

Ethical Leadership terhadap Employee Well-being: Peran mediasi Job satisfaction

Nadia May Nanda^{1*}, Heru Kurnianto Tjahjono¹, Nuryakin¹

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Jl. Brawijaya, Geblagan, Tamantirto, Kec. Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

*Email: maynadia18@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara *Ethical Leadership* dan *Employee Well-being* dimediasi oleh *Job satisfaction*.

Metode – Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, diperoleh sebanyak 126 perawat di RS PKU Muhammadiyah Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta. Data penelitian dianalisa dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang kemudian dibantu dengan menggunakan tools analisis software IBM SPSS AMOS 24.0.

Hasil – Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh dengan *Employee Well-being* yang dimediasi oleh *Job satisfaction*. Dengan tingginya tingkat *Ethical Leadership* perawat RS PKU Muhammadiyah Bantul dipengaruhi oleh *Employee Well-being*. Namun, tingginya tingkat *Ethical Leadership* pada perawat akan lebih dipengaruhi oleh efek tidak langsung dari *Employee Well-being* melalui *Job satisfaction* daripada pengaruh langsung dari *Employee Well-being*.

Originalitas/Novelty – Studi ini menawarkan wawasan baru ke dalam literatur manajemen dengan menyoroti bahwa memerangi hal negatif di tempat kerja perawat tidak hanya melestarikan *Employee Well-being*, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan sepenuhnya proses positif yang dimungkinkan oleh *Ethical Leadership* melalui *Job satisfaction*.

Implikasi – Adapun upaya yang hendak dilakukan pihak karyawan dan perusahaan yaitu dengan meningkatkan kemampuan dan dukungan yang dapat membantu karyawan untuk terus mengasah modal psikologis dengan harapan mereka mampu mencapai kesuksesan karir secara pribadi maupun organisasi.

Kata Kunci- *Ethical Leadership, Employee Well-being, Job satisfaction*.

ABSTRACT

Purpose - This study aims to analyze the influence of *Ethical Leadership* and *Employee Well-being* mediated by *Job satisfaction*.

Methodology - The sampling technique used purposive sampling, which obtained as many as 126 nurses at PKU Muhammadiyah Bantul Hospital, Yogyakarta. The research data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) assisted by the IBM SPSS AMOS 24.0 software analysis tool.

Findings - The results showed that *Ethical Leadership* was related to *Employee Well-being* mediated by *Job satisfaction*. With the high level of *Ethical Leadership* in PKU Muhammadiyah Bantul Hospital nurses influenced by *Employee Well-being*. However, the high level of *Ethical Leadership* in nurses will be more influenced by the indirect effect of *Employee Well-being* through *Job satisfaction* than the direct influence of *Employee Well-being*.

Originality/Novelty - This study offers new insights into the management literature by highlighting that combating negativity in the nurse's workplace not only preserves *Employee Well-being*, but also enables organizations to take full advantage of the positive processes that *Ethical Leadership* makes possible through *Job satisfaction*.

Implications - Efforts made by employees and the company are by increasing the ability and support that can help employees to continue to hone their psychological capital in the hope that they will be able to achieve career success personally and organizationally.

Keywords - *Ethical Leadership, Employee Well-being, Job satisfaction*.

DOI : <http://dx.doi.org/10.30596/jimb.v23i1.799>

JEL CLASSIFICATION: 015, J28



Published by Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Indonesia | Copyright © 2022 by the Author(s) | This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Cara Sitasi:

Nanda, N.M., Tjahjono, H. K., & Nuryakin. (2022). *Ethical Leadership terhadap Employee Well-being: Peran mediasi Job satisfaction*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 23(1), 72-93.

PENDAHULUAN

Persaingan globalisasi terlihat karena semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Belakangan ini, tuntutan yang lebih tinggi perusahaan ada di bidang kesehatan yakni rumah sakit, karena rumah sakit memiliki layanan kesehatan dan layanan ini akan selalu digunakan, salah satunya pada saat pandemi seperti saat ini. Serangkaian bunuh diri karyawan di Amerika pada masa pandemi ini mendorong peneliti dan perusahaan untuk mempertimbangkan *well-being* pada karyawan. Tingkat bunuh diri pada perawat melebihi populasi umum, bahwa perawat berisiko dua kali lipat untuk bunuh diri di masa pandemi ini, faktor resiko yang paling umum adalah kesejahteraan dari perawat itu sendiri (Guille, 2021). Ketertarikan pada kasus karyawan yang kurang mendapatkan kesejahteraan dan mengakibatkan bunuh diri, maka perhatiannya akan bergeser pada *well-being* pada karyawan, dan telah dianggap sebagai pokok utama dalam kesehatan mental (Ueda et al., 2021). Namun, masih terdapat perawat yang tetap melakukan pekerjaan ketika sedang terinfeksi karena rumah sakit sedang kekurangan pekerja, dengan adanya hal tersebut, perusahaan terlalu menekankan kinerja karyawan dan mengabaikan *well-being* pada karyawan (Vizheh et al., 2020). *Well-being* pada karyawan memiliki hal menarik, tidak hanya *well-being* pada diri karyawan tetapi peningkatannya memiliki andil tersendiri bagi karyawan lain dan organisasi (Zacher & Rudolph, 2021). Hal ini telah dianggap sebagai fasilitator kejadian, dan adanya peningkatan *well-being* pada karyawan dapat berfungsi sebagai solusi untuk perilaku pekerja yang menyimpang.

Dalam kurangnya penerapan *employee well-being*, model *employee psychological well-being* dapat membantu karyawan yang mengharapkan *well-being* dan sedang menerapkan *employee well-being* (Kundi et al., 2020). Seiring dengan berkembangnya dunia global, kurangnya *employee well-being* dapat mempengaruhi dunia kerja dan adanya kesenjangan di dalam sebuah organisasi, masih kurangnya penerapan *employee well-being* (Wijngaards et al., 2021). Pada penelitian yang dipaparkan oleh Kaffashpoor & Sadeghian, (2020) menunjukkan pengaruh antara *ethical leadership* dan *employee well-being* dengan *Job satisfaction* dengan hasil yang positif pada perawat. Untuk memperoleh peluang bagi perkembangan organisasi, lingkungan kerja, maupun individu perlu membekali diri dengan pengetahuan *well-being* yang benar.

Employee well-being merupakan konsep dari kesejahteraan yang didapatkan oleh individu atau karyawan melalui pekerjaan yang mampu dipengaruhi dengan lingkungan tempat karyawan (Adams, 2019). Tetapi, *employee well-being* masih memiliki pertanyaan penting yang sering muncul sebagai apakah terdapat manfaat adanya penerapan *employee well-being* yang tepat. Adanya penerapan kebijakan yang mengedepankan *well-being* bagi pekerja, menjadikan sumber daya tersendiri bagi organisasi. Dan disaat masalah bersaing, sebuah organisasi dipastikan ingin mengetahui tentang kebijakan-kebijakan yang akan diterapkan agar *employee well-being* diterapkan dengan benar (Keeman et al., 2017). Pada permasalahan inilah penelitian ini difokuskan. Pembahasan tentang *employee well-being* telah menjadi topik yang hangat. Yang pertama, ada banyak karyawan yang masih belum sepenuhnya mendapatkan *well-being* di tempat kerja mereka, dengan demikian permasalahan tentang *employee well-being* masih perlu diperhatikan (Möhring et al., 2021). Yang kedua, karyawan yang memiliki kesejahteraan sangat penting untuk diterapkan, karena akan mempengaruhi karyawan sendiri dan rekan kerja didalam organisasi serta jika ada penerapan *well-being* yang baik akan mencapai tujuan organisasi (Harju et al., 2021).

Penelitian dari Carnevale & Hatak, (2020) menunjukkan pekerjaan itu memiliki karakteristik yang sangat penting bagi *employee well-being*. Hal ini juga ada tambahan dalam faktor tempat kerja, cara beberapa orang menghabiskan waktu luang di luar pekerjaan yang mereka lakukan untuk kembali bersemangat dalam bekerja juga menjadi faktor penting

atau relevan bagi peningkatan *employee well-being* (Rahim et al., 2020). Penelitian dari Büchler et al., (2020) juga mengemukakan pengaruh antara diri sendiri, lingkungan kerja, dan keluarga untuk *employee well-being* cukup penting. Tetapi seperti penelitian dari Kaffashpoor & Sadeghian, (2020) menekankan bahwa *well-being* adalah masalah umum yang dapat dipelajari secara terpisah, namun efeknya pada *well-being* mungkin tidak mengerucut, dengan demikian, tetap perlu untuk menggabungkan variabel lain seperti *ethical leadership* ataupun *Job satisfaction* untuk menjadi model agar lebih baik dalam memahami efeknya pada *employee well-being*.

Penelitian tentang *employee well-being* telah dilakukan di beberapa tempat seperti di china Liu & Jia, (2020), dan arab Awada, (2019). Meskipun kesamaan antara china dan arab, ada beberapa perbedaan penting dalam kondisi kerjanya. Secara khusus, terlepas adanya perokonomian yang tumbuh secara cepat dan pengurangan pengangguran, terdapat peningkatan jumlah orang China bekerja dalam pekerjaan tidak tetap dengan populasi yaang terus meningkat (Wang et al., 2019). Jadi, masih terdapat karyawan yang berada dalam pekerjaan yang tidak tetap, tanpa kontrak yang menjamin dan kurang melindungi hak-hak karyawan mereka, serta membuat karyawan lebih rentan terhadap ketidakadilan dan beresiko lebih tinggi untuk menjadi miskin *well-being*. Sebaliknya, pekerja yang tidak tetap justru lebih rendah di Arab, karena arab menduduki peringkat ke 3 dunia atas indeks kesehatan dan kesejahteraan global (Aljneibi, 2018). Perbedaan seperti ini dalam kondisi yang berpengaruh dengan pekerjaan mungkin memiliki dampak yang berbeda bagi *well-being* dan akibatnya temuan dari Arab tidak berlaku dengan temuan di China.

Dengan melihat adanya *employee well-being* yang belum banyak dijelajahi pada perawat rumah sakit di Indonesia, peneliti memberikan wawasan baru tentang *employee well-being* ke dalam sebuah pengaruh *ethical leadership*, *employee well-being* dimediasi kepuasan kerja di Indonesia. Selain itu, terdapat penelitian dari Kaffashpoor & Sadeghian, (2020) yang memiliki hasil yang positif. Sementara penelitian yang lain dari Ren & Chadee, (2017) memiliki hasil negatif. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada pengaruh yang tidak konsisten antara *ethical leadership*, *employee well-being*, dan *Job satisfaction*. Untuk menjembatani kesenjangan ini, penelitian ini memiliki tujuan untuk menyelidiki tentang pengaruh *ethical leadership*, *employee well-being* dimediasi *Job satisfaction*. Selain itu, mekanisme yang dapat mendasari antara *ethical leadership* dan *employee well-being* juga kurang jelas. Karena pemimpin yang beretika akan dikenal dengan perlakuan yang adil bagi karyawannya (Sarwar et al., 2020). Lebih detailnya lagi, perlu dipahami bahwa sebagian besar studi tentang *employee well-being* masih didominasi oleh penelitian di barat (Ren & Chadee, 2017). Penelitian ini merupakan upaya untuk mengkaji dan meningkatkan generalisasi penerapan *employee well-being* di Asia.

Penjelasan pengaruh *ethical leadership*, *employee well-being* dimediasi *Job satisfaction* merupakan hal yang lebih kompleks. Menemukan mediasi untuk pengaruh ini sangat penting, karena akan membantu untuk memahami beberapa karyawan merasa lebih mudah untuk mendapatkan *employee well-being*, memberikan kemungkinan untuk memfasilitasi karyawan secara kesehatan mental dan meningkatkan *well-being* bagi karyawan (Ejaz et al., 2021). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan variabel *Job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam relasi antara variabel *ethical leadership* dan *employee well-being* karyawan medis (perawat) supaya menjadi novelty bagi penelitian. Variabel *Job satisfaction* sebagai variabel mediasi karena *Job satisfaction* tidak dapat terjadi begitu saja, tetapi melalui sebab, seperti adanya *ethical leadership* yang baik, kemudian akan menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja, kepuasan tersebut akan menambah *employee well-being* bagi karyawan itu sendiri. *Job satisfaction* dari perawat memiliki andil tersendiri bagi rumah sakit. Pemilihan ini karena, *Job satisfaction* merupakan ciri dari sebuah

keberhasilan rumah sakit untuk mencukupi kebutuhan perawatnya. *Job satisfaction* mengacu pada kondisi emosional yang positif dan menyenangkan secara mandiri untuk pengalaman karyawan di tempat kerja (Shafique et al., 2018).

Job satisfaction didefinisikan sebagai kepuasan terhadap perawatan, respon emosional positif yang telah dicapai karena penilaian diri dan perawatan pengalaman dan dikembangkan berdasarkan pengalaman kerjanya. *Job satisfaction* merupakan indikator seberapa besar staf menikmati perawatan mereka (Kilic et al., 2021). Dasar-dasar *Job satisfaction* terletak pada kenyataan bahwa individu dihargai untuk pekerjaan yang mereka lakukan (Sironi, 2019). Untuk mengukur dan mendefinisikan *Job satisfaction* dapat menjadi tantangan karena berkaitan dengan sikap karyawan serta kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diperlukan, komunikasi dalam organisasi dan bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan mereka (Isse et al., 2018). Setelah mengetahui *Job satisfaction* itu penting didalam sebuah perusahaan, perusahaan mulai merancang semua aspek perusahaan agar berjalan beriringan dengan baik. Salah satu aspek yang penting adalah tentang kualitas pemimpin untuk meningkatkan *Job satisfaction* karyawan dalam organisasi (Ali et al., 2018). Pemilihan *Job satisfaction* sebagai mediasi karena ada beberapa alasan. Pertama *Job satisfaction* telah lama diidentifikasi sebagai prediktor yang menonjol. Ini terutama penerapan antar karyawan dan berorientasi pada individu secara interaktif dapat membentuk kepercayaan lebih pada *Job satisfaction* (Ali et al., 2018). Kedua, karena adanya perbedaan pemimpin dalam menempatkan bobot *Job satisfaction* pada saat menjaga harmonisasi di dalam organisasi (An et al., 2020). Karyawan juga dapat menganggap *Job satisfaction* merupakan simbol mereka dalam organisasi serta kriteria dari *well-being* karyawan.

Organisasi dimanapun selalu menginginkan pemimpin yang baik bagi karyawannya. Hal yang mempengaruhi *ethical leadership* adalah *Job satisfaction*. *Job satisfaction* merupakan pekerjaan yang dikaitkan dari keadaan fisiologis, psikologis, dan lingkungan untuk melakukan peran yang ditentukan secara statistik signifikan dengan fisik, sosial, dan lingkungan kerja yang aman (Taheri et al., 2020). Selain *Job satisfaction*, penelitian dari Ahmad et al., (2020) menemukan bahwa *employee well-being* juga berkorelasi dengan *ethical leadership*. *employee well-being* dijelaskan oleh Mostafavi et al., (2020) sebagai salah satu usaha untuk memperoleh kesempurnaan potensi diri, yang meliputi 6 aspek yakni penerimaan diri, memiliki pengaruh positif dengan orang lain, mempunyai tujuan hidup, menjadi pribadi yang tidak bergantung, dapat mengendalikan lingkungan dan selalu bertumbuh dari diri sendiri. *Employee well-being* dan *Job satisfaction* merupakan komponen yang sangat penting untuk organisasi (Abdullah et al., 2021). Ketika seseorang mempunyai *well-being* yang tinggi, maka hal itu juga akan terbawa pada perasaan saat bekerja (Losada-Otálora et al., 2021). Karyawan yang saat bekerja merasa memiliki lingkungan yang menarik, menyenangkan dan penuh dengan tantangan, maka karyawan tersebut akan merasa bahagia dan memperlihatkan kinerja yang optimal (Veldhoven et al., 2020).

Saat ini, model *employee well-being* masih belum banyak dikenal luas oleh masyarakat Indonesia, sebagai contoh *employee well-being* yang dilaporkan oleh Nofita et al., (2019) dalam memberikan arahan penerapan *employee well-being* yang baik dan benar pada organisasi, diketahui masih banyak karyawan yang awam atau bahkan belum menerapkan *employee well-being* dengan baik dan benar, hal ini terindikasi karena masih adanya unjuk rasa yang mengakibatkan pengaruh antara atasan dengan karyawan belum berjalan sebagai mana mestinya. Beberapa studi lintas budaya berpendapat bahwa *ethical leadership* dan *employee well-being* memiliki pengaruh positif dengan mediasi *Job satisfaction* dan *employee voice* (Ejaz et al., 2021). Ini juga merupakan komponen yang positif dari *Job satisfaction* yang secara signifikan mempengaruhi *ethical leadership* terhadap *employee*

well-being dan *life satisfaction* (Ahanchian et al., 2018). Untuk lebih menjelaskan dapat dilihat juga dari proses bagaimana *ethical leadership* mempengaruhi *employee well-being*, *job engagement*, *Job satisfaction* (Litmanen, 2021).

Penelitian terkait *ethical leadership*, *employee well-being* dan *Job satisfaction* pada karyawan perlu dipertimbangkan. Semakin baik penerapan *ethical leadership* karyawan, akan berdampak juga pada karyawan yang lebih baik. *Employee well-being* juga menunjukkan *Job satisfaction* bagi karyawan sesuai dengan tahapnya. Dalam penelitian yang dipaparkan oleh (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020), (Yousaf et al., 2019), (Ahmad & Al-Shbiel, 2019) juga memepertimbangkan dampak dari *Job satisfaction*. Berdasarkan pernyataan di atas, penelitian ini mengkaji peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh antara *ethical leadership* dan *employee well-being*. Selanjutnya, mengetahui bagaimana pengaruh antara *ethical leadership* dan *employee well-being* melalui *Job satisfaction*. Penelitian ini berkontribusi pada penelitian sebelumnya dalam memberikan informasi yang lebih banyak dan bukti baru mengenai pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee well-being* melalui *Job satisfaction*. Selain itu, peneliti membantu akademisi dan organisasi untuk dapat lebih memahami pentingnya *ethical leadership* di dalam organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa mempunyai seorang pemimpin yang ber etika akan menambah *employee well-being* bagi karyawan, sehingga dapat meningkatkan *Job satisfaction* mereka dan meminimalkan kelelahan emosional. Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat untuk meningkatkan pembelajaran tentang pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee well-being* dimediasi dengan *Job satisfaction* dalam organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Ethical leadership memiliki otoritas manajerial, dapat memotivasi karyawan untuk mendapatkan perhatian dan memberikan panutan yang tepercaya dan relevan terkait dengan sifat-sifat merawat dan memperlakukan orang lain secara adil, dan akhirnya, memberikan nilai, sikap, dan perilaku yang dapat dipelajari dan ditiru oleh karyawan (Fu et al., 2020). *Ethical leadership* yang berinteraksi secara positif antara pemimpin dan karyawan akan menimbulkan lebih banyak kebahagiaan psikologis, kemudian meningkatkan *employee well-being* karyawan serta karyawan dapat bekerja lebih baik (Huang, 2017).

Ethical leadership membantu karyawan mendapatkan lebih banyak atmosfer yang positif dan secara positif juga mendapatkan *well-being* bagi karyawan dengan kata lain *ethical leadership* yang baik dapat memberikan perlindungan efektif bagi karyawan dan mempengaruhi *employee well-being* (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020). Pemimpin dengan perilaku kepemimpinan yang etis atau dapat disebut dengan *ethical leadership* akan merangsang pemberdayaan psikologis karyawan, dengan demikian, meningkatkan pekerjaan mereka keterlibatan dan meminimalkan emosional kelelahan (Rantika & Yustina, 2017).

Ethical leadership sebagai orang yang bermoral memiliki karakteristik sebagai kualitas jujur, memiliki integritas, dan dipercaya oleh setiap orang. Selain itu, *ethical leadership* memiliki pertanggungjawaban dalam membuat keputusan etis dan terlibat dalam perilaku yang baik seperti merawat karyawan, melakukan hal yang benar, memiliki pribadi yang bermoral, dan terbuka untuk menjadi pendengar yang baik (Saragih et al., 2020). *Ethical leadership* dengan *employee well-being* memiliki elemen penting untuk difokuskan karena budaya yang etis di dalam organisasi akan menunjukkan komponen strategis yang dapat digunakan untuk mempertahankan karyawan untuk mencapai *employee well-being* (Sarwar et al., 2020).

Seorang pemimpin yang etis harus memastikan bahwa *employee well-being* terlaksana, menciptakan kerja yang menguntungkan satu sama lain, menjalin pengaruh baik,

dan mengenali kebutuhan dasar karyawan serta kebutuhan kemajuan, tidak hanya menghasilkan kesejahteraan fisik karyawan tetapi berkontribusi pada mental dan psikologis *well-being* karyawan (Teimouri et al., 2018). Kemudian penelitian dari Ejaz et al., (2021). memaparkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dengan *employee well-being*, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terkait, seperti *ethical leadership*, juga dapat memengaruhi *employee well-being*. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Well-being*.

Karyawan yang bekerja di bawah pengawasan pemimpin yang menggunakan kepemimpinan yang etis dan lebih dikhususkan untuk organisasi mereka, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan menciptakan kinerja pekerjaan yang unggul (Amoah et al., 2022). *Ethical leadership* sangat berkorelasi dengan *Job satisfaction* staf dengan atasan mereka. Karyawan cenderung menunjukkan pekerjaan yang lebih tinggi dengan pemimpin etis yang dalam mendisiplinkan karyawan secara adil dan perhatian, serta menunjukkan kepemimpinan yang etis (Dianingrum & Hifdhillah, 2021). Karyawan yang merasa didukung dan dihormati lebih mungkin untuk menunjukkan kepuasan. Produktivitas karyawan dikembangkan melalui instruksi dari pemimpin. Memberdayakan *ethical leadership* menunjukkan pengaruh yang benar antara pemimpin dan para karyawan. Karyawan membutuhkan pemimpin untuk menunjukkan dan memberikan motivasi, inspirasi, tanggung jawab dalam melaksanakan berbagai tugas agar mereka dapat meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan *Job satisfaction* di tempat kerja (Nurimansjah et al., 2022). Pemimpin yang beretika dapat menjalin pengaruh yang lebih baik karena mereka lebih dapat dipercaya, lebih memperhatikan bawahan, dan membuat keputusan yang adil. Dengan adanya hal tersebut, *ethical leadership* dapat meningkatkan *Job satisfaction* pada karyawan (Qing et al., 2020).

Pada penelitian sebelumnya yang dijelaskan oleh Ahmad & Umrani, (2019) telah menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dengan *Job satisfaction*. Penelitian tersebut berfokus pada pengaruh antara *ethical leadership*, *self-efficacy* dan *Job satisfaction* di Cina. Selanjutnya, penelitian yang dijelaskan oleh Benevene et al., (2018) telah menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dengan *Job satisfaction*. Kemudian penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian terbaru dari Shafique et al., (2018), menyatakan *ethical leadership* memiliki dampak signifikan yang utuh dan kuat dalam meningkatkan *Job satisfaction*. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job satisfaction*

Job satisfaction yang positif terletak pada kenyataan bahwa kita dihargai untuk pekerjaan yang kita lakukan, dengan aspek-aspek pendukung agar pekerjaan yang dikerjakan mendapatkan hasil yang maksimal. Hal ini akan diperoleh hadiah dengan bentuk yang berbeda-beda, ada yang berupa uang atau hal yang tidak berwujud, misalnya, perasaan yang didapat dari pekerjaan yang membantu orang lain atau kesempatan yang berasal dari melakukan pekerjaan tertentu yakni *employee well-being* itu sendiri (Cannas et al., 2019).

Karyawan merupakan modal perusahaan dalam menjalankan, mengembangkan, dan mencapai tujuan organisasi secara optimal, perusahaan harus lebih memperhatikan bagaimana para pekerja dapat mewujudkan dan memahami potensi mereka di dalam perusahaan. *Job satisfaction* bagi karyawan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi *well-being* dan sikap mereka dalam mewujudkan potensinya, sehingga menghasilkan pekerjaan yang lebih baik bagi perusahaan (Liona & Yurniardi, 2020). Dalam memahami

Commented [Ma1]: Pengaruh atau pengaruh.
Beda antara pengaruh dan pengaruh.....

Agar di konsistenkan bahasanya.
Di hasil ada pengaruh ada pengaruh.

pengaruh antara aspek kesejahteraan di tempat kerja dan dalam kehidupan sangat penting untuk merancang kebijakan untuk meningkatkan tidak hanya kesehatan dan keselamatan tempat kerja tetapi juga *Job satisfaction/ Job satisfaction* dan *employee well-being* (Weziak-Bialowolska et al., 2020).

Kemudian penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian terbaru dari Sironi, (2019), menyatakan *Job satisfaction* memiliki dampak signifikan yang utuh dan kuat dalam meningkatkan *optimal well-being*, hal ini sejalan dengan realitas yang ada, bahwa meningkatnya *Job satisfaction* di dalam sebuah organisasi, akan mengoptimalkan *well-being* bagi karyawan itu sendiri. Pada penelitian Yousaf et al., (2019) perilaku karyawan yang berpengaruh dengan *Job satisfaction* ternyata juga memiliki pengaruh positif dengan *employee well-being*, hal ini selaras dengan faktor-faktor pendukung pada penelitian dalam memberikan hasil yang positif. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

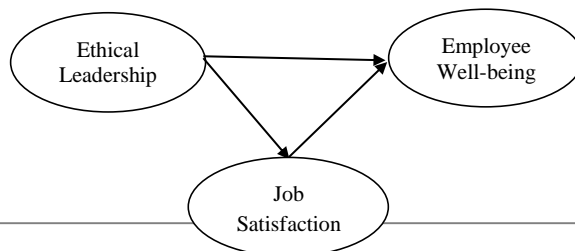
Hipotesis 3: Job satisfaction berpengaruh positif terhadap Employee Well-being.

Penelitian sebelumnya yang dipaparkan oleh Kaffashpoor & Sadeghian, (2020) telah menunjukkan bahwa menjadi pemimpin yang etis adalah tidak memihak dan jujur serta membekali karyawan dengan lingkungan yang aman agar karyawan mendapatkan *employee well-being* di lingkungan kerja. Dengan adanya hal tersebut, karyawan dapat menerima bantuan, perhatian, dan perawatan emosional dari pemimpin mereka (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020). Kemudian penelitian dari Byrd, (2019). memaparkan bahwa mengingat peran penting yang dimainkan *ethical leadership* dalam mempengaruhi *employee well-being* dan *Job satisfaction*, untuk menetapkan varians dalam gaya, definisi, dan dimensi konstruksi didalam sebuah perusahaan, pemimpin yang etis mampu menumbuhkan *Job satisfaction* dan *well-being* bagi karyawan, karena hal ini akan sangat penting bagi kepentingan masa depan organisasi.

Aliran kontekstual dengan memfokuskan bahwa *ethical leadership* memainkan peran penting untuk mempengaruhi karyawan dalam memberikan saran perbaikan organisasi dan karenanya meningkatkan *employee well-being* (Yousaf et al., 2019). Pemimpin dengan kejujuran, kesucilaan, adil, dan prinsip (sebagai pengambil keputusan) dianggap sebagai pemimpin etis dimana menunjukkan perhatian dan kepedulian yang tulus terhadap karyawan serta bertindak dalam cara etis tidak hanya dalam profesional kerja, tetapi juga dalam kehidupan pribadi mereka yang berdampak pada karyawan (Ahmad & Al-Shbiel, 2019).

Kesejahteraan sering disebut sebagai dampak *ethical leadership* pada *employee well-being* dan juga *Job satisfaction* dalam keadaan yang positif, hal ini penting karena pemimpin yang bersikap etis berharap dapat menyalurkan pencapaian dan melindungi sumber daya yang berharga (Ejaz et al., 2020). Adapun penelitian dari Litmanen, (2021) juga memaparkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee well-being* terutama dalam kategori kinerja, perilaku, dan interaksi antara pemimpin dan pengikut. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4: Ethical Leadership dan Employee Well-being dimediasi secara positif oleh Job satisfaction.



Gambar 1 Research Model

Gambar 1 menunjukkan adanya pengaruh variabel *ethical leadership*, *employee well-being* dimediasi dengan *Job satisfaction*. Penelitian ini mengasumsikan bahwa terdapat Pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee well-being* melalui *Job satisfaction*.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, karena peneliti ingin menggunakan data yang sesuai dengan data yang ada di perusahaan. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan medis di RS PKU Muhammadiyah, Bantul, Yogyakarta. Penelitian ini dianalisa menggunakan kuesioner dan menggunakan teknik pengumpulan data yakni dengan metode purposive sampling. Menurut Campbel, purposive sampling adalah salah satu jenis teknik-*non probability sampling* di mana pengambilan sampel didasarkan pada kriteria-kriteria yang dirumuskan terlebih dahulu oleh peneliti (Campbell et al., 2020). Dengan adanya macam pekerjaan di masing-masing unit dan sifat pekerjaan antara tenaga medis dan non medis, maka populasi dalam penelitian ini difokuskan kepada seluruh perawat yang bekerja di RS PKU Muhammadiyah Bantul, Yogyakarta yang berjumlah 154 perawat sesuai dengan jumlah karyawan pada saat penyebaran kuesioner tahun 2019, dengan jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah adalah 126 kuesioner, maka unsur populasi yang terpilih menjadi sampel adalah 126 karyawan medis (perawat). Selain populasi terbanyak di Rumah Sakit tersebut, tenaga perawat adalah tenaga medis yang paling merasakan dampak lebih banyak pada pekerjaan.

Tahap pengumpulan data dalam penelitian ini dapat menggunakan alat pengumpulan data sesuai dengan masalah yang diteliti. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini disusun berupa angket. Untuk menguji keabsahan angket tersebut diperlukan dua macam pengujian, yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*test of reliability*). Terdapat tiga variabel dalam penelitian ini yang diukur dengan menggunakan beberapa dimensi dan indikator pernyataan. Selanjutnya, indikator pernyataan diukur dengan teknik skala Likert 1 sampai 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

Untuk mengukur variabel *ethical leadership* digunakan 10 indikator (Hadházi, 2019a). Untuk mengukur variabel *employee well-being* digunakan 4 indikator (Pradhan & Hati, 2019). Dan untuk mengukur variabel *Job satisfaction* digunakan 4 indikator (Kiersch, 2018). Detail indikator masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 2. Hasil pada penelitian ini diolah dengan menggunakan SEM, SEM merupakan model linier umum yang memungkinkan seorang peneliti untuk menguji satu set persamaan secara bersamaan (Leite et al., 2022), yang kemudian dibantu menggunakan alat analisis IBM SPSS AMOS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Table 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Profil	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	11	8,7%
	Perempuan	115	91,3%
	Total	126	100%
Usia	17-25 tahun	38	30,2%
	26-35 tahun	78	61,9%
	36-45 tahun	10	7,9%
	Total	126	100%
Pendidikan Terakhir	D3	99	78,6%
	D4/S1	27	21,4%
	Total	126	100%
Jabatan Kerja	Kepala	7	5,6%
	Pelaksana	119	94,4%
	Total	126	100%
Masa Kerja	1-5 tahun	36	28,6%
	6-10 tahun	53	42,1%
	11-20 tahun	33	26,2%
	>20 tahun	4	3,2%
	Total	126	100%

Hasil penelitian menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan kerja, dan masa kerja di RS PKU Muhammadiyah Bantul, Yogyakarta diberikan pada Tabel 3. Berdasarkan hasil pengumpulan data, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 11 orang (8,7%), sedangkan responden wanita sebanyak 115 orang (91,3%). Kemudian rentang usia dengan usia 17-25 tahun memiliki jumlah 38 orang (30,2%), usia 26-35 tahun berjumlah 78 (61,9%) kemudian usia 36-45 tahun berjumlah 10 orang (7,9%). Dengan latar belakang D3 sebanyak 99 orang (78,6%), dan D4/S1 sebanyak 27 orang (21,4%). Untuk Jabatan kerja, pada jabatan kepala berjumlah 7 orang (5,6%), dan pelaksana 119 orang (94,4%). Masa kerja perawat untuk 1-5 tahun berjumlah 36 orang (28,6%), untuk 6-10 tahun berjumlah 53 orang (42,1%), untuk 11-20 tahun berjumlah 33 orang (26,2%), dan yang lebih dari 20 tahun sebanyak 4 orang (3,2%) dari 126 perawat.

Uji Validitas

Uji validitas ditujukan untuk menilai kemampuan alat ukur dalam mengukur variabelnya (Tjahjono et al., 2018). Suatu item dikatakan telah memenuhi validity apabila memiliki nilai loading factor di atas 0,50. Berikut merupakan hasil model structural untuk mengetahui nilai loading factor dari masing-masing item pertanyaan pada variabel penelitian:

Tabel 2. Outer Model (Loading Factor)

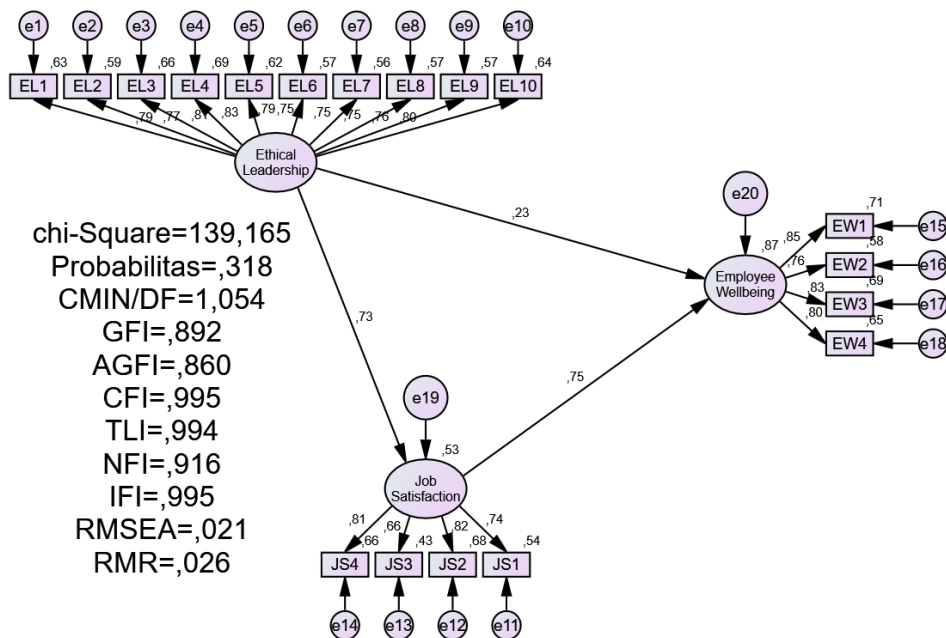
Variables	Item	Variabel/Indikator	Factor Loading	Information
<i>Ethical Leadership</i>	EL1	Menjalankan hidup etis	0,793	Valid
	EL2	Memperoleh Kesuksesan	0,765	Valid
	EL3	Mendengarkan Karyawan	0,812	Valid
	EL4	Mendisiplinkan Karyawan	0,830	Valid
	EL5	Adil dan Seimbang	0,788	Valid
	EL6	Dapat dipercaya	0,752	Valid

Variables	Item	Variabel/Indikator	Factor Loading	Information	
Job satisfaction	EL7	Membahas etika atau nilai bisnis dengan karyawan	0,745	Valid	
	EL8	Memberikan contoh.	0,754	Valid	
	EL9	Mempertimbangkan Kepentingan karyawan.	0,757	Valid	
	EL10	Menanyakan pendapat	0,802	Valid	
	JS1	Tidak suka pekerjaan	0,737	Valid	
	JS2	Suka bekerja di tempat kerja	0,822	Valid	
	JS3	Nyaman dengan pekerjaan	0,658	Valid	
	JS4	Puas dengan pekerjaan	0,810	Valid	
	Employee Well-being	EW1	Bahagia di tempat kerja	0,845	Valid
		EW2	Diri sendiri lebih bahagia	0,765	Valid
EW3		Senang bekerja	0,831	Valid	
EW4		Tidak tampak bahagia	0,805	Valid	

Sumber: *Ethical Leadership* (Hadházi, 2019), *Job satisfaction* (Kiersch, 2018), *Employee Well-being* (Pradhan & Hati, 2019).

Tabel 2, dapat diketahui bahwa loading faktor masing-masing item pada ketiga variabel penelitian semuanya bernilai lebih dari 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini telah memenuhi Uji Validitas. Dengan demikian semua indikator dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dari indikator pembentuk variabel laten, analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara full model seperti yang terlihat pada gambar 2 berikut ini:



Sumber: Data diolah 2019

Gambar 2 Analisis Full Model Setelah Uji Validitas

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi *construct reliability*. Dalam penelitian ini peneliti mengukur nilai antar variabel apakah mempunyai reliabilitas yang baik atau tidak. Baik atau tidaknya Uji Reliabilitas dapat dilihat dari table Uji Reliabilitas yaitu dengan melihat nilai Uji reliabilitas, dimana jika Uji reliabilitas lebih dari 0,6 maka dikatakan baik.

Table 3. Reliability Test Results

No.	Variabel / Indikator	Standard Loading	Standard Loading2	Measurement error	AVE	CR	
1	<i>Ethical Leadership</i>	EL1	0,793	0,628	0,371	0,608	0,974
		EL2	0,765	0,585	0,414		
		EL3	0,812	0,659	0,340		
		EL4	0,83	0,688	0,311		
		EL5	0,788	0,620	0,379		
		EL6	0,752	0,565	0,434		



		EL7	0,745	0,555	0,444		
		EL8	0,754	0,568	0,431		
		EL9	0,757	0,573	0,426		
		EL10	0,802	0,643	0,356		
2	Employee Well-being	EW1	0,845	0,714	0,285		
		EW2	0,765	0,585	0,414	0,659	0,932
		EW3	0,831	0,690	0,309		
		EW4	0,805	0,648	0,351		
JS1	0,737	0,543	0,456				
3	Job satisfaction	JS2	0,822	0,675	0,324	0,576	0,888
		JS3	0,658	0,432	0,567		
		JS4	0,810	0,656	0,343		

Variable	CR	Limit	Information
Ethical Leadership	0,9395		Reliabel
Employee Well-being	0,8855	>0,6	Reliabel
Job satisfaction	0,8446		Reliabel

Sumber: Data processing results

Tabel 3 menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas masing-masing variabel adalah lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, model penelitian masing-masing variabel telah memenuhi uji reliabilitas.

Berikutnya pengujian hipotesis yang menggunakan SEM dengan alat analisis IBM SPSS AMOS.

Table 4. Relationship Between Variables

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Hypothesis
Ethical Leadership	→ Employee Well-being	.257	.103	2.504	0,012	Positive
Ethical Leadership	→ Job satisfaction	.646	.095	6.770	0,000	Positive
Job satisfaction	→ Employee Well-being	.928	.149	6.242	0,000	Positive
Ethical Leadership	→ Job satisfaction → Employee Well-being	.471	.186	3.922	0,000	Positive

Sumber: Data processing results

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* diperoleh sebesar 0,257 dan nilai C.R 2,504 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *ethical leadership* dengan *employee well-being* positif. Artinya semakin baik *ethical leadership* maka akan meningkatkan *employee well-being*. Pengujian pengaruh kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,012 ($p < 0,05$), sehingga (H1) yang menyatakan *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee well-being* terdukung. Diketahui bahwa *ethical leadership* pada perawat RS PKU Muhammadiyah Bantul mempengaruhi *employee well-being*. Pemaparan dari Teimouri et al., (2018) menggambarkan pentingnya pengembangan orang dan konteks untuk perubahan perilaku etis yang berkelanjutan pada sebuah organisasi. Pada penelitian ini ditemukan bukti bahwa *ethical leadership* dengan memiliki sifat-sifat yang etis pada perawat mampu meningkatkan *employee well-being*. Pemimpin yang mendukung dapat secara signifikan meningkatkan *employee well-being*. *Ethical leadership* yang diterapkan dengan baik di tempat kerja dapat menimbulkan keterikatan dengan karyawan lainnya. Dengan kata lain, ketika ada kesesuaian etis antara perawat, maka *Employee well-being* setiap individu di tempat kerja semakin bertambah.



Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* diperoleh sebesar 0,646 dan nilai C.R. 6,770 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *ethical leadership* dengan *job satisfaction* positif. Artinya semakin baik *ethical leadership* maka akan meningkatkan *job satisfaction*. Pengujian pengaruh kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ($p < 0,05$), sehingga (H2) yang menyatakan *ethical leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction* terdukung. Pemimpin etis mengatur organisasi untuk tujuan dan perilaku karyawan (Ejaz et al., 2021). Pengaruh ini terjadi karena para pemimpin etis menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap perawat pelaksana, dan kemudian memperkuat rasa tanggung jawab ini dengan tindakan adil yang mengakibatkan *job satisfaction* bagi perawat pelaksana.

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* diperoleh sebesar 0,928 dan nilai C.R. 6,242 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *Job satisfaction* dengan *employee well-being* positif. Artinya semakin baik *job satisfaction* maka akan meningkatkan *employee Well-being*. Pengujian pengaruh kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ($p < 0,05$), sehingga (H3) yang menyatakan *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee well-being* terdukung.

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* diperoleh sebesar 0,471 dan nilai C.R. 3,922 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee well-being* dimediasi dengan *job satisfaction* positif. Artinya semakin baik *ethical leadership* dimediasi dengan *job satisfaction* maka akan meningkatkan *employee well-being*. Pengujian pengaruh kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ($p < 0,05$), sehingga (H4) yang menyatakan *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee well-being* dimediasi dengan *job satisfaction* terdukung..

Untuk melihat pengaruh mediasi antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi yaitu dengan cara membandingkan nilai *standardized direct effect* dengan *standardized indirect effects*. Artinya jika nilai *standardized direct effects* lebih kecil dari nilai *standardized indirect effect* maka dapat dikatakan bahwa variabel mediasi tersebut mempunyai pengaruh secara tidak langsung dalam dalam pengaruh kedua variabel tersebut.

Pengaruh langsung (*direct effect*) adalah pengaruh yang dapat dilihat dari koefisien jalur variabel independen ke variabel dependen (Hakam & Hoyyi, 2015). Hasil uji pengaruh langsung antar variabel disajikan pada tabel berikut:

Table 5. Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Employee Well-being</i>
<i>Job satisfaction</i>	.725	.000	.000
<i>Employee Well-being</i>	.234	.751	.000

Sumber: Data processing results

Berdasarkan tabel 5. di atas, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung *ethical leadership* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,725 sedangkan terhadap *employee well-being* sebesar 0,234 dan *job satisfaction* terhadap *employee well-being* sebesar 0,751. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah pengaruh yang melewati jalur melalui satu atau lebih variabel perantara (Hakam & Hoyyi, 2015). Hasil uji pengaruh tidak langsung antar variabel disajikan pada tabel di bawah ini:

Table 6. Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

Commented [Ma2]: Ini ada pengaruh di atas ada pengaruh.

Harus konsisten dalam membuat pernyataan

Pengaruh atau pengaruh

Dua kata yagn berbeda makna antara pengaruh dan pengaruh.

Agar di cek satu kata, menggunakan pengaruh atau pengaruh.

Commented [Ma3]: Agar berhati-hati menggunakan kata pengaruh dan pengaruh.

Agar di cek kembali

	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Employee Well-being</i>
<i>Job satisfaction</i>	.000	.000	.000
<i>Employee Well-being</i>	.545	.000	.000

Sumber: Data processing results

Untuk melihat apakah variabel *job satisfaction* memediasi pengaruh antara variabel *ethical leadership* dan *employee well-being* yaitu dengan cara membandingkan nilai *standardized direct effects* dan *standardized indirect effects*. Artinya jika nilai *standardized direct effects* lebih kecil dari nilai *standardized indirect effects* maka dapat dikatakan bahwa variabel tersebut memediasi atau mempunyai pengaruh secara tidak langsung dalam pengaruh keduanya.

Berdasarkan hasil analisis output tabel 5 dan 6 di atas, terlihat bahwa pengaruh tidak langsung antar variabel bernilai lebih besar. Hal tersebut juga sesuai dengan hasil uji estimasi model bahwa variabel *Job satisfaction* sebagai variabel mediasi atau intervening berpengaruh signifikan terhadap variabel *ethical leadership* dan *employee well-being*.

Pengaruh total variabel independen terhadap variabel dependen tersaji pada tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Pengaruh Total (*total effect*)

	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Employee Well-being</i>
<i>Job satisfaction</i>	0,725	0,000	0,000
<i>Employee Well-being</i>	0,779	0,751	0,000

Sumber: Data processing results

Berdasarkan output tabel di atas, variabel *ethical leadership* memiliki nilai terbesar terhadap variabel *employee well-being*. Hal tersebut berarti dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* yang dialami oleh perawat akan memberikan pengaruh yang paling besar atau dominan secara langsung terhadap *employee Well-being*.

Pengaruh antara *ethical leadership* terhadap *employee well-being* dimediasi oleh *job satisfaction* membandingkan antara nilai *direct effect* < nilai *indirect effect*, pengujian pengaruh kedua variabel tersebut menunjukkan nilai $0,234 < 0,545$ hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi *ethical leadership* terhadap *employee well-being* secara positif. Artinya semakin baik *ethical leadership* maka akan meningkatkan *job satisfaction*, dan berpengaruh pada meningkatkan *employee well-being*. Sehingga (H4) yang menyatakan jika ada pengaruh secara tidak langsung antara *ethical leadership* dengan *employee well-being*, terdukung. Karena karyawan dengan *employee well-being* yang buruk mungkin kurang produktif, membuat keputusan yang berkualitas lebih rendah, dan lebih banyak tidak hadir dalam bekerja (Kalshoven & Boon, 2012), tampaknya penting untuk organisasi fokus pada peningkatan *employee well-being*. Dengan kata lain, untuk bahasan yang sederhana, perawat memiliki *employee well-being* yang baik dan lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka merasa sedang bekerja dengan seorang pemimpin yang menunjukkan dan memperkuat perilaku yang sesuai secara etis.

Pembahasan

Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Well-being*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *employee well-being* dengan nilai estimate 0,257 dan nilai C.R 2,504. Artinya semakin baik *ethical leadership* di perusahaan maka akan meningkatkan *employee well-being* bagi karyawan. Pentingnya *ethical leadership* dalam perusahaan, karena mereka semakin menyadari bahwa menghargai nilai-nilai kemanusiaan yang baik dapat

memberikan inspirasi kepada karyawan di sektor publik, Hal ini akan mendorong perasaan berguna dan efektif di dalamnya, dengan demikian memberikan dasar bagi karyawan yang efektif untuk memenuhi kebutuhan psikologis mereka (Teimouri et al., 2018). *Ethical leadership* mempromosikan standar etika, aturan, regulasi, dan kebijakan untuk meningkatkan *employee well-being*. Dengan kata lain, karyawan mungkin senang dan puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka menemukan pemimpin mereka adalah orang yang menunjukkan dan menekankan cara yang sesuai secara normatif (Ejaz et al., 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Huang, 2017), (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020), (Rantika & Yustina, 2017), (Saragih et al., 2020), (Sarwar et al., 2020).

Ditarik kesimpulan bahwa bahwa *ethical leadership* dengan memiliki sifat-sifat yang etis pada perawat mampu meningkatkan *employee well-being*. Pemimpin yang mendukung dapat secara signifikan meningkatkan *employee well-being*. *Ethical leadership* yang diterapkan dengan baik di tempat kerja dapat menimbulkan keterikatan dengan karyawan lainnya. Dengan kata lain, ketika ada kesesuaian etis antara perawat, maka *employee well-being* setiap individu di tempat kerja semakin bertambah. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dalam proses mempromosikan perilaku etis di antara karyawan dalam suatu organisasi dapat selaras dengan keadaan di RS PKU Muhammadiyah Bantul. Dengan adanya prinsip islam yang diterapkan, hal tersebut memiliki andil yang lebih dalam kegiatan di RS PKU Muhammadiyah Bantul. Jika *ethical leadership* dapat dilakukan dengan bijak, maka akan semakin baik dampaknya bagi karyawan khususnya dalam hal *employee well-being* di dalam perusahaan.

Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Job satisfaction*

Parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight diperoleh sebesar 0,646 dan nilai C.R 6,770 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *ethical leadership* dengan *job satisfaction* positif. Artinya semakin baik *ethical leadership* maka akan meningkatkan *job satisfaction*. Ketika *ethical leadership* dianggap menunjukkan standar perilaku yang tinggi, karyawan memiliki lebih banyak keyakinan dalam keyakinan kemandirian mereka yang, pada gilirannya, mengarah pada *job satisfaction* yang lebih besar (Ren & Chadee, 2017). Bekerja dalam *ethical leadership* yang baik memungkinkan karyawan untuk mengalami kepuasan dalam aktivitas mereka (Benevene et al., 2018). *Ethical leadership* yang langsung maupun tidak langsung (melalui *job satisfaction*) dapat mempengaruhi kehidupan karyawan. Jadi mengandalkan *ethical leadership* akan meningkatkan *employee well-being* serta memperbaiki lingkungan perusahaan, tidak hanya itu *ethical leadership* dapat mengembangkan pekerjaan karyawan, dimana *job satisfaction* menjadi kebiasaan khususnya, *ethical leadership* memiliki karakter yang normatif bagi karyawan (Shafique et al., 2018). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Amoah et al., 2022), (Dianingrum & Hifdhillah, 2021), (Qing et al., 2020).

Pada model hipotesis kedua, dapat disimpulkan bahwa para perawat akan mendapatkan *job satisfaction* ketika mereka merasa sedang bekerja dengan pemimpin yang menampilkan dan memperkuat perilaku yang sesuai secara etis. Pengaruh ini terjadi karena para pemimpin etis menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap perawat pelaksana, dan kemudian memperkuat rasa tanggung jawab ini dengan tindakan adil yang mengakibatkan *job satisfaction* bagi perawat pelaksana. Konsisten dengan hipotesis kedua, hasilnya menunjukkan bahwa ketika para pemimpin dipersepsikan menunjukkan standar perilaku etis yang tinggi, para perawat lebih percaya diri dalam kepercayaan satu sama lain yang kemudian akan mengarah pada *job satisfaction* yang lebih

besar. Kemudian pada penerapan *ethical leadership* yang benar, maka akan mempengaruhi *job satisfaction* karyawan ke arah yang lebih baik.

Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Employee Well-being*

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* diperoleh sebesar 0,928 dan nilai C.R 6,242 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *job satisfaction* dengan *employee well-being* positif. Artinya semakin baik *Job satisfaction* maka akan meningkatkan *employee well-being*. *Job satisfaction* merupakan pengaruh tidak langsung dalam *employee well-being*. Jadi mengandalkan *job satisfaction* akan meningkatkan *employee well-being* kemudian dapat memperbaiki lingkungan perusahaan. *job satisfaction* telah menunjukkan bahwa domain kehidupan tertentu sangat penting dalam mempengaruhi *optional well-being* dan dimensinya, yaitu emosi positif, karakteristik positif, dan fungsi positif (Sironi, 2019). *Job satisfaction* menjelaskan bahwa mereka yang memiliki pekerjaan yang konsisten sesuai dengan level pendidikan, lebih puas dengan pekerjaan mereka. Secara teoritis dan praktis dengan menjelaskan bahwa untuk mencapai tingkat *employee well-being* yang tinggi, penting bagi manajer untuk mendorong karyawan untuk mengangkat suara mereka, dimana suara karyawan termasuk dalam *job satisfaction* (Yousaf et al., 2019). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Cannas et al., 2019), (Liona & Yurniardi, 2020), (Weziak-Bialowolska et al., 2020), (Sironi, 2019), (Yousaf et al., 2019).

Berdasarkan hasil dari perhitungan ini, maka dapat diketahui bahwa, semakin tinggi perasaan puas yang dimiliki perawat terhadap pekerjaannya, perawat akan semakin merasakan *employee well-being*. Pada dasarnya, *job satisfaction* adalah sebuah perasaan positif dari karyawan yang dihasilkan dalam pekerjaannya. Dengan melibatkan karyawan dan juga mempertimbangkan kebahagiaan karyawan di tempat kerja, maka karyawan yang puas dalam bekerja dan diimbangi dengan perasaan yang bahagia ditempat kerja akan menunjukkan produktifitas dalam bekerja (Sironi, 2019). Dengan kata lain, semakin perawat merasa terlibat dalam pengambilan keputusan, merasa ada pemaknaan pekerjaannya, kekompakkan dengan rekan sekerja, maka perawat akan semakin mampu untuk merealisasikan potensi dirinya secara berkesinambungan, semakin mampu menerima diri apa adanya, semakin mampu membentuk pengaruh yang hangat dengan orang lain, serta semakin mampu mengontrol lingkungan di tempat kerja. Semakin tinggi tingkat *job satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan, akan berdampak pada *employee well-being*, pada akhirnya akan berdampak baik pada perusahaan.

Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap *Employee Well-being* dimediasi dengan *Job satisfaction*

Pengaruh antara *ethical leadership* terhadap *employee well-being* dimediasi oleh *job satisfaction* membandingkan antara nilai *direct effect* < nilai *indirect effect*, pengujian pengaruh kedua variabel tersebut menunjukkan nilai $0,234 < 0,545$ hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi *ethical leadership* terhadap *employee well-being* positif. Artinya semakin baik *ethical leadership* maka akan meningkatkan *job satisfaction*, dan berpengaruh pada meningkatkan *employee well-being*. Hal ini berarti hipotesis keempat terbukti, bahwa semakin tinggi *ethical leadership* yang dimiliki perawat RS PKU Muhammadiyah Bantul maka akan mempengaruhi tingkat *employee well-being* dimediasi dengan *job satisfaction*, demikian pula sebaliknya semakin rendah tingkat *ethical leadership* yang dimiliki perawat maka semakin rendah tingkat *employee well-being* dimediasi dengan *job satisfaction*. *Ethical Leadership* yang berprinsip meningkatkan rasa kepuasan pada perawat dengan mengikuti prinsip etika, penyelesaian

masalah yang adil dan merata, mendengarkan percakapan dan keprihatinan perawat, dan simpati dan memecahkan masalah mereka, maka *job satisfaction* perawat dan *employee well-being* akan meningkat (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020). Karyawan yang merasakan *ethical leadership* di dalam sebuah perusahaan lebih cenderung puas dengan pekerjaan dan pengalaman kerja mereka lebih mengarah ke *employee well-being* dan ini akan mempengaruhi hasil kerja dari karyawan (Byrd, 2019). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020), (Ejaz et al., 2020), (Yousaf et al., 2019), (Litmanen, 2021).

Ethical Leadership pada dasarnya seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan mengindahkan aspek-aspek etika untuk mencapai kinerja dengan melibatkan peran karyawan secara adil dan seimbang. Hal ini berdampak bukan hanya pada kinerja namun juga peningkatan *job satisfaction* dan *employee well-being*. Perlakuan adil seorang pemimpin dalam melibatkan peran karyawan dan mendistribusikan kesejahteraan menyebabkan karyawan merasa nyaman dan dalam jangka panjang suasana kerja positif di dalam organisasi (Palupi, 2016). Pada hipotesis terakhir, hasilnya memberikan bukti bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dengan *employee well-being* dimediasi *job satisfaction* karyawan. Dengan kata lain, untuk bahasan yang sederhana, perawat memiliki *employee well-being* yang baik dan lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika merasa sedang bekerja dengan seorang pemimpin yang menunjukkan dan memperkuat perilaku yang sesuai secara etis. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah *ethical leadership* dipengaruhi oleh variabel *employee well-being* dimediasi dengan *job satisfaction*. Adapun upaya yang hendak dilakukan pihak perusahaan bagi karyawan yaitu dengan meningkatkan kemampuan dan dukungan yang dapat membantu karyawan untuk terus mengasah modal psikologis dengan harapan mereka mampu mencapai kesuksesan karir secara pribadi maupun organisasi.

SIMPULAN

Pada hasil penelitian ini, bahwa *ethical leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *employee well-being*. Semakin tinggi sikap *ethical leadership* di dalam rumah sakit, maka akan meningkatkan *employee well-being* bagi karyawan medis (perawat) rumah sakit. Kemudian, *ethical leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Hal ini berarti, ketika *ethical leadership* diterapkan dalam rumah sakit akan mempengaruhi *job satisfaction* bagi karyawan medis (perawat). Disisi lain, *job satisfaction* mempunyai pengaruh positif terhadap *employee well-being*. Ketika *Job satisfaction* semakin tinggi yang dimiliki oleh perawat maka akan meningkatkan *employee well-being* karyawan medis (perawat). Setiap karyawan akan memiliki faktor faktor kebahagiaan yang akan berpengaruh dalam *job satisfaction*. Perusahaan harus mengedepankan *employee well-being* agar karyawan selalu optimal dalam bekerja. Yang terakhir, *ethical leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *employee well-being* dimediasi dengan *job satisfaction*. Sehingga apabila *ethical leadership* diterapkan akan mempengaruhi *employee well-being* melalui *job satisfaction* karyawan medis (perawat). Dengan kata lain, variabel *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *ethical leadership* dengan *employee well-being*. Hal tersebut disebabkan oleh kemampuan *job satisfaction* yang mampu mempengaruhi *ethical leadership* serta *employee well-being*.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat menjadi pertimbangan dalam menganalisa hasil penelitian ini. Mulai dari variabel yang mempengaruhi kinerja jumlahnya terbatas hingga indikator yang tidak mampu menjelaskan semua keadaan yang sebenarnya dengan akurat. Selain itu penelitian ini hanya berfokus pada perawat pada RS PKU Muhammadiyah Bantul, Yogyakarta tanpa mengambil perawat dari rumah sakit lain,

sehingga secara khusus tidak mampu menjelaskan keadaan perawat diluar rumah sakit yang diteliti. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar pengambilan keputusan bagi manajemen rumah sakit dalam menentukan kebijakan dan aturan yang ada. Sehingga dalam pelaksanaannya hak dan kewajiban perawat dapat dipenuhi dengan baik, maka akan berdampak secara signifikan terhadap performa yang dihasilkan. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel lain diluar penelitian ini, sehingga dalam mengukur kinerja dapat lebih akurat. Selain itu perlu perluasan populasi serta objek penelitian, tidak hanya dalam satu rumah sakit namun bisa melakukan penelitian di rumah sakit lain untuk mengetahui perbedaan lingkungan kerjanya.

REFERENSI

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Adams, J. M. (2019). The Value of Worker Well-Being. In *Public Health Reports* (Vol. 134, Issue 6, pp. 583–586). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/0033354919878434>
- Ahanchian, M. R., Yazdani, P., & Sadeghian, S. (2018). *رَاطَن، ضواسُ سالُ ذن عوهى اى هذيشيت بَرَص*. (2018). *The effect of Ethical leadership on life Satisfaction and well-being by Mediation of job Satisfaction: The case of Private Hospitals in Mashhad city.* 1396 صهسناى، سى 196-171
- Ahmad, I., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(5), 534–547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0461>
- Ahmad, M., & Al-Shbiel, S. O. (2019). The effect of ethical leadership on management accountants' performance: The mediating role of psychological well-being. In *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 17, Issue 2, pp. 228–241). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.17](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.17)
- Ahmad, S., Sohal, A. S., & Wolfram Cox, J. (2020). Leading well is not enough: A new insight from the ethical leadership, workplace bullying and employee well-being relationships. *European Business Review*, 32(2), 159–180. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2018-0149>
- Ali, A., zhongbin, L., jianping, H., Ali, Z., & Sultan, U. (2018). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in Manufacturing Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i8/4428>
- Ali, M., Commer, P. J., Sci, S., Lodhi, S. A., Raza, B., & Ali, W. (2018). Examining the Impact of Managerial Coaching on Employee Job Performance: Mediating Role of Work Engagement, Leader-Member-Exchange Quality, Job Satisfaction, and Turnover Intention. In *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* (Vol. 12, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/324941330>
- Aljneibi, N. M. (2018). *Well-being in the United Arab Emirates: How Findings From Well-being in the United Arab Emirates: How Findings From Positive Psychology Can Inform Government Programs and Positive Psychology Can Inform Government Programs and Research Research.* https://repository.upenn.edu/mapp_capstone/147
- Amoah, C., Jehu-Appiah, J., & Agyenim Boateng, E. (2022). Ethical Leadership, Job Satisfaction, and Organisational Commitment among Health Workers in Ghana: Evidence from Central Region Hospitals. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(01), 123–141. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101009>
- An, S. H., Meier, K. J., Ladenburg, J., & Westergård-Nielsen, N. (2020). Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity With Panel Data From a Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 589–612. <https://doi.org/10.1177/0734371X19839180>

- Awada, N. (2019). The effect of employee happiness on performance of employees in public organization in United Arab Emirates. *Journal of Administrative and Business Studies*, 5(5). <https://doi.org/10.20474/jabs-5.5.1>
- Barría-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Title: Assessing organizational climate: Psychometric properties of the eals scale. *Anales de Psicología*, 37(1), 168–177. <https://doi.org/10.6018/analesps.417571>
- Benevene, P., Dal Corso, L., de Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., & Vecina, M. L. (2018). Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology*, 9(NOV). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02069>
- Büchler, N., ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2020). Understanding constant connectivity to work: How and for whom is constant connectivity related to employee well-being? *Information and Organization*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2020.100302>
- Byrd, B. (2019). *Effects of Ethical Leadership and Ethical Culture: Relationship to Well-Being and satisfaction*.
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Cannas, M., Sergi, B. S., Sironi, E., & Mentel, U. (2019). JOB SATISFACTION AND SUBJECTIVE WELL-BEING IN EUROPE. *RECENT ISSUES IN SOCIOLOGICAL RESEARCH Economics & Sociology*, 12(4). <https://doi.org/10.14254/2071>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Dianingrum, M., & Hifdhillah, B. (2021). Analysis of the Effect of Ethical and Benevolent Leadership on Job Satisfaction Mediated by Loyalty to Supervisors. In *Majalah Ilmiah Bijak* (Vol. 18, Issue 1). <http://ojs.stiami.ac.id>
- Ejaz, N. Y., Anjum, T., Rasheed, Z. Z., Waqas, M., & Hameed, M. A. (2021). Impact of ethical leadership on employee well-being: the mediating role of job satisfaction and employee voice. In *Middle East J. Management* (Issue Y). <https://www.researchgate.net/publication/354067272>
- Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020). Can Ethical Leadership Improve Employees' Well-Being at Work? Another Side of Ethical Leadership Based on Organizational Citizenship Anxiety. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- Guille, C. (2021). Rate of Suicide among Women Nurses Compared with Women in the General Population before the COVID-19 Global Pandemic. In *JAMA Psychiatry* (Vol. 78, Issue 6, pp. 597–598). American Medical Association. <https://doi.org/10.1001/jamapsychiatry.2021.0141>
- Hadházi, B. (2019). *What is an ethical leader like?-a study based on business students' opinions*.
- Hakam, M., & Hoyyi, A. (2015). Analisis jalur terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi indeks prestasi kumulatif (ipk) mahasiswa statistika undip. 4, 61–70. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/gaussian>
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953–968. <https://doi.org/10.1002/hrm.22054>
- Huang, P. (2017). A Framework for Research and Practice: Relationship among Authentic Leadership, Employee Well-Being, Organizational Innovative Climate and Innovative Behavior. *Open Journal of Leadership*, 06(03), 126–134. <https://doi.org/10.4236/ojl.2017.63009>
- Isse, H., Abdirahman, H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., Ahmad, R., & Shiyabade Najeemdeen, I. (2018). *The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance*.

- Kaffashpoor, A., & Sadeghian, S. (2020). The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction (a case study of private hospitals in Mashhad). *BMC Nursing*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00496-w>
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping the moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
- Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. (2017). Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings. *Frontiers in Psychology*, 8(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00505>
- Kiersch, C. (2018). *UWL Employee Engagement Survey Spring 2018 Survey Report Driving positive change in the UWL work experience*.
- Kilic, Ü., Guduk, Ö., Guduk, Ö., & Gokuz, S. (2021). Examination of Job Satisfaction and Anxiety Levels of Workers Working at COVID-19 Diagnostic Centers During the Pandemic. *Journal of Health Systems and Policies*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.52675/jhesp.827708>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Leite, W. L., Shen, Z., Marcoulides, K., Fisk, C. L., & Haring, J. (2022). Using Ant Colony Optimization for Sensitivity Analysis in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling*, 29(1), 47–56. <https://doi.org/10.1080/10705511.2021.1881786>
- Liona, R. C., & Yurniardi, M. S. (2020). The contribution of work engagement and job satisfaction to workers' psychological well-being. *HUMANITAS: Indonesian Psychological Journal*, 17(2), 94. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v0i0.16251>
- Litmanen, S. (2021). *The impact of leadership on the employee's well-being-job engagement, job satisfaction and meaning of work-an integrative literature review*.
- Liu, L., & Jia, Y. (2020). Guanxi HRM and employee well-being in China. *Employee Relations*, 43(4), 892–910. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0379>
- Losada-Otálora, M., Peña-García, N., & Sánchez, I. D. (2021). Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: the mediator role of employee well-being. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(1), 63–90. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2020-0023>
- Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Wenz, A., Rettig, T., Krieger, U., Friedel, S., Finkel, M., Cornesse, C., & Blom, A. G. (2021). The COVID-19 pandemic and subjective well-being: longitudinal evidence on satisfaction with work and family. *European Societies*, 23(S1), S601–S617. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1833066>
- Mostafavi, H., Yoosefee, S., Seyyedi, S. A., Rahimi, M., & Heidari, M. (2020). The Impact of Educational Motivation and Self-acceptance on Creativity among High School Students. *Creativity Research Journal*, 32(4), 378–382. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1821561>
- Nofita, i., lestari, f., & mujiasih, e. (2019). Pengaruh antara subjective well-being dengan *job satisfaction* karyawan generasi milenial di pt. Telkom regional iv jateng & diy. In *jurnal Empati* (Vol. 9, Issue 3).
- Nurimansjah, R. A., Ramly, M., Mallongi, S., & Alam, R. (2022). The Intervention of Job Satisfaction in Influence the Empowering Leadership and Talent Management Toward Staff Performance. *Jurnal manajemen bisnis*, 9(1), 67–76. <https://doi.org/10.33096/jmb.v9i1.1094>
- Palupi, M. (2016). A Model of Religiosity and Organizational Justice: the Impact on Commitment and Dysfunctional Behavior. <https://www.researchgate.net/publication/331651380>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>

- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). 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>
- Rahim, N. B., Osman, I., & Arumugam, P. V. (2020). Linking work-life balance and employee well-being: do supervisor support and family support moderate the relationship? In *International Journal of Business and Society* (Vol. 21, Issue 2).
- Rantika, S. D., & Yustina, A. I. (2017). Effects of ethical leadership on employee well-being: the mediating role of psychological empowerment. In *Journal of Indonesian Economy and Business* (Vol. 32, Issue 2).
- Ren, S., & Chadee, D. (2017). Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of guanxi. *Personnel Review*, 46(2), 371–388. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0226>
- Saragih, M., Yustina, A. I., & Santosa, S. (2020). Mediating Influence of Self-Esteem on Relationship between Ethical Leadership and Job Performance. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 8(1), 1–18. <https://doi.org/10.17509/jrak.v8i1.19421>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Shafique, I., N. Kalyar, M., & 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/indecs.16.1.5>
- Sironi, E. (2019). Job satisfaction as a determinant of employees' optimal well-being in an instrumental variable approach. *Quality and Quantity*, 53(4), 1721–1742. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00835-3>
- Taheri, R. H., Miah, Md. S., & Kamaruzzaman, Md. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshiri, A. (2018). The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(3), 355–369. <https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1424063>
- Tjahjono, H. K., Prasetyo, F., & Palupi, M. (2018). Kepemimpinan transformasional pada organizational citizenship behavior dan komitmen afektif. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 217. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2771>
- Ueda, M., Nordström, R., & Matsubayashi, T. (2021). Suicide and mental health during the COVID-19 pandemic in Japan. *Journal of Public Health*. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdab113>
- Van Veldhoven, M., van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., & Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the Universality of Job Resources: Why, When, and For Whom Are They Beneficial? *Applied Psychology*, 69(1), 5–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12211>
- Vizheh, M., Qorbani, M., Seyed, & Arzaghi, M., Muhidin, S., Javanmard, Z., Esmaeili, M., & Arzaghi, S. M. (2020). The mental health of healthcare workers in the COVID-19 pandemic: A systematic review. *Journal of Diabetes & Metabolic Disorders*, 19, 1967–1978. <https://doi.org/10.1007/s40200-020-00643-9/Published>
- Wang, F., Gan, B., Cheng, Y., Peng, L., Feng, J., Yang, L., & Xi, Y. (2019). China's Employment Contract Law: Does it deliver employment security? *Economic and Labour Relations Review*, 30(1), 99–119. <https://doi.org/10.1177/1035304619827758>
- Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., vanderweele, T. J., & mcneely, E. (2020). Well-Being in Life and Well-Being at Work: Which Comes First? Evidence From a Longitudinal Study. *Frontiers in Public Health*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00103>



- Wijngaards, I., King, O. C., Burger, M. J., & van Exel, J. (2021). Worker Well-Being: What it Is, and how it Should Be Measured. In *Applied Research in Quality of Life*. Springer Science and Business Media B.V. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w>
- Yousaf, K., Abid, G., Butt, T. H., Ilyas, S., & Ahmed, S. (2019). Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: mediating role of voice behaviour. *Business, Management and Education*, 17(2), 194–217. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.11176>
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2021). Relationships between psychological contract breach and employee well-being and career-related behavior: The role of occupational future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 84–99. <https://doi.org/10.1002/job.2495>