

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. *Ethical Leadership***

###### **a. Definisi**

Studi tentang *ethical leadership* berbicara tentang perlunya organisasi untuk memahami bagaimana hasil yang diinginkan dapat dicapai sambil mempertahankan standar perilaku tertentu, atau, dengan kata lain, di mana sarana, tujuan, dan motivasi sama pentingnya (Avey, Wernsing, & Palanski, 2012). Pada lingkup organisasi, perilaku etis sering dikaitkan dengan etika dari pemimpin senior seperti CEO dan budaya dalam kontribusinya. *Ethical Leadership* adalah pemimpin yang memiliki prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai yang menggambarkan perilaku organisasi yang benar, sehingga memengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Al-Sharafi & Rajjani, 2013).

Menjadi etis berarti bermain adil, memikirkan kesejahteraan individu lain, dan memikirkan konsekuensi tindakan individu. Namun, bahkan jika individu tumbuh dengan perasaan kuat dalam hal baik atau buruk, perilaku buruk individu lain bisa mendukung akal etisnya juga. Para pemimpin etis memikirkan konsekuensi jangka panjang, kelemahan dan manfaat dari keputusan mereka. Demi setia pada nilai-nilai dan keyakinan

mereka sendiri, mereka siap untuk bersaing di tempat yang berbeda di lingkungan. Pemimpin berfungsi sebagai panutan bagi pengikut mereka dan menunjukkan batas-batas perilaku yang ditetapkan dalam suatu organisasi. Perilaku yang sesuai ditingkatkan melalui budaya dan proses sosialisasi.

Karyawan belajar tentang nilai-nilai dari melihat para pemimpin bekerja. Semakin banyak pemimpin dalam menerapkan nilai-nilai yang diarahkan ke dalam tindakan, semakin tinggi tingkat kepercayaan serta rasa hormat yang ia hasilkan untuk para karyawan. Para pemimpin berperilaku sesuai nilai-nilai etika harus siap membuat pengorbanan pribadi untuk pengikut atau perusahaan, dapat dipastikan karyawan lebih bersedia melakukan hal yang sama. Pemimpin etis dipandang bertanggung jawab untuk memberi arahan tentang nilai-nilai moral dan standar etika di antara pengikut mereka, mereka juga berperan sebagai panutan yang mempromosikan perilaku etis dan moral yang baik dengan mendorong hubungan organisasi serta karyawan yang pada gilirannya mengarahkan pengikut mereka untuk terikat secara emosional dengan organisasi mereka (Nelson & Daniels, 2014).

*Ethical Leadership* merupakan pembawa konsekuensi yang menguntungkan untuk pengikut dan organisasi yang tercantum dalam persepsi para pemimpin efektivitas, *Job Satisfaction* pengikut, peningkatan dedikasi dan juga pelaporan sebuah masalah (Brown *et al.*, 2005; Hartog, 2015).

Berkenaan dengan adanya sebuah etika hubungan antara pemimpin-anggota, hal ini harus menjadi sebuah proses untuk mempengaruhi perilaku etis dari anggota, para pemimpin harus berkomunikasi tentang standar etika dan selalu mengevaluasi contoh nyata (Brown, 2005; Hartog, 2015). Ini bermakna bahwa menulis kode etik tidak hanya untuk langkah menuju implementasi perilaku etis pada organisasi. Etika harus ada di dalam masing-masing kehidupan organisasi. Menurut Trevino, Brown, & Hartman (2003) seorang pemimpin etis dianggap sebagai individu yang tidak mentolerir sebuah penyimpangan etis, mereka lebih senang untuk mendisiplinkan individu ketika melakukan. Trevino dan rekan-rekannya mewawancarai pejabat eksekutif dan senior di Amerika dan menemukan bahwa yang semestinya sebagai pemimpin etis harus memiliki sifat jujur, dapat dipercaya, memperlihatkan sebuah kredibilitas dan berintegritas, harus berjalan sesuai etika (Trevino, Brown, & Hartman, 2003).

Berdasarkan landasan filosofis, Marcic menguraikan lima kebajikan yang sangat penting untuk hubungan pemimpin-pengikut: kepercayaan, persatuan (mencari kebulatan suara dalam strategi keputusan), rasa hormat dan martabat (sebagai dasar untuk pemberdayaan sejati), keadilan, layanan (menjadi pelayan bagi karyawan dan pelanggan) dan kerendahan hati (Marcic, 1997).

Rubin, Dierdorff dan Brown meneliti konsekuensi *ethical leadership* dalam bentuk promosi pada sampel sembilan puluh enam

manajer dan menemukan, bahwa pemimpin etis semakin cenderung dinilai (oleh atasan mereka) sebagai menunjukkan potensi untuk posisi kepemimpinan senior. Yang mengejutkan, para pemimpin yang berdemonstrasi meningkatkan *ethical leadership* tidak lagi dipandang sebagai hal yang dapat dipromosikan dalam jangka pendek dibandingkan dengan mereka yang menampilkan perilaku yang kurang etis (Rubin, Dierdorff, & Brown, 2010).

Kemungkinan untuk berperilaku tidak etis dalam suatu organisasi tidak terbatas dan sayangnya potensi ini terlalu sering disadari. Etika penting karena perusahaan etis dapat merekrut kandidat secara lebih efisien, mereka memilih rekrut yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang ada. Yakni, individu biasanya ingin bekerja untuk organisasi yang berkualitas tinggi dengan reputasi luar biasa. Konsumen ingin berurusan dengan perusahaan dan mitra bisnis terkemuka dengan mencari perusahaan terkenal karena hanya dengan perusahaan seperti itu dimungkinkan untuk membina hubungan berdasarkan kepercayaan (Bazerman, 2008).

Dari sebagian besar karyawan, menjelaskan tentang masalah etika lebih sukar daripada tidak sepemikiran dalam memulai konflik. Maka dari itu, tugas pemimpin untuk memupuk iklim etika yang bisa dikomunikasikan secara tulus dan terbuka, kemudian mempromosikan dan menghargai perilaku etis. Pada nilai-nilai yang membentuk sebuah budaya organisasi mengarah pada etika merupakan yang paling penting.

Pemimpin harus menciptakan nilai-nilai etika terutama dalam etika (nilai-kepemimpinan) baik dalam perilaku pribadi mereka ataupun kebijakan dan proses organisasi. Etika komite, program pelatihan etika, kepala etika, mekanisme pemaparan dan kode etik bisa mendukung karyawan dalam memberi arahan keprihatinan tentang praktik etika ketika para pemimpin di atas memberi praktik. Itu penting bahwa pemimpin menunjukkan dan memberi arahan karyawan untuk menunjukkan diri, karena ketika karyawan tidak bisa merasa mereka dapat memperdengarkan nilai-nilai mereka, mereka pasti tidak akan pernah mencobanya.

**b. Karakteristik Kepribadian Pemimpin Etis**

Menurut pemaparan dari Brown (2007) mengatakan bahwa setiap karakter pemimpin memengaruhi kinerja etikanya, namun hanya karakter tidak baik yang tidak sepenuhnya memaparkan penyimpangan etis didalam perusahaan. Tetapi, memang betul bahwa setiap karakter yang kuat melaksanakan peran penting dalam *self-effective* kepemimpinan dan dalam proses memimpin individu lain. Karena itu seorang pemimpin harus memiliki kunci dari suara batin mereka, kompas batin dari seorang pemimpin itu mengarahkan para pemimpin ke arah etika.

Dalam bukunya, Covey membahas masalah *ethical leadership* dengan istilah "Etika karakter", yang dia pahami bukan sebagai karakter individu, tetapi tentang "prinsip yang mengatur keefektifan manusia" adalah memvalidasi sendiri hukum alam (Covey, 2004). Mode di mana standar etika dan akibatnya perilaku yang diabaikan atau diterapkan

adalah fungsi dari karakteristik individu. Pandangan Covey tentang kepemimpinan efektif dengan komponen etis yang kuat dijelaskan yakni menghargai diri sendiri dan pada saat yang sama, menundukkan diri untuk tujuan dan prinsip yang lebih tinggi adalah esensi paradoks kemanusiaan tertinggi dan pondasi kepemimpinan yang efektif (Covey, 2004).

Pengaruh pemimpin etis juga dapat diberikan melalui pembelajaran perwakilan seperti pengikut mempelajari perilaku mana yang diinginkan dan yang harus dihindari dengan mengamati cara-cara di mana anggota organisasi lainnya dihargai atau "diperingatkan" oleh pemimpin itu sendiri. Pemimpin yang memperhatikan integritas, dan menunjukkan minat dan keadilan terhadap kolaborator mereka menjadi model peran yang menarik, diperkuat oleh status dan kekuasaan yang biasanya dinikmati para pemimpin (Dinc & Aydemir, 2014). Yang penting, karyawan melihat pemimpin etis sebagai panutan yang lebih mungkin untuk mengembangkan tingkat *Job Satisfaction* yang tinggi, hal tersebut terjadi karena adanya kepercayaan dan rasa hormat yang mereka miliki terhadap pemimpin (Ogunfowora, 2014).

Secara keseluruhan, Neubert dan rekan menemukan bahwa individu cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan lebih berkomitmen pada organisasi mereka ketika bekerja di lingkungan yang ditandai dengan perilaku etis, kejujuran, kepedulian terhadap orang lain, dan keadilan antarpribadi; dengan kata lain, organisasi yang berbudi luhur dianggap etis (Neubert *et al.*, 2009; Kim & Brymer, 2011).

Pemimpin yang jujur tentang dirinya sendiri dan dengan individu lain menginspirasi kepercayaan yang mendorong pengikut untuk bertanggung jawab. Selama lebih dari satu dekade, Kouzes dan Posner telah meneliti pada karyawan di seluruh dunia, apa yang paling mereka hargai atau inginkan dari seorang pemimpin dan apa yang diperlukan untuk mereka ikuti dengan senang hati. Dan tanpa kecuali kejujuran (integritas, kepercayaan) adalah yang pertama dalam daftar (Kouzes & Posner, 1992). Dan bagaimana karyawan tahu bahwa para pemimpin itu jujur. Mereka mengamati perilaku dan konsistensi perilaku dalam kondisi serupa. Jika seorang pemimpin terus-menerus mengubah perilakunya, pengikut menganggapnya tidak dapat diprediksi, tidak dapat diandalkan, dan karena itu tidak layak dipercaya.

**c. Indikator *Ethical Leadership***

Berdasarkan temuan-temuan kualitatif, Brown *et al.* (2005) mengembangkan sepuluh indikator untuk mengukur persepsi *ethical leadership* yaitu *ethical leadership scale* (ELS). *ethical leadership* didefinisikan sebagai demonstrasi secara normatif melakukan perilaku melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal. Selain definisi ini, *ethical leadership* juga didefinisikan sebagai promosi perilaku tersebut ke pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan.

Sepuluh indikator *ethical leadership* (Brown, 2005) adalah sebagai berikut:

- 1) Menjalankan hidup etis.
- 2) Memperoleh Kesuksesan
- 3) Mendengarkan Rekan Karyawan
- 4) Mendisiplinkan Rekan Karyawan
- 5) Adil dan Seimbang
- 6) Dapat dipercaya
- 7) Membahas etika atau nilai bisnis dengan karyawan
- 8) Memberikan contoh.
- 9) Mempertimbangkan kepentingan rekan karyawan.
- 10) Menanyakan pendapat.

## **2. *Employee Well-being***

### **a. Definisi**

Terdapat dua perspektif filosofis utama tentang *well-being*, yang pertama adalah kebahagiaan berorientasi misalnya hedonisme, pengalaman subjektif dari kebahagiaan. Persepektif yang lain menyadari kekuatan potensial manusia misalnya *eudaimonism* hasil dari prestasi pribadi, aktualisasi diri, atau posisi diri. Kebanyakan penelitian terkini kesejahteraan menerima dua persprektif yang berbeda tersebut (Ryan & Deci, 2001; Zheng *et al.*, 2015). *Employee well-being* dapat didefinisikan sebagai kualitas kehidupan karyawan dan status psikologis di tempat kerja (Siegrist *et al.*, 2006; Zheng *et al.*, 2015).

*Employee well-being* di tempat kerja dapat secara luas digambarkan sebagai kualitas keseluruhan dari pengalaman karyawan dan fungsi di tempat kerja (Warr, 1987; Voorde, Paauwe & Veldhoven, 2012).

Menurut Danna & Griffin 1999; Kooji *et al.*, 2013), *employee well-being* menggunakan karyawan menjadi pertimbangan. Demikian pula, (hibah *et al.*, 2007 dan Warr, 1987; Kooji *et al.*, 2013) mendefinisikan *well-being* sebagai kualitas dari pengalaman karyawan dan berfungsi di tempat kerja yang berhubungan dengan pekerjaan. Oleh karena itu, *employee well-being* mengacu pada pengalaman keseluruhan karyawan atau mempengaruhi terhadap kedua pekerjaan dan organisasi. Secara historis, banyak peneliti telah menilai *employee well-being*, baik secara global maupun sebagai penjumlahan *well-being* dengan berbagai domain pekerjaan. *Employee well-being* melibatkan tiga aspek dasar yaitu hidup, pekerjaan, dan psikologis (Zheng *et al.*, 2015).

#### **b. Indikator *Employee Well-being***

Menurut penelitian sebelumnya, indikator-indikator untuk mengukur persepsi *employee well-being* dilihat dari *Subjective Happiness Scale*. Indikator-indikator *Employee well-being* (Lyubomirsky & Lepper, 1997) adalah sebagai berikut:

- 1) Bahagia di tempat kerja.
- 2) Diri sendiri lebih bahagia.
- 3) Senang bekerja
- 4) Tidak tampak bahagia

### 3. *Job Satisfaction*

#### a. Definisi

Menurut Robbins dan Judge (2015) *Job Satisfaction* atau *job satisfaction* adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Menurut Sinambela (2017) *Job Satisfaction* adalah perasaan seseorang tentang apa yang telah dihasilkan dari pekerjaan tersebut, oleh dirinya sendiri (internal) dan di dukung dari hal lain (eksternal) atas keadaan kerja, hasil kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Menurut Chetty (2012) *Job Satisfaction* merupakan reaksi afektif umum atau global yang dimiliki individu tentang pekerjaan mereka. Menurut Prihansa (2018) sekumpulan perasaan seorang karyawan atas pekerjaannya, apakah merasa senang ataupun tidak senang dan itu dihasilkan dari interaksi antara pekerja dengan lingkungan pekerjaan merupakan penilaian atas karyawan pada pekerjaannya adalah arti dari *Job Satisfaction*. Menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2016) *Job Satisfaction* adalah sebuah perasaan yang di rasakan oleh karyawan tentang suatu hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka.

#### b. Indikator yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Menurut Valentine *et al.* (2006) terdapat empat indikator *Job Satisfaction*, yaitu:

- 1) Secara umum, tidak suka yang dikerjakan
- 2) Suka bekerja di tempat kerja
- 3) Nyaman dengan pekerjaan
- 4) Puas dengan pekerjaan

### c. Pengaruh *Job Satisfaction*

#### 1) Terhadap Produktivitas

Seseorang memiliki pendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan *Job Satisfaction*. *Job Satisfaction* dimungkinkan adalah akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menimbulkan kenaikan dari *Job Satisfaction* hanya ketika tenaga kerja mengartikan bahwa sesuatu yang telah didapatkan perusahaan sesuai dengan hal yang akan mereka peroleh yakni berupa gaji atau upah. Dengan kata lain bahwa performa kerja memperlihatkan tingkat *Job Satisfaction* individu pekerja, karena perusahaan dapat tahu nilai-nilai pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diinginkan.

#### 2) Ketidakhadiran (Absentisme)

Ketidakhadiran biasanya lebih spontan dan kurang memperlihatkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara *Job Satisfaction* dengan ketidakhadiran. Karena terdapat dua faktor dalam kehadiran yakni motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sementara itu menurut Wibowo (2007) “antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif”. Dengan contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau kerja dengan bebas tanpa adanya sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas dengan pekerjaannya.

### 3) *Turnover*

Sedangkan keluar dari pekerjaan memiliki akibat keuangan yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut pemaparan dari Robbins (2015), ketidakpuasan kerja pada karyawan bisa diungkapkan dengan berbagai cara contohnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, membangkang, mengeluh, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan sebagainya.

### 4) Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut pemaparan Robbins (2015) ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yakni:

- a) Keluar (*Exit*) adalah ketika karyawan meninggalkan pekerjaan kemudian mencari pekerjaan lain.
- b) Menyuarakan (*Voice*) adalah memberikan sebuah saran perbaikan dan mengkomunikasikan masalah melalui atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c) Mengabaikan (*Neglect*) yakni sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih runyam seperti sering absen atau menjadi sering membuat kesalahan.
- d) Kesetiaan (*loyalty*) yakni menunggu secara tidak aktif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

#### d. Meningkatkan *Job Satisfaction*

Menurut pemaparan dari Prihansa (2018), peningkatan *Job Satisfaction* bisa dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.
- 2) Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
- 3) Pemberian jadwal kerja yang cukup fleksibel, dengan memberikan andil terhadap para pekerja tentang pekerjaan sehari-hari mereka, yang

sangat penting untuk bekerja di wilayah padat, dan para pekerja kurang dapat memberikan waktu karena terdapat tanggungan keluarga.. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), hal ini merupakan jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang dilaksanakan dari hari Senin hingga Jum'at, dengan adanya hal itu mereka bisa mempunyai waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua yakni melalui sistem penjadwalan dimana seorang pekerja dalam menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (*Flextime*), namun tetap mempunyai fleksibilitas kapan memulai pekerjaan dan mengakhiri pekerjaannya.

- 4) Melaksanakan program yang mendukung, perusahaan melakukan program-program yang dirasakan bisa menambahkan *Job Satisfaction* para karyawan, seperti; *health center, employee sponsored child care, dan profit sharing.*

## **B. Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian Empiris**

### **1. Hubungan *Ethical Leadership* Terhadap *Employee Well-being***

Penelitian sebelumnya yang dipaparkan oleh Kalshoven *et al.* (2012) telah menunjukkan bahwa *ethical leadership* berhubungan positif dengan *employee well-being*. Sejauh ini, penelitian tersebut berfokus pada hubungan antara *Ethical Leadership* dan kinerja dalam peran atau OCB. Kemudian penelitian dari Avey *et al.* (2012) memaparkan bahwa *Ethical Leadership* berhubungan positif dengan *Employee Psychological Well-being*. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terkait, seperti *Ethical Leadership*, juga dapat memengaruhi *Employee Well-being*. Adapun penelitian dari Li *et al.* (2014) juga menyetujui bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *subordinates' occupational well-being*. Penelitian terbaru oleh Yang (2014) menyatakan bahwa *Ethical Leadership* dan *Employee Well-being* memiliki dukungan parsial di mana hubungan *Ethical Leadership* dengan *Employee Well-being* memiliki efek positif total. Kemudian penelitian dari Teimouri, Hosseini, & Ardeshiri, (2018) memaparkan bahwa kepemimpinan etis memiliki hubungan positif terhadap *employee well-being*.

**Tabel 2.1**  
*Ethical Leadership Terhadap Employee Well-being*

No.	Penelitian	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
1	Karianne Kalshoven and Corine T. Boon, 2012	Penelitian ini menguji hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> , manajemen sumber daya manusia (SDM), <i>Employee Well-being</i> , dan <i>Helping</i> . Sampel penelitian sebanyak 221 karyawan dan 125 manajer bekerja di sektor laba dan nirlaba di berbagai negara (mis., Belanda, Jerman, Austria, dan Afrika). Teknik Analisis Data menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> .	Hasil hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Helping</i> terjadi melalui kesejahteraan hanya ketika SDM rendah, tetapi tidak ketika SDM tinggi. <i>Employee Well-being</i> sepenuhnya memediasi hubungan interaksi antara <i>Ethical Leadership</i> dengan SDM dan bantuan karyawan.
2	James B. Avey, Tara S. Wernsing, Michael E. Palanski, 2012	Studi tentang <i>Ethical Leadership</i> dengan <i>Employee Voice</i> dan kepemilikan Psikologis telah muncul sebagai topik penting untuk memahami efek dalam organisasi. Dalam sebuah studi dengan 845 individu dewasa yang bekerja di beberapa organisasi. Teknik Analisis Data menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> .	Hasil menunjukkan bahwa <i>Ethical Leadership</i> terkait untuk <i>Psychological Well-being</i> dan <i>Job Satisfaction</i> dikaryawan, tetapi prosesnya berbeda. Suara karyawan memediasi hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Psychological Well-being</i> . Perasaan kepemilikan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan <i>Job Satisfaction</i> .

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penelitian	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
3	Conna Yang, 2014	Penelitian ini menganalisis secara empiris 434 data yang dikumpulkan melalui mahasiswa pascasarjana Taiwan. Kemudian menguji kesetaraan alat ukur dan invariansi model hipotesis dengan tiga langkah termasuk pengujian untuk validitas model, pengujian untuk invarian sepenuhnya model terbatas, dan pengujian untuk invarian faktor pemuatan dan faktor kovarian lintas kelompok. Selanjutnya, prosedur dua langkah pemodelan persamaan struktural/SEM.	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa <i>Ethical Leadership</i> memiliki efek langsung negatif pada <i>Employee Well-being</i> yang menawarkan temuan signifikan untuk makna <i>Ethical Leadership</i> dalam budaya Cina.
4	Yanping Li, Jia Xu, Yidong Tu, Xinx, 2014	Penelitian ini menguji efek utama dari <i>Ethical Leadership</i> tentang <i>subordinates' occupational well-being</i> di Cina, serta mekanisme yang mendasari dan faktor kontekstual di antara mereka. Sampel penelitian terdiri dari 302 kuesioner karyawan dan 34 kuesioner diisi oleh penyelia tentang mereka. Menggunakan pendekatan multi-level dan menerapkan pemodelan linear hirarkis untuk menguji hipotesis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif <i>subordinates' occupational well-being</i> . Selain itu, kolektivisme tingkat kelompok memoderasi pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap persepsi karyawan tentang keadilan distributif, keadilan interpersonal dan pekerjaan.

Lanjutan tabel 2.1

No.	Penelitian	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
5	Hadi Teimouri, Seyed Hasan Hosseini &, Amirreza Ardeshiri, 2018	Penelitian ini membahas tentang Peran <i>Ethical Leadership</i> dalam karyawan kesejahteraan psikologis di Perusahaan Golsar Fars. Dengan responden sebanyak 148. Data aktual dikumpulkan melalui kuesioner. Analisis data dilakukan dalam perangkat lunak Amos menggunakan parsial teknik pemodelan persamaan struktural kotak terkecil.	Hasil menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara <i>Ethical Leadership</i> dan komponennya, yaitu, menjadi pelayan orang lain, etis dan perilaku berbasis nilai, dan menghormati orang lain, di satu sisi, dan kesejahteraan psikologis karyawan di sisi lain.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis pertama penelitian sebagai berikut:

H1: *Ethical Leadership* berhubungan positif dengan *Employee Well-being*.

## 2. Hubungan *Ethical Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Pada penelitian sebelumnya yang dijelaskan oleh Shuang Ren dan Doren Chadee telah menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berhubungan positif dengan *Job Satisfaction*. Penelitian tersebut berfokus pada hubungan antara *Ethical Leadership*, *self-efficacy* dan *Job Satisfaction* di Cina (Ren & Chadee, 2017). Kemudian penelitian dari Avey *et al.* (2012) memaparkan bahwa *Ethical Leadership* berhubungan positif dengan *Job Satisfaction*. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terkait, seperti *Ethical Leadership*, juga dapat memengaruhi *Job Satisfaction*.

Adapun penelitian dari baru dari Ahanchian, Yazdani, dan Sadeghian, (2017) juga menyetujui bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Penelitian kooskora dan magi juga menunjukkan *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* (Kooskora & Magi, 2010). Penelitian Benevene *et al.* (2018) Juga menunjukkan *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

**Tabel 2.2**  
*Ethical Leadership Terhadap Job Satisfaction*

No.	Penelitian	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
1.	Shuang Ren dan Doren Chadee, 2017.	<p>Penelitian ini membahas tentang model konseptual yang secara eksplisit memasukkan guanxi sebagai moderator dalam menjelaskan hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Job Satisfaction</i> dikembangkan. Model ini kemudian diuji menggunakan data dari sampel 388 karyawan profesional di sembilan organisasi di Beijing, Cina. Analisis data menggunakan Harman's one-factor test</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa, seperti yang diharapkan, self-efficacy secara positif dan kuat memediasi etika hubungan <i>Job Satisfaction</i>-kepemimpinan. Namun, guanxi secara negatif memoderasi efek keseluruhan dari etika kepemimpinan pada <i>Job Satisfaction</i> dengan efek yang lebih besar di perusahaan milik Cina dibandingkan dengan milik asing perusahaan. Temuan menunjukkan bahwa hubungan karyawan dengan para pemimpin mereka dapat bertindak sebagai pengganti untuk <i>Ethical Leadership</i> di tempat kerja Cina.</p>

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Penelitian	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
2.	James B. Avey, Tara S. Wernsing, Michael E. Palanski, 2012	Studi tentang <i>Ethical Leadership</i> telah muncul sebagai topik penting untuk memahami efek dalam organisasi. Dalam sebuah studi dengan 845 individu dewasa yang bekerja di beberapa organisasi, hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dengan hasil karyawan positif diperiksa.	Hasil menunjukkan bahwa <i>Ethical Leadership</i> terkait untuk <i>Psychological Well-being</i> dan <i>Job Satisfaction</i> dikaryawan, tetapi prosesnya berbeda. Suara karyawan memediasi hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Psychological Well-being</i> . Perasaan kepemilikan psikologis memediasi hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Job Satisfaction</i> .
3	Mohammad Reza Ahanchian, Parvane Yazdani, Samane Sadeghian, 2017.	Pada penelitian ini menguji hubungan antara pengaruh <i>Ethical Leadership</i> pada Kepuasan hidup dan kesejahteraan oleh mediasi <i>Job Satisfaction</i> . Penelitian ini menganalisis 166 kuesioner lengkap yang lengkap untuk digunakan dalam proses analisis. Analisis data, seperti korelasi Pearson untuk perhitungan koefisien korelasi nol urutan, teknik SEM, uji goodness of fit untuk persamaan struktural dengan data yang dikumpulkan, dan uji efek mediasi <i>Job Satisfaction</i> semua dilakukan dalam AMOS v.20 dan SPSS v.19.	Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan kepuasan hidup dan kesejahteraan adalah signifikan. Selanjutnya, <i>Job Satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>Ethical Leadership</i> pada <i>Job Satisfaction</i> dan kesejahteraan. Menurut untuk mendapatkan hasil, <i>Ethical Leadership</i> secara langsung dan tidak langsung (melalui <i>Job Satisfaction</i> ) mempengaruhi kepuasan hidup dan kesejahteraan perawat.

Lanjutan tabel 2.2

No.	Penelitian	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
4.	Kooskora, M. and Mägi, P. 2010.	Studi tentang menyelidiki hubungan antara perilaku <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Job Satisfaction</i> karyawan. Sebanyak 175 karyawan dari perusahaan keuangan dan telekomunikasi Estonia ambil bagian. Metode survei terstruktur, kuesioner digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data.	Untuk menyimpulkan, penelitian ini berpendapat bahwa hasil penelitiannya memberikan dukungan empiris untuk teori Gagasan bahwa <i>Ethical Leadership</i> berhubungan positif dengan <i>Job Satisfaction</i> karyawan.
5	Paula Benevene, Laura Dal Corso, Alessandro De Carlo, Alessandra Falco, Francesca Carluccio, Maria Luisa Vecina, 2018.	Pada penelitian ini untuk menyelidiki di antara sekelompok organisasi nirlaba: a) efek dari <i>Ethical Leadership</i> tentang kepuasan relawan, komitmen organisasi yang efektif dan niat untuk tetap di organisasi yang sama. Penelitian ini menganalisis sebuah kuesioner anonim diberikan secara individual kepada 198 sukarelawan Italia yang berbeda organisasi nirlaba. Analisis data menggunakan teknik SEM.	Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Job Satisfaction</i> relawan adalah signifikan. Kemudian mengkonfirmasi peran mediasi kepuasan sukarela dalam hubungan antara variabel yang diteliti. Khususnya, <i>Ethical Leadership</i> ditemukan berhubungan positif dengan niat sukarelawan untuk tetap tinggal dan dengan komitmen afektif mereka.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis kedua penelitian sebagai berikut:

H2: *Ethical Leadership* berhubungan positif dengan *Job Satisfaction*

### 3. Hubungan *Job Satisfaction* terhadap *Employee Well-being*.

Pada penelitian sebelumnya yang dijelaskan oleh Chetty, Singh, & Sentoo, (2017) telah menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berhubungan positif dengan *Employee Well-being*. Kemudian penelitian dari Sironi (2019) memaparkan bahwa *Job Satisfaction* berhubungan positif dengan *Employee Well-being*. Ini menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* juga dapat memengaruhi *Employee well-being*. Adapun penelitian baru dari Reza, Yazdani, & Sadeghian (2018) juga menyetujui bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee well-being*. *Job Satisfaction* terhadap *phsycology well-being* memiliki hubungan positif pada penelitiannya (Krings, Bosmans, Poell, 2018). Dan juga dari penelitian Maxwell (2015) *Job Satisfaction* berhubungan positif dengan *employee well-being*.

**Tabel 2.3**  
*Job Satisfaction Terhadap Employee Well-being*

No.	Penelitian	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
1	Fiona Chetty, P. Singh, dan N. Sentoo, 2017.	Penelitian ini membahas tentang model konseptual yang secara eksplisit memasukkan guanxi sebagai moderator dalam menjelaskan hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Job Satisfaction</i> dikembangkan. Model ini kemudian diuji menggunakan data dari sampel 388 karyawan profesional di sembilan organisasi di Beijing, Cina.	Studi ini menemukan bahwa kepuasan / ketidakpuasan kerja berpengaruh pada kesejahteraan; manajemen di DUT karena itu, harus menciptakan tingkat pekerjaan yang lebih besar kepuasan, membuat upaya bersama untuk menyelesaikan banyak masalah yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan.

Lanjutan Tabel 2.3

No.	Penelitian	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
2	Emiliano Sironi, 2019.	Penelitian ini membahas tentang Korelasi antara ukuran tingkat <i>Job Satisfaction</i> dan kesejahteraan yang tinggi. Responden penelitian ada 24 negara yang disurvei. Total sampel terdiri dari 46.257 individu berusia 15 tahun ke atas. Makalah ini menggunakan pendekatan variabel instrumental	Hasil analisis data menunjukkan bahwa korelasi antara <i>Job Satisfaction</i> , ada korelasi positif antara <i>Job Satisfaction</i> dan kesejahteraan psikologis. Setelah mengendalikan peran profesional sosial-ekonomi individu yang diwawancarai.
3	Mohammad Reza Ahanchian, Parvane Yazdani, Samane Sadeghian, 2017.	Pada penelitian ini menguji hubungan antara pengaruh <i>Ethical Leadership</i> pada Kepuasan hidup dan kesejahteraan oleh mediasi <i>Job Satisfaction</i> . Penelitian ini menganalisis 166 kuesioner lengkap yang lengkap untuk digunakan dalam proses analisis. Analisis data, seperti korelasi Pearson untuk perhitungan koefisien korelasi nol urutan, teknik SEM, uji goodness of fit untuk persamaan struktural dengan data yang dikumpulkan, dan uji efek mediasi <i>Job Satisfaction</i> semua dilakukan dalam AMOS v.20 dan SPSS v.19.	Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan kepuasan hidup dan kesejahteraan adalah signifikan. Selanjutnya, <i>Job Satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>Ethical Leadership</i> pada <i>Job Satisfaction</i> dan kesejahteraan. Menurut untuk mendapatkan hasil, <i>Ethical Leadership</i> secara langsung dan tidak langsung (melalui <i>Job Satisfaction</i> ) mempengaruhi kepuasan hidup dan kesejahteraan perawat.

Lanjutan tabel 2.3

No.	Penelitian	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
4.	Julia Krings, Bosmans, Poell 2018	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan Hubungan antara <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Psychological well-being</i> lulusan: Efek moderasi dari Modal Psikologis dan Sentralitas Kerja. Penelitian ini menganalisis 128 kelompok sasaran yang sudah ditentukan. Penelitian ini memiliki desain penelitian deskriptif dengan survei. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner. Variabel diukur pada satu saat (desain studi <i>cross sectional</i> ).	Hasil menunjukkan bahwa <i>Job Satisfaction</i> Intrinsik dan Ekstrinsik memiliki efek langsung positif pada <i>Psychological Well-being</i> sedangkan Intrinsik lebih tinggi.
5	Rosanna L Maxwell, 2015	Studi ini mengusulkan cara baru untuk memeriksa hubungan antara <i>employee well-being</i> dan <i>Job Satisfaction</i> melalui evaluasi aspek kepuasan karyawan. Penelitian ini menganalisis 127 kuesioner lengkap untuk digunakan dalam proses analisis. Analisis data terdiri dari desain <i>cross-sectional non-eksperimental</i> , di mana peserta diminta untuk mengisi kuesioner online menggunakan Survey-Monkey. Peserta adalah sukarelawan dan ditawarkan hadiah undian bernomor £ 50 sebagai insentif..	Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>employee well-being</i> memiliki hasil signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa melalui pemeriksaan karyawan dikaitkan pentingnya fitur <i>Job Satisfaction</i> , cara inovatif untuk memeriksa hubungan antara <i>Job Satisfaction</i> dan kesejahteraan diusulkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis kedua penelitian sebagai berikut:

H3: *Job Satisfaction* berhubungan positif dengan *Employee Well-being*

#### **4. Hubungan Kepemimpinan Etis terhadap *Employee Well-being* dimediasi oleh *Job Satisfaction*.**

Penelitian dari Avey *et al.* (2012) memperoleh hasil positif dari Suara karyawan memediasi hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Employee Psychological Well-being*. Suara karyawan merupakan salah satu aspek dari *Job Satisfaction* yang dipaparkan oleh Robbins, meliputi *exit*, *voice*, *neglect*, dan *loyalty* (Robbins, 2003). Kemudian penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian terbaru dari Yang, menyatakan bahwa *Ethical Leadership* memiliki hubungan positif dengan *Employee Well-being* yang dimediasi oleh *Job Satisfaction* (Yang, 2014). Hasil menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *employee well-being* melalui *Job Satisfaction* (Cassar & Buttigieg, 2013). Pada penelitian Yousaf dkk. juga memiliki efek positif (Yousaf *et al.*, 2019).

**Tabel 2.4**  
*Ethical Leadership terhadap Employee Well-being*  
 dimediasi oleh *Job Satisfaction*

<b>No.</b>	<b>Penelitian</b>	<b>Teknik Analisi Data</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	James B. Avey, Tara S. Wernsing, Michael E. Palanski, 2012	Studi tentang <i>Ethical Leadership</i> telah muncul sebagai topik penting untuk memahami efek dalam organisasi. Dalam sebuah studi dengan 845 individu dewasa yang bekerja di beberapa organisasi, hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dengan hasil karyawan positif diperiksa. Teknik Analisis Data menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> .	Hasil menunjukkan bahwa <i>Ethical Leadership</i> terkait untuk <i>Psychological Well-being</i> dan <i>Job Satisfaction</i> karyawan, tetapi prosesnya berbeda. Suara karyawan memediasi hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Psychological Well-being</i> . Perasaan kepemilikan psikologis memediasi hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Job Satisfaction</i> .
2	Conna Yang, 2014	Penelitian ini menganalisis secara empiris 434 data yang dikumpulkan melalui mahasiswa pascasarjana Taiwan. Kemudian menguji kesetaraan alat ukur dan invariansi model hipotesis dengan tiga langkah termasuk pengujian untuk validitas model, pengujian untuk invarian sepenuhnya model terbatas, dan pengujian untuk invarian faktor pemuatan dan faktor kovarian lintas kelompok. Selanjutnya, prosedur dua langkah pemodelan persamaan struktural/SEM.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif <i>subordinates' occupational well-being</i> . Selain itu, kolektivisme tingkat kelompok memoderasi pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap persepsi karyawan tentang keadilan distributif, keadilan interpersonal dan pekerjaan.

Lanjutan tabel 2.4

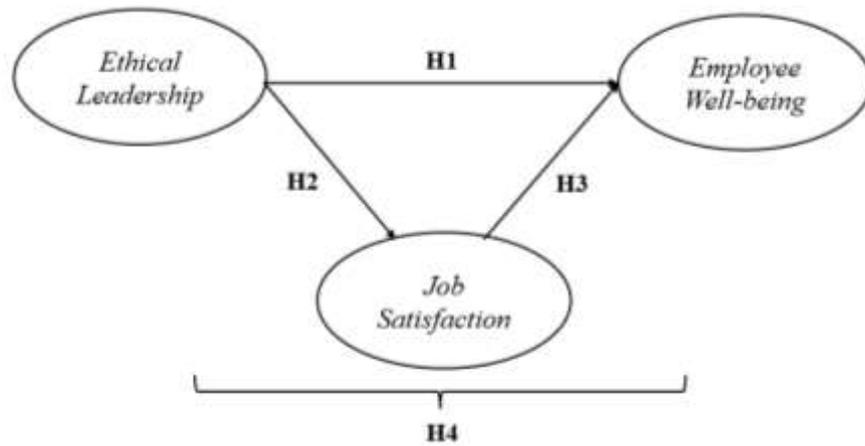
No.	Penelitian	Teknik Analisi Data	Hasil Penelitian
3	Vincent Cassar & Sandra Buttigieg, 2013	Studi ini mengeksplorasi apakah kepemimpinan otentik dan kesejahteraan terkait dan apakah kebermaknaan pekerjaan memediasi hubungan ini. Kesejahteraan diukur dari dua perspektif yaitu kesejahteraan hedonis dan eudaimonik. 123 peserta menyelesaikan survei kuesioner sementara analisis korelasional dan mediasi, menggunakan uji Sobel Z dengan sampel bootstrap, digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik terkait dengan kesejahteraan subjektif dan mengalir. Selain itu, kebermaknaan pekerjaan memediasi sebagian hubungan antara kepemimpinan dan kesejahteraan subyektif tetapi sepenuhnya memediasi hubungan dengan aliran.
4	Khadija Yousaf, Ghulam Abid, Tahira Hassan Butt, Sehrish Ilyas, Saira Ahmed, 2019.	Meneliti bagaimana berkembang di tempat kerja dan <i>Ethical Leadership</i> mempengaruhi karyawan kesejahteraan psikologis. Selanjutnya, juga memeriksa peran mediasi perilaku suara antara berkembang di tempat kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan serta <i>Ethical Leadership</i> dan kesejahteraan psikologis karyawan. SPSS dan Makro Proses digunakan untuk analisis data.	Hasil menunjukkan bahwa berkembang di tempat kerja dan <i>Ethical Leadership</i> terkait positif dengan kesejahteraan psikologis karyawan. Selanjutnya, perilaku suara karyawan bertindak sebagai mediator antara berkembang di tempat kerja, <i>Ethical Leadership</i> dan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis kedua penelitian sebagai berikut:

H4: *Ethical Leadership* dan *Employee well-being* dimediasi secara positif oleh *Job Satisfaction*

## 5. Model Penelitian Empiris

Model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu *Ethical Leadership*, *Employee Well-being*, dan *Job Satisfaction*. Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
Model Penelitian