

HUBUNGAN ETHICAL LEADERSHIP DENGAN WORK ENGAGEMENT DAN EMPLOYEE WELL BEING PADA PEKERJA GENEASI Z DI SURABAYA

AFIFAH RISKA ANDINI

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRACT

Gen Z, typically born between 1997 and 2012, is a generation that grew up in the digital era, with extensive access to technology and information. Gen Z generally has high expectations regarding workplace flexibility, work-life balance, and finding meaning in their jobs. This makes understanding work engagement among Gen Z crucial for organizations aiming to manage human resources effectively. Based on these challenges, ethical leadership plays a highly significant role. Ethical leadership refers to a leadership style grounded in moral principles, integrity, honesty, and social responsibility. This study aims to examine the relationship between ethical leadership, work engagement, and employee well-being among Gen Z workers in Surabaya. Ethical leadership demonstrates normatively appropriate behavior through personal actions and interpersonal relationships, serving as a role model for others. This type of leadership is also considered vital in modern industrial development, as it emphasizes morally grounded actions and behaviors. This study employs a quantitative method involving 168 Gen Z worker participants in Surabaya. Data collection was conducted through questionnaires utilizing three measurement tools: ethical leadership measured using the Ethical Leadership Scale (ELS), work engagement measured using the Utrecht Work Engagement Scale-9, and employee well-being measured using the Employee Well-Being Scale. Data analysis was performed using Jamovi software version 2.2. The results indicate that ethical leadership has a significant correlation with work engagement ($r = 0.383$). Based on these findings, this research provides empirical evidence that ethical leadership has a positive and significant relationship with work engagement.

Key Word: *Young Adult Workers, Ethical Leadership, Work Engagement, Employee Wellbeing*

ABSTRAK

Gen Z, yang umumnya lahir antara tahun 1997 hingga 2012, adalah generasi yang tumbuh di era digital, dengan akses yang luas terhadap teknologi dan informasi. Gen Z umumnya memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta pencarian makna dalam pekerjaan mereka. Hal ini menjadikan pemahaman mengenai keterlibatan kerja di kalangan Gen Z sangat penting bagi organisasi yang ingin mengelola sumber daya manusia secara efektif. Berdasarkan permasalahan tersebut, *ethical leadership* memiliki peran yang sangat signifikan. *Ethical leadership*, merujuk pada gaya kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip-prinsip moral, integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan *ethical leadership* terhadap *work engagement* dan *employee well-being* pada pekerja Generasi Z di Surabaya. *Ethical Leadership* merupakan demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan memberikan teladan perilaku. Kepemimpinan etis ini juga dianggap penting dalam perkembangan industri di masa kini, karena dengan sikap kepemimpinannya yang menerapkan perilaku-perilaku yang baik berdasar moral. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang melibatkan 168 partisipan pekerja GenZ yang ada di Surabaya. Pengambilan data dilakukan melalui pengisian kuesioner menggunakan 3 alat ukur, gaya kepemimpinan etis

Hubungan Ethical Leadership dengan Work Engagement dan Employee Well-Being

menggunakan *Ethical Leadership Scale* (ELS), variabel keterlibatan kerja, menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale-9*, dan variabel kesejahteraan karyawan, menggunakan *Employee WellBeing Scale*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan *software Jamovi* versi 2.2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ethical leadership memiliki korelasi yang signifikan terhadap *work engagement* ($r = 0.383$). Berdasarkan hasil tersebut, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa dalam gaya kepemimpinan etis, terdapat hubungan yang positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Kata Kunci: Pekerja Gen Z, Kepemimpinan Etis, Keterlibatan Kerja, Kesejahteraan Karyawan

PENDAHULUAN

Permasalahan yang sering terjadi pada pekerja Gen Z saat ini adalah dikarenakan lingkungan kerja yang menuntut produktivitas tinggi dalam waktu singkat tekanan dari diri sendiri untuk cepat sukses atau memenuhi standar tinggi yang dipengaruhi oleh media sosial, juga pada jam kerja yang panjang dan kurangnya fleksibilitas waktu untuk istirahat diperusahaan. Sehingga generasi Z juga sering merasa tertekan oleh ekspektasi tinggi untuk berprestasi dalam pekerjaan mereka. Mereka tumbuh di era yang sangat kompetitif dan terkoneksi, di mana akses ke informasi tentang kesuksesan orang lain terus-menerus hadir di media sosial. Hal ini menciptakan standar kesuksesan yang tinggi dan terkadang tidak realistis. Tekanan untuk berprestasi dapat menyebabkan *burnout* atau kelelahan emosional dan fisik.

Pekerja Gen Z sangat menghargai umpan balik yang jelas dan pembinaan (*coaching*) dari pemimpin mereka. Mereka ingin mengetahui area di mana mereka bisa berkembang dan merasa bahwa pemimpin mendukung pertumbuhan pribadi mereka. Kurangnya umpan balik konstruktif membuat mereka merasa tidak dihargai atau tidak diberdayakan. Ketika karyawan Gen Z merasa tidak ada dukungan untuk perkembangan mereka, mereka lebih cenderung merasa bosan, kurang termotivasi, dan tidak terlibat dengan pekerjaan mereka. Ini juga dapat memicu peningkatan *turnover*. *Work engagement* atau keterlibatan kerja menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini berkaitan dengan tingkat antusiasme dan keterikatan emosional pekerja terhadap pekerjaan mereka. Pekerja yang memiliki tingkat engagement yang tinggi cenderung lebih produktif, memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi, serta berkontribusi secara positif terhadap tujuan perusahaan. Namun, dengan hadirnya generasi baru di dunia kerja, yaitu Generasi Z (Gen Z), pola kerja, harapan, serta dinamika keterlibatan kerja mengalami perubahan signifikan.

Gen Z, yang umumnya lahir antara tahun 1997 hingga 2012, adalah generasi yang tumbuh di era digital, dengan akses yang luas terhadap teknologi dan informasi. Mereka dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya, seperti Generasi X atau Milenial. Gen Z umumnya memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta pencarian makna dalam pekerjaan mereka. Hal ini menjadikan pemahaman mengenai keterlibatan kerja di kalangan Gen Z sangat penting bagi organisasi yang ingin mengelola sumber daya manusia secara efektif. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ernst dan Young (2020), lebih dari 50% pekerja Gen Z menganggap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sebagai faktor utama yang memengaruhi keterlibatan mereka di tempat kerja.

Selain itu, studi lain oleh Gallup (2021) menunjukkan bahwa Gen Z memiliki harapan tinggi terhadap lingkungan kerja yang inklusif, kesempatan belajar, dan pengembangan diri. Jika perusahaan gagal memenuhi harapan-harapan ini, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang rendah, yang dapat berujung pada peningkatan *turnover* atau perputaran karyawan. Namun, tantangan utama dalam meningkatkan *work engagement* pada Gen Z adalah adaptasi perusahaan terhadap preferensi dan kebutuhan generasi ini. Misalnya, model kerja tradisional yang kaku dan hierarkis seringkali tidak lagi relevan bagi mereka. Generasi ini lebih menyukai model kerja yang fleksibel, dengan peluang untuk

Hubungan Ethical Leadership dengan Work Engagement dan Employee Well-Being

bekerja jarak jauh dan keterlibatan dalam proyek-proyek yang inovatif. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan karakteristik unik generasi ini untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas mereka.

Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* di kalangan Gen Z, serta menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia guna menciptakan tempat kerja yang mendukung keterlibatan penuh. Jika berhasil, perusahaan tidak hanya akan melihat peningkatan produktivitas, tetapi juga retensi tenaga kerja yang lebih baik dan inovasi yang lebih besar.

Kesejahteraan karyawan atau *employee well-being* telah menjadi perhatian utama bagi organisasi modern, khususnya dalam menghadapi tantangan dan perubahan dinamis di dunia kerja. *Employee well-being* mencakup aspek fisik, mental, dan emosional dari karyawan yang memengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Ketika kesejahteraan karyawan terjaga dengan baik, mereka cenderung lebih produktif, lebih kreatif, dan lebih loyal kepada perusahaan. Namun, seiring dengan masuknya Generasi Z (Gen Z) ke dunia kerja, pendekatan tradisional terhadap *employee well-being* mungkin memerlukan penyesuaian yang signifikan. Riset dari *American Psychological Association* (APA) menunjukkan bahwa Gen Z lebih rentan terhadap stres, kecemasan, dan depresi akibat eksposur yang konstan terhadap media sosial, ketidakpastian ekonomi, serta perubahan cepat di lingkungan global.

Oleh karena itu, kesejahteraan mental menjadi salah satu aspek yang sangat penting dalam merancang program kesejahteraan bagi karyawan Gen Z. Sebagai pekerja baru yang masuk ke dunia kerja dengan karakteristik yang unik, Gen Z menempatkan perhatian yang lebih besar pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), fleksibilitas, dan makna dalam pekerjaan mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Deloitte (2021) menemukan bahwa 40% dari Gen Z menyatakan kesehatan mental mereka sebagai prioritas utama, lebih dari faktor-faktor lain seperti gaji atau jenjang karier. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan kesejahteraan yang hanya berfokus pada insentif finansial mungkin tidak lagi memadai untuk menarik perhatian dan mempertahankan generasi ini.

Hubungan antara *ethical leadership* dan *work engagement* diidentifikasi sebagai faktor utama yang memastikan keberhasilan suatu organisasi (Chughtai et al., 2015). Pada jurnal Ng dan Feldman (2015) melaporkan kinerja organisasi yang positif sebagai hasil dari hubungan yang kuat antara etika kepemimpinan dan keterlibatan kerja. Kepemimpinan di semua tingkatan dianggap sebagai faktor yang signifikan berkontribusi pada keterlibatan dan koneksi kerja (Demirtas et al., 2017). Keunggulan hubungan yang positif dan signifikan *employee well-being* dan *ethical leadership* karyawan dilaporkan dalam banyak penelitian (Bono & Ilies, 2006; Gilbreath & Benson, 2004). Perilaku *ethical leadership* dalam sebuah organisasi membuat karyawan meningkatkan kinerja kerja yang lebih baik dan menginvestasikan upaya ekstra untuk kemajuan organisasi. *Ethical Leadership* mendorong karyawan untuk mengembangkan identitas moral, yang menghasilkan peningkatan kinerja organisasi (Neubert et al., 2013). Selain berperan dalam keterlibatan kerja karyawan, pemimpin juga mempunyai peranan penting dalam hal kesejahteraan karyawan.

Pendekatan organisasi modern sangat mementingkan kepemimpinan dalam proses EWB (Yang, 2014). Banyak teori kepemimpinan menekankan perlunya pemimpin mengartikulasikan visi yang menginspirasi, namun yang penting bukanlah kata-kata melainkan tindakan: tingkat etika yang ditunjukkan dan rasa hormat serta kasih sayang yang ditunjukkan kepada orang lain. Mengingat pentingnya peran manajemen organisasi dan gaya kepemimpinan dalam menentukan tingkat dan kualitas pemberdayaan karyawan dan kebutuhan mendesak akan perilaku etis dalam organisasi, kehadiran dan berfungsinya pemimpin yang beretika adalah salah satu masalah paling serius yang harus dihadapi organisasi (Plinio, Muda, & Lavery, 2010).

Hubungan Ethical Leadership dengan Work Engagement dan Employee Well-Being

Basavaraj (2013) menyatakan bahwa *employee well-being* akan meningkatkan kesehatan fisik dan mental karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas mereka. *Employee Well-being* dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan hubungan antara pemimpin dengan karyawan.

Gonos dan Gallo (2013) menyatakan bahwa *leadership* yang berkualitas tinggi dikaitkan dengan meningkatnya level *employee well-being*, maka diusulkan agar pemimpin mempraktikkan gaya kepemimpinan yang mana memungkinkan karyawan untuk melakukan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Abdel Mottaleb dan Saha (2019) juga menyatakan bahwa budaya etika meningkatkan pengalaman afektif karyawan dan meningkatkan EWB (kesejahteraan karyawan). Di sisi lain, gaya kepemimpinan adalah alat manajemen penting yang, bila digunakan dengan benar, dapat secara signifikan meningkatkan budaya organisasi, komunikasi karyawan, dan efektivitas secara keseluruhan (Kuoppala, Lamminpaa, Lira, & Vainio, 2008).

Mengingat hanya ada sedikit literatur yang khusus membahas pekerjaan paruh waktu di akhir karir, kami memanfaatkan literatur mengenai berbagai bentuk pensiun bertahap, seperti pensiun bertahap, pensiun parsial, atau pekerjaan jembatan (untuk gambaran umum, lihat Alcover et al., 2014). Hubungan antara pekerjaan paruh waktu, di satu sisi, dan kesehatan, di sisi lain, sangatlah kompleks. Literatur menunjukkan bahwa hal ini merupakan hubungan yang saling memengaruhi: pekerjaan paruh waktu memengaruhi status kesehatan pekerja dan status kesehatan memengaruhi keputusan untuk bekerja paruh waktu. Selain itu, karakteristik yang tidak dapat diamati seperti gaya hidup dapat memengaruhi kesehatan dan pekerjaan paruh waktu (Lindeboom & Kerkhofs, 2009). Sebagai konsekuensinya, individu yang bekerja paruh waktu di usia lanjut cenderung memiliki rata-rata perbedaan mendasar dari mereka yang bekerja penuh waktu atau pensiun. Perbedaan mendasar ini mungkin menjelaskan perbedaan status kesehatan antara mereka yang bekerja paruh waktu dan mereka yang bekerja penuh waktu atau pensiun dan mengacaukan dampak potensial dari pekerjaan paruh waktu itu sendiri (Blau & Gilleskie, 2001).

Ng dan Feldman (2015) melakukan penelitian mengenai *ethical leadership*: bukti meta-analitik dari validitas terkait kriteria dan tambahan. Studi ini menguji validitas terkait dan inkremental *ethical leadership* (EL) dengan data meta-analitik. Di 101 sampel yang diterbitkan selama 15 tahun terakhir (N = 29.620), mereka mengamati bahwa EL menunjukkan validitas terkait kriteria yang dapat diterima dengan variabel yang memanfaatkan sikap kerja pengikut, kinerja pekerjaan, dan evaluasi pemimpin mereka.

Berdasarkan uraian dari literature review terkait hubungan *ethical leadership* dengan *work engagement* dan *employee well being* pada pekerja GenZ di Indonesia, penelitian ini merumuskan beberapa masalah penelitian; (1) Apakah ada hubungan antara *ethical leadership* dengan *work engagement* pada pekerja Generasi Z di Surabaya?; (2) Apakah ada hubungan antara *ethical leadership* dengan *employee well-being* pada pekerja Generasi Z di Surabaya? Penelitian ini memiliki hipotesis bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *ethical leadership* dengan *work engagement* dan ada hubungan positif signifikan antara *ethical leadership* dengan *employee well-being*.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif menggunakan survei. Partisipan yang akan mengisi kuesioner adalah masyarakat usia 20 sampai dengan 28 tahun. Selanjutnya, kriteria dari target adalah karyawan dan pimpinan. Kriteria selanjutnya berkaitan dengan topik penelitian yaitu pekerja Generasi Z, karena itu target populasi juga adalah pekerja Gen Z yang memiliki pengalaman bekerja minimal 2 tahun, dikarenakan karyawan dengan pengalaman kerja minimal 1 - 2 tahun cenderung

Hubungan Ethical Leadership dengan Work Engagement dan Employee Well-Being

memiliki pemahaman lebih baik tentang dinamika kepemimpinan di organisasi mereka. Survei ini memberikan informed consent kepada partisipan sebelum mereka berpartisipasi.

Dalam membangun penelitian, peneliti menggunakan tiga alat ukur. Pertama adalah alat ukur gaya kepemimpinan etis menggunakan *Ethical Leadership Scale* (ELS) oleh Brown et al. (2005) dengan total 10 item diukur skala likert 1-5 (1= Sangat tidak setuju) sampai (5= Sangat setuju) , selanjutnya variabel keterlibatan kerja, menggunakan *Utrecht Work Engagment Scale-9* oleh Wilmar B. Schaufeli dan kawankawan (2006) yang telah diaptasi dalam versi bahasa indonesia oleh Ika Febrian Kristiana, Fajrianti et al. (2018) dengan total 9 item diukur skala likert 0-6 (0= Tidak pernah) sampai (6= Selalu), dan variabel kesejahteraan karyawan, menggunakan *Employee WellBeing Scale* oleh Zheng et al., (2015) dengan total 18 item diukur skala likert 1-7 (1= Sangat setuju) sampai (7= Sangat tidak setuju) .

HASIL PENELITIAN

Hasil olah data terhadap 201 partisipan menunjukkan bahwa melalui uji deskriptif, variabel gaya kepemimpinan (*ethical leadership*) memiliki nilai ($M: 35,3; SD = 5,54$), sedangkan variabel keterlibatan kerja (*work engagement*) memiliki nilai ($M 35,2 ;SD = 6,93$), dan variabel kesejahteraan karyawan (*employee well being*).

Tabel 1 Analisis Uji Deskriptif

	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	<i>EWB (Life Well-Being)</i>	<i>EWB (Workplace Well-Being)</i>	<i>EWB (Psychological Well-Being)</i>
N	168	168	168	168	168
Mean	35,3	35,2	18,3	16,7	17,5
Median	36,5	36,0	17,0	15,5	16,0
SD	5,54	6,93	5,87	5,19	5,22
Min	13	10	9	3	9
Max	45	54	38	37	39

Tabel 2 Analisis Uji Normalitas

Statistik	<i>p-value</i>
-----------	----------------

Hubungan Ethical Leadership dengan Work Engagement dan Employee Well-Being

Shapiro-Wilk	0.95	<.001
Kolmogrov-Smirnov	0.11	0.060
Anderson-Darling	2.62	<.001

Berdasarkan tabel diatas, sebaran data dalam *kolmogrov-smirnov* penelitian ini memiliki nilai signifikansi sebesar 0,060 ($p > .05$). Hal ini menunjukkan bahwa data mengikuti bentuk distribusi normal.

Tabel 3 Analisis Uji Korelasi

		(X)	(Y1)	(Y2)
		<i>Ethical Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	<i>Employee Well-Being</i>
(X) <i>Ethical Leadership</i>	Pearson Correlation	—		
	p-value	—		
	N	—		
(Y1) <i>Work Engagement</i>	Pearson Correlation	0.383	—	
	p-value	<.001	—	
	N	168	—	
(Y2) <i>Employee Well-Being</i>	Pearson Correlation	-0.332	-0.121	—
	p-value	1.000	0,940	—
	N	168	168	—

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa diperoleh nilai korelasi antara *ethical leadership* dengan variabel *work engagement* sebesar ($r = 0.383$; $p = >.001$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Ethical Leadership* dan *Work Engagement*. Sedangkan *ethical leadership* tidak berhubungan dengan *employee well-being* ($r = -0.332$; $p = 1.000$). Kemudian variabel *work engagement* tidak berhubungan terhadap *Employee Well-Being* diperoleh ($r =$

Hubungan Ethical Leadership dengan Work Engagement dan Employee Well-Being

0.-121; $p = 0.940$). Pada pemaparan di atas mengindikasikan bahwa jika *ethical leadership* tinggi, maka *work engagement* pada seorang pekerja juga akan meningkat. Berbeda dengan *ethical leadership*, tinggi rendahnya gaya kepemimpinan etis tidak berhubungan dengan *employee well-being* seorang pekerja. Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa H1 didukung oleh data dengan pernyataan bahwa *ethical leadership* berhubungan positif dan signifikan dengan *work engagement*, sedangkan H2 tidak didukung oleh data bahwa *ethical leadership* tidak berhubungan dengan *employee well-being*.

PEMBAHASAN

Hasil pada penelitian ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Engelbrecht dan Mahembe (2016) mengindikasikan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan etis dan keterlibatan kerja. Penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Jia et al., 2022) dalam penelitian tersebut bahwa terdapat pengaruh positif antara *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement* yang artinya semakin tinggi tingkat *Ethical Leadership* maka dapat menaikkan tingkat *Work Engagement*. Penelitian terbaru oleh Vanya, Netania et al., (2024) juga menghasilkan sebuah analisis adanya pengaruh positif yang signifikan antara *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*.

Work engagement yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan fokus karyawan dapat meningkat ketika karyawan merasa memiliki kendali atas tugas-tugas mereka. *Ethical leadership* memperkuat motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan ruang bagi otonomi, yang merupakan salah satu prediktor kuat dari keterlibatan kerja. Dalam *self-determination theory*, *autonomy* mengacu pada kebutuhan individu untuk merasa memiliki kendali atas tindakan mereka dan dapat beroperasi secara mandiri dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang etis menciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi, di mana karyawan diberi kebebasan untuk berinovasi, mengeksplorasi ide-ide baru, dan mengambil keputusan yang relevan dengan tugas mereka. Pemimpin yang mempraktikkan etika tidak menerapkan kontrol berlebihan atau otoritarian, melainkan mendorong karyawan untuk menjalankan pekerjaannya secara mandiri. Penelitian oleh Carter et al. (2014) juga menemukan bahwa kepemimpinan etis yang mendukung otonomi karyawan berhubungan positif dengan *work engagement*.

Pada saat karyawan merasa kompeten dan mendapatkan dukungan yang sesuai dari pemimpin mereka, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Pemimpin yang etis memastikan bahwa setiap individu dalam tim memiliki akses terhadap pelatihan dan pengembangan yang memadai, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan kerja melalui perasaan peningkatan kompetensi. Dalam *self-determination theory*, kompetensi mengacu pada kebutuhan individu untuk merasa efektif dan mampu dalam tugas yang mereka lakukan. *Ethical leadership* memainkan peran penting dalam menyediakan sumber daya, dukungan, dan pelatihan yang memungkinkan karyawan untuk merasa mampu menghadapi tantangan di tempat kerja. Pemimpin etis juga memberikan umpan balik yang konstruktif, yang mendorong karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan mereka. Van den Broeck et al. (2010) menekankan pentingnya kompetensi dalam *work engagement*, menunjukkan bahwa karyawan lebih mungkin terlibat dalam pekerjaan mereka ketika mereka merasa mampu menghadapi tugas yang diberikan. Pemimpin etis yang secara aktif mendukung perkembangan keterampilan karyawan memperkuat keterlibatan ini.

Selanjutnya hasil analisis hubungan antara *ethical leadership* terhadap *employee well-being* menunjukkan hubungan yang tidak signifikan. Hasil analisis ini sangat berbanding terbalik pada banyak penelitian terdahulu yang menyatakan *ethical leadership* berhubungan positif total dengan *employee well-being* dari penelitian Teimouri, Hosseini, dan Ardeshiri, (2018). Oleh karena itu, *employee well-being* mengacu pada pengalaman keseluruhan karyawan atau memengaruhi 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. Sebaliknya, beberapa penelitian telah

Hubungan Ethical Leadership dengan Work Engagement dan Employee Well-Being

mengidentifikasi efek negatif dari kepemimpinan etis, yang menunjukkan sisi lain dari efek kepemimpinan etis. Yang (2014) secara tak terduga menemukan bahwa hasil penelitian tidak positif ketika mempelajari hubungan antara kepemimpinan etis dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Artinya, kepemimpinan etis berhubungan negatif dengan kesejahteraan karyawan di tempat kerja, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis juga dapat memiliki efek negatif pada perilaku organisasi karyawan.

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). Meta-analisis yang dilakukan oleh Bedi et al. (2016) menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan etis menunjukkan perilaku positif, kemauan terhadap kewarganegaraan organisasi, dan mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Teori *self-determination* (SDT) menjelaskan bahwa kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) sangat bergantung pada pemenuhan tiga kebutuhan psikologis utama: *autonomy* (kebutuhan otonomi), *competence* (kebutuhan akan kompetensi), dan *relatedness* (kebutuhan keterhubungan sosial). Menurut Deci dan Ryan (1985), pemenuhan atau tidak terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan ini akan menentukan sejauh mana karyawan merasa termotivasi, puas, dan sejahtera. *Ethical leadership*, atau kepemimpinan etis, yang mencakup perilaku pemimpin yang adil, transparan, serta fokus pada kesejahteraan karyawan, sering dianggap berkorelasi positif dengan *employee well-being*.

Teori *self-determination* memberikan wawasan tentang bagaimana pemenuhan kebutuhan psikologis melalui *ethical leadership* dapat berkontribusi pada kesejahteraan karyawan. Namun, ada kondisi di mana *ethical leadership* mungkin tidak berhubungan langsung dengan *employee well-being*, seperti ketika otonomi terbatas oleh struktur organisasi, ketika tuntutan pekerjaan eksternal terlalu besar, atau ketika ada ketidakcocokan antara harapan karyawan dan praktik kepemimpinan. Selain itu, beberapa karyawan yang lebih termotivasi oleh faktor *ekstrinsik* mungkin tidak merasakan peningkatan kesejahteraan meskipun bekerja di bawah pemimpin yang etis.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *ethical leadership* terhadap *work engagement*. Artinya, bahwa pemimpin yang memiliki kepemimpinan etik dapat membantu karyawan merasakan makna dalam pekerjaan mereka. Sehingga hal ini berdampak positif terhadap motivasi dan semangat kerja, sehingga karyawan lebih terdorong untuk berkontribusi secara optimal. Secara keseluruhan, kepemimpinan etik berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja di kalangan pekerja GenZ, melalui mekanisme kepercayaan, makna kerja, dan budaya etis dalam organisasi. Karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan etis akan merasakan perlakuan yang mendukung, percaya, dan positif dari para pemimpin. Dengan demikian, mereka akan merasa lebih positif tentang pekerjaan mereka, seperti mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta rasa tanggung jawab dan keamanan yang lebih kuat mengenai pekerjaan mereka. Berdasarkan hasil penelitian selanjutnya, diketahui bahwa terdapat hubungan negatif yang tidak signifikan antara *ethical leadership* terhadap *employee well-being*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *ethical leadership* terhadap kesejahteraan karyawan mungkin dipengaruhi oleh moderasi dari aspek manajemen sumber daya manusia. Secara keseluruhan, meskipun *ethical leadership* berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, penelitian menunjukkan bahwa hubungan negatif yang tidak signifikan perlu dipertimbangkan dalam konteks yang lebih luas. Faktor-faktor seperti manajemen

Hubungan Ethical Leadership dengan Work Engagement dan Employee Well-Being

sumber daya manusia dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan apakah *ethical leadership* dapat memberikan manfaat nyata bagi kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, lebih banyak penelitian diperlukan untuk memahami dinamika ini secara mendalam.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan bagi peneliti selanjutnya untuk, 1. Melakukan lebih banyak literature review agar mendapatkan lebih banyak data terdahulu mengenai hubungan antara *ethical leadership* terhadap *work engagement* dan *employee well-being* pada pekerja Generasi Z. 2. Melakukan uji perbandingan terkait topik penelitian ini pada kelompok subjek penelitian yang lebih beragam atau heterogen seperti spesifikasi posisi pekerja pada sebuah organisasi atau perusahaan, kelompok usia yang lebih luas. Sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran hasil penelitian yang lebih luas terkait topik ini. 3. Menggunakan *attention checks* pada pengambilan data agar tidak terjadinya bias responden untuk menjawab kuesioner yang dapat memengaruhi hasil penelitian.

Sedangkan bagi seorang pimpinan adalah dengan adanya pengertian, seperti faktor, indikator dan dimensi mengenai *ethical leadership* diharapkan untuk para pimpinan dapat lebih memahami dalam menerapkan gaya kepemimpinan etis ini kepada para pekerja GenZ agar dapat terciptanya hubungan yang positif antara *ethical leadership* terhadap *work engagement* karyawan dan kesejahteraan karyawan. Menerapkan kepemimpinan etis yang berfokus pada keadilan, transparansi, kesejahteraan, dan pengembangan karyawan dapat secara langsung berkontribusi pada peningkatan *work engagement* dan *employee well-being*. Pemimpin yang etis mampu membangun lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan dasar manusia, mendorong karyawan untuk berperan aktif, dan pada akhirnya, memperkuat loyalitas serta produktivitas di tempat kerja. 1. Pastikan proses komunikasi terbuka antara pimpinan dan karyawan, dan libatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka langsung. 2. Pemimpin harus memberi keleluasaan bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas, serta menyediakan pelatihan atau mentoring untuk meningkatkan keterampilan karyawan. 3. Pertimbangkan untuk menawarkan jam kerja fleksibel, opsi kerja jarak jauh, dan cuti yang memadai untuk mendukung kesehatan mental dan fisik karyawan.

PUSTAKA ACUAN

- American Psychological Association (APA). (2021). *Stress in America 2021: A National Mental Health Crisis*. APA.
- Aziz, F. A., & Raharso, S. (2019, August). Pengaruh work engagement terhadap employee service innovative behavior: Kajian empiris di minimarket. In *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar* (Vol. 10, No. 1, pp. 777-788).
- Azwar, S. (2011). Reliabilitas dan Validitas: Cetakan Pertama. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139, 517-536.
- Benazir, N.I. (2015) : Impact of rewards and leadership on the employee engagement in conventional banking sector of Southern Punjab. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. Vol. 57, 30-34.
- Brown, M.E. and Treviño, L.K. (2006), "Ethical leadership: a review and future directions", *Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 6, pp. 595-616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A. (2005), "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2014). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 367-375.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831.

Hubungan Ethical Leadership dengan Work Engagement dan Employee Well-Being

- Chin, W.W. (1998). *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling*. Cleveland, Ohio.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deloitte. (2021). *2021 Global Millennial and Gen Z Survey*. Deloitte Insights.
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., dan Capar, N. (2017) : The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, Vol. 145, 183-199.
- Dinc, M. S., & Aydemir, M. (2014). Ethical leadership and employee behaviours: an empirical study of mediating factors. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9(3), 293-312.
- Den Hartog, D.N. dan Belschak, F.D. (2012) : Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*.107, 35-47.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness And Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. *The Leadership Quarterly*, vol 19, no 3, pp. 297-311.
- Divanissa, V., Emilisa, N., Maharani, A. S., & Maulidia, R. (2024). Pengaruh Ethical Leadership, Trust in Leader Terhadap Turnover Intention yang Dimediasi oleh Work Engagement pada Karyawan di Dua Cabang Perusahaan Abhimata Citra Abadi Jakarta Pusat. *Pelita: Jurnal Penelitian dan Karya Ilmiah*, 24(1), 68-78.
- Engelbrecht, A.S., dan Mahembe, B. (2016). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 38 No. 3, 2017, 368-379.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gallup. (2020). *Leadership and Work Engagement: The Role of Ethical Leadership*. Gallup Research.
- Gilbert, S., et al. (2017). *Ethical leadership and employee well-being: The moderating effects of human resource practices*. *International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 621-642.
- Ghozali, Imam., 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Kristiana, I. F., & Purwono, U. (2019). Analisis Rasch Dalam Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES 9) Versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*, 17(2), 204-217.
- Lockwood, N.R. (2007) : Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *SHRM Research Quarterly*.
- Mulyadi, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Bumn Di Indonesia. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 21(1), 137-160.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). *Ethical leadership: meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity*. *Journal of applied psychology*, 100(3), 948.
- Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors In Employees Work Engagement. *JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN*, 2(3), 151-162.
- Rahmi, T., Agustiani, H., Harding, D., & Fitriana, E. (2021). Adaptasi employee well-being scale (EWBS) versi bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 93-101.
- Rukmana, N. (2007). *Etika kepemimpinan perspektif agama dan moral*.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanti, N. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Etis, Motivasi dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di Pt. Sharp Electronic Indonesia. *Journal of Applied in Business Management and Accounting*, 1(01), 27-42.

Hubungan Ethical Leadership dengan Work Engagement dan Employee Well-Being

- Shafiulla, R., & Basavaraj, M. J. (2013). The Relationship between Employees Participation and Job Satisfaction in Regional Electricity Company of Iran. *International Journals Of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(4), 74-82.
- Syahroni, M. I. (2022). Prosedur penelitian kuantitatif. *E Jurnal Al Musthafa*, 2(3), 43-56.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Roma, V.G., dan Bakker, A.B. (2002) : *The measurement of engagement and burnout : A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., dan Bakker, A.B. (2006): The measurement of work engagement with a shorth questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 66, No. 4, 701 -716.
- 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.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), 5-37.
- Van den Broeck, A., et al. (2010). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 236-247.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L.(2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004>
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of business ethics*, 123, 513-525.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.