan di dalamnya.

Job performance didefinisikan sebagai hasil kerja seseorang dalam bekerja yang diukur kuantitas dan kualitasnya. Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner JPQ dari Tsui *et. al.*, (1997) yang terdapat 11 *item* pernyataan di dalamnya.

d. Cara Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas terhadap *item* pernyataan kuesioner dari masing-masing variabel penelitian dinyatakan valid dan layak menjadi alat ukur dalam penelitian ini.

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel penelitian dinyatakan reliabel atau dapat diterima karena memiliki nilai *croanbach's alpha* di atas 0,60.

2. Uji Goodness of Fit

Hasil uji *Goodness of Fit* terhadap model penelitian untuk dapat dinyatakan baik atau fit setelah menghilangkan beberapa *item* pernyataan yang jumlah akhirnya seperti tabel III.1 berikut.

Tabel III.1. Jumlah *Item* Pernyataan

Variabel	Sebelum pretest	Setelah pretest
<i>Ethical Leadership</i>	10	9
<i>Authentic Leadership</i>	16	13
<i>Job Satisfaction</i>	21	14
<i>Job Performance</i>	11	9

Hasil uji *Goodness of Fit* untuk model penelitian dapat dinyatakan fit ditunjukkan pada tabel III.2 berikut.

Tabel III.2. Hasil uji *Goodness of Fit*

<i>Goodness of Fit Index</i>	Nilai / Hasil	Kesimpulan
Chi-Square	1900,242	<i>Poor Fit</i>
p-Value	0,000	<i>Poor Fit</i>
GFI	0,801	<i>Marginal Fit</i>
RMSEA	0,054	<i>Goodness of Fit</i>
NFI	0,830	<i>Marginal Fit</i>
RFI	0,821	<i>Marginal Fit</i>
IFI	0,906	<i>Goodness of Fit</i>

TLI	0,901	<i>Goodness of Fit</i>
CFI	0,906	<i>Goodness of Fit</i>
CMIN/DF	2,024	<i>Goodness of Fit</i>

3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis masing-masing variabel penelitian dengan mencari *central tendency*.

4. Analisis Inferensial

Analisis inferensial untuk menguji hipotesis dengan menggunakan metode analisis SEM.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Karakteristik Responden

Penelitian dilakukan di BC Priok. Responden adalah pegawai generasi milenial BC Priok. Responden dalam penelitian ini mayoritasnya adalah laki-laki sebanyak 95,71%, tingkat pendidikan Diploma III sebanyak 34%, status pernikahan menikah sebanyak 68,29%, asal bagian/bidang PPC III sebanyak 20,29%, jabatan pelaksana sebanyak 88,57%, status kepegawaian PNS sebanyak 100%, usia 28 tahun sebanyak 19,71%, dan lama kerja 6 tahun sebanyak 25,71%.

b. Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan nilai *mean* untuk *ethical leadership* 4,574, *authentic leadership* 4,452, *job satisfaction* 4,090. Hal ini bermakna

bahwa pegawai generasi milenial sudah merasakan *ethical leadership*, *authentic leadership*, dan *job satisfaction*. Nilai *mean job performance* 3,767 yang bermakna bahwa pegawai generasi milenial memberikan *job performance* sesuai standar yang ditetapkan dan belum dapat memberikan di atas standar yang ditetapkan.

c. Uji Hipotesis dan Pembahasan

Setelah melakukan serangkaian pengujian seperti di atas, pengujian berikutnya adalah melakukan uji hipotesis menggunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) memakai perangkat lunak AMOS versi 26. Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui hubungan antarvariabel yang ada dalam penelitian ini. Nilai α yang digunakan 0,05. Hasil uji hipotesis disajikan pada tabel IV.1 berikut.

Tabel IV.1 Hasil Uji Hipotesis

Kode	P-value	Estimate	Keputusan
H1	0,108	0,138	Tidak didukung
H2	0,000	0,400	Didukung
H3	0,625	-0,044	Tidak didukung
H4		0,055	Didukung
H5	0,000	0,478	Didukung
H6	0,073	0,170	Tidak didukung
H7		0,191	Didukung

c.1. Hasil uji hipotesis 1 diperoleh nilai $\beta=0,138$ dan $p\text{-value}=0,108$ yang lebih besar dari syarat $p\text{-value}$ 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh positif dan tidak signifikan *ethical leadership* terhadap *job satisfaction* sehingga hipotesis 1 **tidak didukung**.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bakhtiar (2016) terkait *corporate ethic value* (CEV) yang menunjukkan CEV berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *job satisfaction*. Secara konsep CEV, *ethical leadership* merupakan bagian dari CEV.

Salah satu hal yang termasuk dalam penerapan *ethical leadership* adalah penegakan aturan disiplin. Meskipun sudah mengetahui aturan ini, pegawai generasi milenial tidak berharap mendapatkan sanksi disiplin. Contoh sanksi disiplin yang selama ini dikenakan kepada mereka berupa penurunan pangkat, pemotongan penghasilan, dan mutasi ke tempat yang tidak diinginkan. Dengan penegakan sanksi disiplin, mereka diharapkan dapat menambah jumlah pekerjaan yang bisa mereka kerjakan. Penambahan ini menandakan bahwa mereka lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan. Janji layanan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada di setiap pelayanan yang diberikan BC Priok yang merupakan indikator kinerja, dapat mereka lampau. Namun, hal tersebut tidak terjadi. Jumlah pekerjaan yang

mereka kerjakan tetap sama. Hal ini menjadi salah satu indikator penerapan *ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap peningkatan *job satisfaction* mereka.

c.2. Hasil uji hipotesis 2 diperoleh nilai $\beta=0,400$ dan $p\text{-value}=0,000$ yang lebih kecil dari syarat $p\text{-value}$ 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *job satisfaction* terhadap *job performance* sehingga hipotesis 2 **didukung**.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Phuong dan Vinh (2020), Bakotic (2016), Yvone *et. al.*, (2014), Javed *et. al.*, (2014), Harmoko & Sulistyio (2014), dan Djuaraidi & Laily (2020) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

Kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan mereka sebagai pegawai generasi milenial merupakan bagian dari *job satisfaction* mereka. Hal ini dapat menunjang peningkatan *job performance* mereka dengan selalu berusaha untuk memberikan akurasi hasil pekerjaan yang lebih tinggi dari yang diminta. Memaksimalkan kemampuan yang dimiliki ditambah dengan keinginan untuk selalu

meningkatkan kemampuan yang dapat digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan, menjadikan akurasi hasil pekerjaan mereka lebih baik dari yang diminta BC Priok. Semakin sering mengerjakan sesuatu maka akan semakin tahu bagaimana cara menyelesaikannya. Berusaha merubah *mindset* dalam menyelesaikan pekerjaan dari yang membenarkan kebiasaan menjadi membiasakan yang benar dapat meningkatkan akurasi hasil pekerjaan mereka. Hal ini menjadi salah satu penyebab *job satisfaction* berpengaruh terhadap peningkatan *job performance* mereka.

c.3. Hasil uji hipotesis 3 diperoleh nilai $\beta=-0,044$ dan $p\text{-value}=0,625$ yang lebih besar dari syarat $p\text{-value}$ 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan *ethical leadership* terhadap *job performance* sehingga hipotesis 3 **tidak didukung**.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Harmoko & Sulistyio (2014) yang menyatakan *ethical leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *job performance*.

Penegakan aturan disiplin merupakan bagian dari penerapan *ethical leadership*. Setiap pegawai generasi milenial selalu

berusaha untuk terhindar dari dikenakannya sanksi disiplin. Pengenaan sanksi disiplin terhadap mereka diharapkan dapat meningkatkan kualitas hasil kerja mereka yang melebihi dari yang ditargetkan. Kualitas terkait hasil kerja dan pemanfaatan sumber daya yang diperlukan dalam bekerja. Namun, hal ini tidak terjadi. Mereka belum dapat memberikan kualitas hasil kerja melebihi target. Sumber daya yang dimanfaatkan juga tidak lebih efisien. Mereka baru dapat memberikan kualitas hasil kerja dan pemanfaatan sumber daya sesuai target yang ditetapkan, belum bisa lebih. Adanya kesadaran setelah mendapatkan sanksi disiplin untuk memberikan kualitas kerja lebih baik juga tidak terjadi. Yang terjadi justru sebaliknya yakni timbulnya demotivasi dalam bekerja karena adanya konsekuensi yang harus mereka terima sebagai akibat dari pengenaan sanksi. Hal ini dapat menjadi penyebab penerapan *ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap peningkatan *job performance* mereka.

c.4. Hasil uji hipotesis 4 diperoleh nilai $\beta = -0,044$ untuk pengaruh langsung dan $\beta = 0,055$ untuk pengaruh tidak langsung *ethical leadership* terhadap *job performance* dengan mediasi *job satisfaction*. Dikarenakan nilai β

pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung maka *job satisfaction* dapat berperan sebagai mediator dalam pengaruh *ethical leadership* terhadap *job performance* sehingga hipotesis 4 **didukung**.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shafique *et. al.*, (2018) yang mengemukakan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap *job performance*.

Job satisfaction yang dirasakan pegawai generasi milenial memengaruhi penerapan *ethical leadership* terhadap peningkatan *job performance*. Seorang atasan yang dapat dipercaya yang memberi kesempatan kepada pegawai generasi milenial untuk memanfaatkan secara maksimal kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan akan meningkatkan *job performance* mereka khususnya akurasi hasil kerja mereka. Indikator peningkatannya dapat berupa kuantitas, kualitas, akurasi dan kreatifitas kerja mereka yang meningkat.

c.5. Hasil uji hipotesis 5 diperoleh nilai $\beta = 0,478$ dan $p\text{-value} = 0,000$ yang lebih kecil dari syarat $p\text{-value} 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *authentic leadership* terhadap *job*

satisfaction sehingga hipotesis 5 **didukung**.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hitchcock (2019), Lehman (2017), Khan, *et. al.*, (2017), Darvish & Rezaei (2011), Olaniya & Hystad (2016), dan Rafi (2021) yang menyampaikan hasil penelitiannya berupa *authentic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Kemampuan atasan untuk mengevaluasi kembali posisinya pada masalah penting di waktu yang tepat menjadi faktor pendukung timbulnya *job satisfaction* di diri pegawai generasi milenial. Kemampuan ini penting agar tidak salah dalam mengambil kebijakan dan keputusan. Atasan juga harus memiliki kemampuan mengeksplorasi kemampuan mereka, memberikan pekerjaan kepada mereka yang dapat diselesaikan dengan kemampuan mereka, dan memberi kesempatan kepada mereka mengaplikasikan kemampuan mereka. Hal ini menjadi salah satu indikator pelaksanaan *authentic leadership* dapat meningkatkan *job satisfaction* mereka.

c.6. Hasil uji hipotesis 6 diperoleh nilai $\beta=0,170$ dan $p\text{-value}=0,073$ yang lebih besar dari syarat $p\text{-value}$ 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan

authentic leadership terhadap *job performance* sehingga hipotesis 6 **tidak didukung**.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Purwanto dan Asbari (2020) dan Petan (2016) di Romania yang menjelaskan *authentic leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *job performance*.

Penggunaan standar perilaku etis oleh atasan dalam mengambil keputusan sulit tidak memengaruhi *job performance* pegawai generasi milenial. Keputusan sulit yang diambil atasan tidak boleh melanggar aturan yang berlaku dan harus sesuai dengan standar perilaku etis. Hal ini mungkin akan terlihat kaku, tetapi harus dilakukan karena setiap keputusan pasti akan ada risiko dan implikasinya. Keputusan sulit yang diambil ini ternyata tidak meningkatkan kualitas hasil kerja mereka. Hal ini menjadi salah satu penyebab penerapan *authentic leadership* tidak berpengaruh terhadap peningkatan *job performance* mereka seperti kualitas hasil kerja mereka.

c.7. Hasil uji hipotesis 7 diperoleh nilai $\beta=0,170$ untuk pengaruh langsung dan $\beta=0,191$ untuk pengaruh tidak langsung *authentic leadership* terhadap *job performance* dengan mediasi *job satisfaction*. Dikarenakan

nilai β pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung maka *job satisfaction* dapat berperan sebagai mediator dalam pengaruh *authentic leadership* terhadap *job performance* sehingga hipotesis 7 **didukung**.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Leroy *et. al.*, (2015) dan Nasution (2020) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *authentic leadership* terhadap *job performance*.

Job satisfaction yang dirasakan pegawai generasi milenial memengaruhi penerapan *authentic leadership* terhadap peningkatan *job performance*. Seorang atasan yang mampu mengevaluasi kembali posisinya pada masalah penting di waktu yang tepat yang memberi kesempatan kepada pegawai generasi milenial untuk memanfaatkan secara maksimal kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan akan meningkatkan *job performance* mereka khususnya akurasi hasil kerja mereka. Kemampuan mengevaluasi ini penting agar tidak salah dalam mengambil kebijakan dan keputusan. Indikator peningkatannya dapat berupa kuantitas, kualitas, akurasi dan kreativitas kerja mereka yang meningkat.

Dari hasil uji tujuh hipotesis di atas dapat diketahui bahwa *job performance* pegawai generasi milenial dipengaruhi oleh faktor pemenuhan *job satisfaction* mereka. *Job satisfaction* ini dapat dipenuhi dengan lebih mengedepankan penerapan *authentic leadership* dibandingkan *ethical leadership*. Penerapan *authentic leadership* dilakukan dengan mengedepankan kepribadian (*personality*) atasan dibandingkan dengan arahan (*direction*). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Springer (2011) yang menyatakan bahwa *job performance* dapat ditingkatkan dengan meningkatkan *job satisfaction*. Atasan dapat menerapkan *authentic leadership* untuk meningkatkan *job satisfaction* (Robbins & Judge, 2019).

5. SIMPULAN DAN SARAN

a. Simpulan

Simpulan yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan *job satisfaction* terhadap *job performance*, *ethical leadership* terhadap *job performance* dengan mediasi *job satisfaction*, *authentic leadership* terhadap *job satisfaction*, *authentic leadership* terhadap *job performance* dengan mediasi *job satisfaction* dan terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan *ethical leadership* terhadap *job satisfaction*, *authentic*

leadership terhadap *job performance*, serta terdapat pengaruh negatif tetapi tidak signifikan *ethical leadership* terhadap *job performance*.

b. Saran

Saran manajerial yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah BC Priok sebaiknya selalu melakukan pembinaan dan pengembangan kepribadian yang merupakan ciri dari *authentic leadership* kepada atasan dan memberikan edukasi atau pemahaman yang benar terkait *job satisfaction* kepada pegawai generasi milenial setelah mencari tahu faktor apa saja yang memengaruhi *job satisfaction* mereka. Selain itu, penerapan *authentic leadership* dan *job satisfaction* perlu ditingkatkan serta penerapan *ethical leadership* perlu diperbaiki agar berpengaruh terhadap peningkatan *job performance*. Upaya yang dilakukan BC Priok dapat berupa program pelatihan, FGD, atau seminar yang dapat diselenggarakan sendiri dengan bantuan pihak eksternal yang ahli di bidangnya atau bekerja sama dengan unit internal Kementerian Keuangan seperti bagian pengembangan Kantor Pusat DJBC, Pusdiklat Bea dan Cukai, dan unit lainnya. BC Priok juga dapat mengimbau kepada para pegawainya agar melakukan proses

pengembangan diri secara mandiri seperti membaca buku dan artikel atau berdiskusi dengan pegawai lainnya untuk berbagi pengalaman.

Saran untuk penelitian selanjutnya yakni dengan meneliti variabel yang sama dengan responden pegawai generasi milenial di kantor DJBC lainnya selain BC Priok untuk melihat konsistensi hasil penelitian apakah sama atau berbeda, melakukan penelitian dengan uji hipotesis simultan terhadap dua variabel secara bersamaan yakni pengaruh *ethical leadership* dan *authentic leadership* terhadap variabel dependen yakni *job satisfaction* dan *job performance*, dan menambahkan variabel lain yang berhubungan dengan *job performance* seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusniwar, I., Azis, N., & Darsono, N. (2017). Pengaruh kompleksitas tugas dan locus of control terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, 1(1), 16–24. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JM/article/viewFile/8612/6947>
- Ahamefula, M. K. (2019). The relationship between ethical leadership and organizational success, the mediating role of employees' job satisfaction [USA: Dissertation, Gonzaga University]. In

- ProQuest Dissertations and Theses*.
<https://search.proquest.com/docview/2209763723?accountid=8015>
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2016). Leader's core self-evaluation, ethical leadership, and employee's job performance: The moderating role of employee's exchange ideology. *Journal Bus Ethics*, 148, 457–470. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.242>
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2020). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159–185. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0522>
- Ashraf, M. A. (2020). Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility*, 11(4), 407–436. <https://doi.org/10.1108/jgr-01-2020-0010>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bakhtiar, A. S. (2016). Pengaruh Corporate Ethical Values dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention Pegawai di Wilayah DKI Jakarta. *Ma-IBS*, 20121111022, 1–15.
- Bakotic, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>
- Brown, M. E., Trevino, 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>
- Cai, M., Du, H., Zhao, C., & du, W. (2014). Relationship between employees' performance and social network structure: An empirical research based on a SME from a whole-network perspective. *Chinese Management Studies*, 8(1), 85–108. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2013-0156>
- Caillier, J. G. (2010). Factors affecting job performance in public agencies. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 139–165. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576340201>
- Chang, W., Busser, J., & Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: the meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2117–2136. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0551>
- Chiu, W., Won, D., & Bae, J. sup. (2019). Internal marketing, organizational commitment, and job performance in

- sport and leisure services. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>
- Chughtai, A. (2018). Authentic leadership, career self-efficacy and career success: a cross-sectional study. *Career Development International*, 23(6–7), 595–607. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2018-0160>
- Covelli, B. J., & Mason, I. (2017). Linking Theory to Practice: Authentic Leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–10. <https://doi.org/10.4324/9781315194790>
- Craig, P. (2013). *The relationship between leadership and employee job satisfaction in a military community*. USA: Dissertation, University of Phoenix.
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421–436.
- Emilisa, N., Putra, D. P., & Yudhaputri, E. A. (2018). Perceived external prestige, deviant workplace behavior dan job satisfaction. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 247–261. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2959>
- Fitriana, A. D., & Arjanggal, R. (2020). Ethical leadership dan komitmen organisasi sebagai prediktor intensi turnover karyawan. *Proyeksi*, 15(1), 115–125. <https://doi.org/10.30659/jp.15.1.1-11>
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605–622. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525934>
- Ghujil, H. S. (2020). *Examining the relationship between ethical leadership and job performance through job satisfaction, employee organizational commitment, and employee trust*. San Diego: Dissertation, Alliant International University.
- Harmoko, & Sulisty, H. (2012). Peran kepemimpinan etis dan pemberdayaan psikologi terhadap kepuasan untuk meningkatkan kinerja atlet ppls sulawesi tenggara. *Ekobis*, 15(2), 45–54.
- Hitchcock, T. (2019). *A study of the relationship between authentic leadership and job satisfaction in public education*. USA: Dissertation, Indiana State University.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on Employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 120–140. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6094>
- Kementerian PPPA dan BPS. (2018). *Profil generasi milenial Indonesia*. Diunduh 3 Pebruari 2021, Dari Situs World Wide Web: <https://www.kemenpppa.go.id/lib/uploads/list/9acde-buku-profil-generasi-milenia.pdf>
- Khan, S., Muhammad, B., Afridi, G. W., & Sarwar, I. (2017). Effect of authentic leadership on job satisfaction and employee engagement. *City University Research Journal*, 07(01), 151–166.
- Khokhar, A. M., & Rehman, M. Z. (2017). Linking ethical leadership to

- employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 321–350.
- Kupperschmidt's. (2000). *Generation X and the Public Employee*. Public Personal Management.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96–118. <https://doi.org/10.1177/0734016808324230>
- Laurensia, R. (2004). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi*. Depok: Tesis, Universitas Indonesia.
- Lehman, M. D. (2017). *Relationship between perceived authentic leadership and job satisfaction among public relations professionals*. USA: Dissertation, Capella University.
- Leigh, J. (2014). Modelling suggests authentic leadership from managers influences structural empowerment, job satisfaction and self-rated performance among nurses. *Evidence-Based Nursing*, 17(2), 55–56. <https://doi.org/10.1136/eb-2013-101424>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Li, C., & Bao, Y. (2020). Ethical leadership and positive work behaviors: A conditional process model. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 155–168. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2018-0475>
- Nasution, N. A. (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Northouse, P. (2001). Development of a questionnaire to measure leadership ethics. In *Miami: Annual Meeting of The International Leadership Association*.
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 163–171. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>
- Parengkuan, E., & Tumewu, B. (2020). *Generation Gap(less): Seni Menjalin Relasi Antargenerasi*. Jakarta: Gramedia.
- Petan, L. (2016). *The influence of authentic leadership dimensions on organizational commitment and follower job performance of romanian it workers : The mediating role of trust*. Romania: Dissertation, Regent University.
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020).

- Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698–713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Model pengaruh gaya kepemimpinan authentic, authoritarian, transformational, transactional berpengaruh terhadap kinerja. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 227–245.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (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*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Rafi, A. (2021). *The effect of authentic leadership on career satisfaction and job performance mediated by learning*. Jakarta: Skripsi, Trisakti University.
- Ren, S., & Chadee, D. (2017). Ethical leadership, self-efficacy, and job satisfaction in China: the moderating role of guanxi. *Emerald Publishing*, 46(2), 371–388. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0226>
- Republika. (2021). *BPS: Gen Z dan Milenial dominasi penduduk Indonesia*. Diunduh 3 Pebruari 2021, Dari Situs World Wide Web: Republika.Co.Id. <https://www.republika.co.id/berita/qa4mf457/bps-gen-z-dan-milenial-dominasi-penduduk-indonesia>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.
- Sarkomi, A. S. (2018). *Peranan generasi "Y" (Milenial) dalam pembangunan bangsa*. Diunduh 3 Pebruari 2021, Dari Situs World Wide Web: <https://palembang.tribunnews.com/2018/09/10/peranan-generasi-y-milenial-dalam-pembangunan-bangsa>
- Shafique, I., Kalyar, M. N., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: the mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71–87. <https://doi.org/10.7906/index.16.1.5>
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Soeharto, T. N. E. D. (2010). Konflik pekerjaan - Keluarga dengan kepuasan kerja : Metaanalisis. *Jurnal Psikologi*, 37(1), 189–194.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction : application, assesment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Springer, G. J. (2011). A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1), 29.
- Tan, L. P., Yap, C. S., Choong, Y. O., Choe, K. L., Rungruang, P., & Li, Z. (2019). Ethical leadership, perceived organizational support, and citizenship behaviors: The moderating role of ethnic dissimilarity. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(8), 877–897.

- <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0160>
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Tu, Y., Lu, X., & Yu, Y. (2016). Supervisors' ethical leadership and employee job satisfaction: A social cognitive perspective. *Journal of Happiness Studies*, 18(1), 229–245. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9725-1>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, Fred O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wang, C.-H., & Chen, H.-T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429. <https://doi.org/10.1108/jhti-09-2019-0105>
- Wei, F., Li, Y., Zhang, Y., & Liu, S. (2018). The interactive effect of authentic leadership and leader competency on followers' job performance: The mediating role of work engagement. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 763–773. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3379-0>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. In *Manual for the Minnesota Satisfaction Survey*. Minnesota: University of Minnesota Publisher.
- Wirtama, I. B. S., Darsono, J. T., & Sumarsono, T. G. (2020). Job Satisfaction as a Mediating of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance of Togamas Discount Bookstore, Indonesia. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 06(01), 15–22. <https://doi.org/10.31695/ijasre.2020.33677>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Yvonne, W., Rahman, R. H. A., & Long, C. S. (2014). Employee job satisfaction and job performance: A case study in a franchised retail-chain organization. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and*

Technology, 8(17), 1875–1883.
<https://doi.org/10.19026/rjaset.8.1176>

Zeb, A., Rehman, F., Imran, M., Ali, M., & Almansoori, R. G. (2020). Authentic leadership traits, high-performance human resource practices and job performance in Pakistan. *International Journal of Public Leadership*, 16(3), 299–317. <https://doi.org/10.1108/ijpl-02-2020-0011>