

PENGARUH PERILAKU ETIS PEMIMPIN TERHADAP KESEJAHTERAAN KARYAWAN DENGAN PERAN MEDIASI *WORKPLACE EMBITTERMENT* DAN KETERLIBATAN KARYAWAN

Tiara Rahmawati
22231536

Program Magister Manajemen Universitas BPD
Website: www.universitasbpd.ac.id Email: info@universitasbpd.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perilaku etis pemimpin terhadap kesejahteraan karyawan dengan peran mediasi *workplace embitterment* dan keterlibatan karyawan. Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif kuantitatif serta metode verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor DPRD Kabupaten Demak sebanyak 72 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Adapun cara mendapatkan responden penelitian menggunakan instrumen kuesioner *google form*. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS. Dari hasil temuan penelitian dan pembahasan maka disimpulkan bahwa *ethical behavior of leaders* memberikan pengaruh positif signifikan terhadap *employee well-being*. Kemudian *ethical behavior of leaders* memberikan pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* namun memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap *workplace embitterment*. Selanjutnya *workplace embitterment* memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap *employee well-being*. Sedangkan *employee engagement* memberikan pengaruh positif signifikan terhadap *employee well-being*. Adapun *workplace embitterment* dan *employee engagement* mampu berperan sebagai mediasi pada pengaruh *ethical behavior of leaders* terhadap *employee well-being*.

Kata Kunci: Perilaku Etis Pemimpin, Kesejahteraan Karyawan, *Workplace Embitterment*, Keterlibatan Karyawan

Abstract

This study aims to analyze the influence of leaders' ethical behavior on employee well-being with the mediating roles of workplace embitterment and employee engagement. The research adopts a descriptive quantitative approach and a verificative method. The population consists of 72 employees at the Regional House of Representatives (DPRD) Office of Demak Regency. The sampling technique used in this study is saturated sampling. Respondents were obtained through a questionnaire distributed via Google Form. Data analysis was carried out using the Partial Least Square (PLS) method with SmartPLS software. The findings and discussion reveal that leaders' ethical behavior has a significant positive effect on employee well-being. Furthermore, leaders' ethical behavior has a significant positive effect on employee engagement but a significant negative effect on workplace embitterment. In addition, workplace embitterment has a significant negative effect on employee well-being, while employee engagement has a significant positive effect on employee well-being. Both workplace embitterment and employee engagement are found to play mediating roles in the relationship between leaders' ethical behavior and employee well-being.

Keyword: Ethical Behavior of Leaders, Employee Well-Being, Workplace Embitterment, Employee Engagement

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Dunia kerja yang semakin dinamis menuntut perhatian terhadap *employee well-being* bukan lagi sekadar tren atau nilai tambah, melainkan menjadi elemen fundamental dalam membangun organisasi yang berkelanjutan (Juchnowicz & Kinowska, 2021). Saat ini, para pegawai tidak hanya mencari kompensasi finansial yang memadai, tetapi juga lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental, emosional, dan fisik mereka secara menyeluruh (Kaltiainen & Hakanen, 2022). Pegawai yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih inovatif, mampu menghadapi tekanan dengan lebih baik, serta memiliki ketahanan yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan pekerjaan (Sonnentag et al., 2023).

Pada lingkungan Kantor DPRD Kabupaten Demak, perhatian terhadap *employee well-being* menjadi semakin penting dan relevan di tengah kompleksitas tugas pelayanan publik dan dinamika politik yang menuntut profesionalisme tinggi. Para pegawai tidak hanya dituntut untuk bekerja secara administratif dan teknis, tetapi juga harus mampu menjembatani berbagai kepentingan masyarakat dan wakil rakyat dengan cepat, tepat, dan sensitif terhadap situasi sosial. Dalam tekanan kerja semacam ini, *employee well-being* bukanlah sesuatu yang bisa diabaikan, melainkan menjadi fondasi penting bagi keberhasilan kinerja organisasi secara keseluruhan (Becker et al., 2022). Sebagai bagian dari upaya untuk memperhatikan *well-being* pegawai, Kantor DPRD Kabupaten Demak telah menyelenggarakan serangkaian sesi konseling dan konsultasi psikologis internal sepanjang triwulan pertama tahun 2025. Kegiatan ini melibatkan partisipasi sukarela dari para pegawai struktural maupun fungsional, dengan difasilitasi oleh konselor profesional yang bekerja sama dengan Bagian Umum dan Kepegawaian. Berikut adalah hasil konseling yang dilaporkan Bagian Umum dan Kepegawaian

Tabel 1. Permasalahan *Employee Well-being* Pegawai DPRD Kabupaten Demak

Aspek <i>Well-Being</i>	Dampak yang Dirasakan	Persentase Pegawai
Stres akibat beban kerja	Kelelahan fisik, sulit fokus	64%
Minimnya ruang aspirasi	Turunnya motivasi, perasaan tidak dihargai	45%
Menjaga <i>work-life balance</i>	Penurunan kualitas hidup pribadi dan relasi keluarga	57%
Kecemasan menghadapi dinamika politik	Ketegangan mental, kewaspadaan berlebihan	49%

Sumber: Laporan Bagian Umum dan Kepegawaian DPRD Kabupaten Demak

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa terdapat permasalahan pada aspek-aspek *employee well-being* yang dirasakan pegawai Kantor DPRD Kabupaten Demak. Temuan ini menunjukkan bahwa penting bagi Kantor DPRD Kabupaten Demak untuk menganalisis lebih lanjut permasalahan *employee well-being* serta mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhinya.

The *Affective Events Theory* (AET) memberikan penjelasan mendalam mengenai bagaimana kejadian-kejadian yang dialami individu di tempat kerja memengaruhi perasaan, suasana hati, dan pada akhirnya *well-being* yang dirasakan (Saleem et al., 2024). AET menjelaskan bahwa pengalaman afektif (emosional) yang bersifat sementara namun berulang, seperti menerima pujian dari atasan, menghadapi konflik dengan rekan kerja, atau merasakan tekanan karena tenggat waktu, secara kumulatif dapat membentuk kondisi psikologis pegawai (Brimhall & Palinkas, 2020). Teori ini juga melandasi bagaimana *ethical behavior of leaders* memberikan dampak pada *employee well-being* disebabkan perilaku ini tidak hanya menjaga kestabilan organisasi, tetapi juga menjadi fondasi utama dalam membangun *well-being* dimana pegawai merasa utuh, bermakna, dan dihargai sebagai manusia (Schwepker et al., 2021). Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa

ethical behavior of leaders berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being* (Saleem et al., 2024; Schwepker et al., 2021; Onesti, 2023; Bhatti et al., 2020). Penelitian lainnya menunjukkan *ethical behavior of leaders* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being* (Choi, 2021).

Ethical behavior of leaders diperlukan bagi sebuah organisasi karena pemimpin bersikap jujur, adil, transparan, dan menghargai martabat setiap individu, maka terciptalah rasa aman psikologis bagi para karyawan (Saleem et al., 2024). Dalam atmosfer seperti itu, karyawan merasa dihargai dan dimanusiakan, sehingga kecil kemungkinan munculnya emosi negatif seperti kemarahan tersembunyi, kekecewaan mendalam, atau perasaan ketidakadilan yang biasanya menjadi pemicu utama *workplace embitterment* (Saleem et al., 2022). Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa *ethical behavior of leaders* berpengaruh signifikan terhadap *workplace embitterment* (Saleem et al., 2024; Ahmad et al., 2024; Saleem et al., 2022; Santiago-Torner et al., 2024). Penelitian lainnya menunjukkan *ethical behavior of leaders* tidak berpengaruh signifikan terhadap *workplace embitterment* (Cheng et al., 2022).

Selanjutnya, ketika pegawai merasakan *workplace embitterment* membawa beban psikologis dalam keseharian mereka (Saleem et al., 2024). *workplace embitterment* bukan sekadar keluhan emosional yang remeh, melainkan kondisi yang secara nyata merusak kualitas hidup dan *well-being* pegawai (Choi & Choo, 2023). Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa *workplace embitterment* berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being* (Saleem et al., 2024; Choi & Choo, 2023; Kang et al., 2022). Penelitian lainnya menunjukkan *workplace embitterment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being* (Michailidis, 2023).

Ethical behavior of leaders tidak hanya mencerminkan nilai pribadi yang luhur, tetapi juga menjadi katalisator bagi meningkatnya tingkat *engagement* karyawan (Saleem et al., 2024). Melalui tindakan sehari-hari yang adil, konsisten, dan berintegritas, pemimpin membangun jembatan antara nilai-nilai organisasi dan aspirasi individu karyawan, yang pada akhirnya memperkuat *employee engagement* (Ashfaq et al., 2021). Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa *ethical behavior of leaders* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Alam et al., 2021; Saleem et al., 2024; Fuller, 2021; Wibawa & Takahashi, 2021). Penelitian lainnya menunjukkan *ethical behavior of leaders* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

Employee engagement pada akhirnya memainkan peran krusial dalam membentuk dan meningkatkan *employee well-being*. Karyawan yang *engaged* tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga karena mereka percaya pada nilai pekerjaan itu sendiri dan merasa dihargai atas peran yang mereka mainkan. Perasaan dihargai dan terhubung ini memunculkan emosi positif seperti semangat, rasa bangga, dan kebahagiaan, yang semuanya merupakan elemen penting dari *well-being* (Saleem et al., 2024). Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being* (Andrulli & Gerards, 2023; Saleem et al., 2024; Ogunmokin et al., 2021; Chaudhry et al., 2024). Penelitian lainnya menunjukkan *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being* (Kohnen et al., 2024).

Ethical behavior of leaders secara konsisten memberikan perlakuan yang manusiawi kepada bawahannya, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, dan mampu menciptakan hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan. Hal ini menurunkan kemungkinan munculnya perasaan tersingkir, tidak dihargai, atau diperlakukan semena-mena yang sering menjadi akar munculnya *workplace embitterment*. Ketika *workplace embitterment* berhasil ditekan atau bahkan dicegah, maka karyawan memiliki ruang yang lebih luas untuk mengalami kesejahteraan yang sebenarnya (Saleem et al., 2024). Di sisi lain, dalam suasana kerja yang dipimpin secara etis, karyawan merasa dihargai, diperlakukan dengan adil, dan diberi kesempatan untuk berkembang. Kondisi ini memicu

work engagement yang tinggi di mana karyawan menjadi lebih antusias, fokus, dan merasa memiliki hubungan emosional yang kuat dengan tugas-tugas yang mereka emban (Saleem et al., 2022). Tingginya *work engagement* inilah yang kemudian berdampak langsung terhadap meningkatnya *employee well-being* (Baquero, 2023).

Penelitian ini mengacu pada kajian yang dilakukan Saleem et al. (2024) yang menganalisis bagaimana *ethical behavior of leaders* memberikan dampak signifikan terhadap *employee well-being* dimediasi *workplace embitterment* dan *employee engagement*. Perbedaan pada penelitian ini terletak pada objek penelitian yang dianalisis yaitu pegawai Kantor DPRD Kabupaten Demak yang dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik sehingga *well-being* yang dirasakan menjadi faktor penting untuk mendukung hal tersebut. Selain itu, masih terdapat celah (*gap*) pada hasil penelitian – penelitian sebelumnya sehingga diharapkan penelitian ini dapat mengisi celah literatur yang mengkaji dampak *ethical behavior of leaders* terhadap *employee well-being*.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena pada pegawai Kantor DPRD Kabupaten Demak, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *ethical behaviors of leaders* terhadap *employee well-being* ?
2. Bagaimana pengaruh *ethical behaviors of leaders* terhadap *workplace embitterment* ?
3. Bagaimana pengaruh *ethical behaviors of leaders* terhadap *employee engagement* ?
4. Bagaimana pengaruh *workplace embitterment* terhadap *employee well-being* ?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *employee well-being* ?
6. Bagaimana pengaruh *ethical behaviors of leaders* terhadap *employee well-being* dimediasi *work embitterment* ?
7. Bagaimana pengaruh *ethical behaviors of leaders* terhadap *employee well-being* dimediasi *employee engagement* ?

1.3. Tujuan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *ethical behaviors of leaders* terhadap *employee well-being*
2. Menganalisis pengaruh *ethical behaviors of leaders* terhadap *workplace embitterment*
3. Menganalisis pengaruh *ethical behaviors of leaders* terhadap *employee engagement*
4. Menganalisis pengaruh *workplace embitterment* terhadap *employee well-being*
5. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *employee well-being*
6. Menganalisis pengaruh *ethical behaviors of leaders* terhadap *employee well-being* dimediasi *work embitterment*
7. Menganalisis pengaruh *ethical behaviors of leaders* terhadap *employee well-being* dimediasi *employee engagement*

1.4. Manfaat Penelitian

1. DPRD Kabupaten Demak dapat mengetahui bagaimana peran *ethical behaviors of leaders*, *workplace embitterment*, dan *employee engagement* terhadap *employee well-being*
2. Dengan mengetahui peran *ethical behaviors of leaders*, *workplace embitterment*, dan *employee engagement*, DPRD Kabupaten Demak dapat menciptakan atmosfir kerja dimana *ethical behaviors of leaders* dapat diterapkan sehingga dapat menurunkan *workplace embitterment* serta meningkatkan *employee engagement* sehingga berdampak terhadap *employee well-being*

2. Kajian Pustaka

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1. *The Affective Event Theory*

Affective Events Theory (AET) merupakan salah satu teori penting dalam psikologi organisasi yang menjelaskan bagaimana peristiwa-peristiwa yang terjadi di tempat kerja dapat memengaruhi emosi pegawai dan pada akhirnya memengaruhi perilaku (Saleem et al., 2024). Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Weiss & Cropanzano (1996) yang menekankan bahwa dinamika emosional di tempat kerja tidak dapat diabaikan, karena emosi memainkan peran sentral dalam membentuk sikap dan tindakan individu di lingkungan kerja. Menurut AET, peristiwa-peristiwa kerja sehari-hari baik yang bersifat positif maupun negatif dapat menimbulkan reaksi emosional yang kuat (Saleem et al., 2022).

AET tidak hanya berfokus pada kondisi kerja secara struktural, seperti beban kerja atau sistem kompensasi, tetapi lebih kepada bagaimana individu secara subjektif merasakan dan memaknai peristiwa-peristiwa kecil yang terjadi setiap hari (Stylos et al., 2024). Dengan kata lain, AET menyoroti pentingnya memperhatikan pengalaman emosional karyawan sebagai bagian integral dari manajemen sumber daya manusia (Bano et al., 2021). Dengan berkembangnya pemahaman mengenai pentingnya *well-being* di tempat kerja, teori AET menyediakan kerangka konseptual yang kuat untuk menjelaskan bagaimana emosi sehari-hari memengaruhi kualitas kehidupan kerja seseorang (Saleem et al., 2024).

2.1.2. *Ethical Behaviors of Leaders*

Ethical behaviors of leaders merujuk pada tindakan, keputusan, dan sikap seorang pemimpin yang mencerminkan prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai etika seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, empati, dan integritas (Saleem et al., 2024). Dalam praktiknya, pemimpin yang berperilaku etis tidak hanya menjalankan peran manajerial secara teknis, tetapi juga menjadi teladan moral bagi orang-orang yang dipimpinnya (Amore et al., 2023).

Ethical behaviors of leaders terlihat dari cara seorang pemimpin mengambil keputusan yang sulit, terutama saat dihadapkan pada dilema antara hasil dan prinsip. Seorang pemimpin yang etis akan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran, meskipun hal tersebut mungkin berisiko secara politik atau ekonomi (Halbusi et al., 2021). Pimpinan memperlakukan bawahan dengan hormat, memberikan penghargaan berdasarkan kinerja yang adil, serta bersedia mengakui kesalahan dan memperbaikinya (Rasheed et al., 2024). Kepemimpinan yang tidak hanya kompeten secara strategis, tetapi juga kuat secara moral, menjadi kebutuhan yang mendesak dalam menjawab tantangan organisasi masa kini (Saleem et al., 2022).

2.1.3. *Workplace Embitterment*

Workplace embitterment adalah kondisi emosional yang muncul ketika seorang individu merasa diperlakukan tidak adil, diabaikan, atau mengalami kekecewaan mendalam dalam lingkungan kerja, dan tidak memiliki cara yang efektif untuk mengekspresikan atau memperbaiki ketidakadilan tersebut (Saleem et al., 2024). Perasaan ini tidak selalu ditunjukkan secara terbuka, tetapi sering kali mengendap dalam bentuk kemarahan tersembunyi, frustrasi yang tertahan, atau sinisme terhadap organisasi (Michailidis et al., 2025).

Embitterment muncul bukan semata-mata karena beban kerja atau tekanan profesional, melainkan karena adanya pengalaman yang melukai harga diri, merusak rasa percaya, atau mengguncang harapan karyawan terhadap keadilan dan pengakuan di tempat kerja (Kang et al., 2022). Seseorang yang mengalami *workplace embitterment* bisa saja tetap hadir secara fisik di kantor, namun secara emosional mereka mulai menjauh (Carter, 2021). Dalam kondisi ini, produktivitas menurun, relasi sosial memburuk, dan semangat kerja perlahan terkikis. *Embitterment* juga dapat menyebar dalam tim kerja, menciptakan budaya ketidakpercayaan atau ketegangan yang

sulit dikendalikan (Huang et al., 2022). Berbeda dari stres biasa, *workplace embitterment* cenderung memiliki akar yang dalam dan sulit diselesaikan hanya dengan istirahat atau motivasi sesaat. Ia terkait erat dengan luka psikologis akibat pengalaman kerja yang secara moral atau emosional terasa menyakitkan (Bari et al., 2023)

2.1.4. Employee Engagement

Employee engagement adalah kondisi di mana karyawan merasa terhubung secara emosional, kognitif, dan fisik dengan pekerjaannya. Ini bukan sekadar soal hadir dan menyelesaikan tugas, tetapi tentang bagaimana seseorang benar-benar terlibat, peduli, dan bersemangat dalam menjalankan peran yang diembannya (Saleem et al., 2022). Seorang karyawan yang *engaged* menunjukkan antusiasme yang tulus, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, dan secara aktif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Boccoli et al., 2023). Pegawai bukan hanya karena kewajiban, melainkan karena merasa bahwa apa yang mereka lakukan memiliki makna dan dampak nyata (Susanto et al., 2023).

Keterlibatan semacam ini tumbuh dalam lingkungan kerja yang mendukung, di mana pemimpin memberikan kejelasan arah, menghargai kontribusi individu, dan membuka ruang bagi pengembangan diri (Gede & Huluka, 2024). Pegawai yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik (Ahmad et al., 2025). *Employee engagement* tidak muncul dengan sendirinya. Hal ini dibentuk oleh interaksi sehari-hari, kualitas kepemimpinan, serta budaya organisasi secara keseluruhan (Saleem et al., 2024).

2.1.5. Employee Well-Being

Employee well-being adalah kondisi menyeluruh yang mencerminkan kesehatan fisik, mental, dan emosional karyawan dalam menjalani kehidupan kerjanya (Saleem et al., 2024). Pegawai yang memiliki tingkat *well-being* tinggi biasanya merasa dihargai, memiliki rasa aman secara psikologis, serta dapat menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi (Fleming, 2024). *Employee well-being* tercermin dalam bagaimana mereka memaknai pekerjaan, relasi yang mereka bangun dengan rekan dan atasan, serta kesempatan yang mereka peroleh untuk bertumbuh secara profesional (Gyensare et al., 2024). Dalam situasi seperti itu, tekanan kerja tidak selalu dihindari, tetapi dikelola dengan cara yang sehat, karena individu memiliki dukungan emosional dan sistem kerja yang adil (Buick et al., 2024).

Organisasi yang peduli pada *well-being* karyawan tidak hanya menciptakan ruang kerja yang aman secara fisik, tetapi juga menumbuhkan budaya kerja yang empatik dan inklusif (Lundqvist et al., 2024). Kepemimpinan yang manusiawi, komunikasi yang terbuka, dan pengakuan terhadap kontribusi individu merupakan elemen penting yang membuat karyawan merasa dihargai sebagai manusia seutuhnya, bukan sekadar sumber daya produktif (Baktash & Pütz, 2025). Dengan *well-being* yang terjaga, pegawai mampu menjalani hari-hari kerja dengan semangat, lebih jarang absen, dan lebih kecil kemungkinannya mengalami kelelahan emosional yang berkepanjangan (Saleem et al., 2024)

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Ethical Behaviors of Leaders terhadap Employee Well-Being

Ethical behaviors of leaders memberikan kepastian dan kejelasan moral dalam pengambilan keputusan sehingga pegawai tidak dibebani oleh kekhawatiran akan perlakuan yang tidak adil atau manipulatif karena tahu bahwa pemimpin mereka akan bertindak sesuai prinsip yang transparan dan bertanggung jawab (Schwepker et al., 2021). Pegawai yang dipimpin secara etis cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat, karena mereka merasa dilibatkan secara adil dalam proses organisasi dan dihargai atas kontribusi yang mereka berikan (Saleem et al., 2024).

Ketika pemimpin mampu membangun kepercayaan tinggi, karyawan merasa yakin bahwa keputusan yang diambil tidak akan merugikan mereka. Rasa percaya ini mengurangi kecemasan dan ketidakpastian, sehingga karyawan lebih tenang dalam bekerja dan kesejahteraan psikologisnya meningkat. Janji yang ditepati memperkuat integritas pemimpin, karena karyawan melihat konsistensi antara ucapan dan tindakan. Hal ini membangun keyakinan bahwa usaha dan kontribusi mereka dihargai secara nyata, yang pada akhirnya menumbuhkan kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja (Saleem et al., 2024).

Pegawai yang tidak takut menyuarakan pendapat, lebih terbuka terhadap kolaborasi, dan merasa nyaman untuk tumbuh dan belajar dari kesalahan (Brimhall & Palinkas, 2020). Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan keseimbangan antara tekanan kerja dan rasa kepuasan batin, yang menjadi inti dari *employee well-being* (Onesti, 2023). Dalam perspektif *Affective Events Theory*, akumulasi dari pengalaman-pengalaman positif ini membentuk kondisi psikologis yang stabil, mengurangi tekanan emosional, dan meningkatkan *employee well-being* (Saleem et al., 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan *ethical behaviors of leaders* berpengaruh positif terhadap *employee well-being* (Saleem et al., 2024; Schwepker et al., 2021; Onesti, 2023; Bhatti et al., 2020). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Ethical behaviors of leaders* memberikan pengaruh positif terhadap *employee well-being*

2.2.2. Ethical Behaviors of Leaders terhadap Workplace Embitterment

Ethical behaviors of leaders memiliki peran yang sangat penting dalam menurunkan tingkat *workplace embitterment* disebabkan terciptanya suasana kerja yang penuh keadilan, transparansi, dan penghargaan terhadap martabat pegawai (Saleem et al., 2024). Dalam keseharian, kepemimpinan seperti ini terwujud dalam keputusan yang adil, komunikasi yang terbuka, serta sikap empatik terhadap perasaan dan kebutuhan individu. Peristiwa-peristiwa afektif positif semacam ini memberi sinyal kepada pegawai bahwa mereka dihargai, dilindungi, dan diperlakukan secara manusiawi (Saleem et al., 2022). Menurut *Affective Events Theory*, akumulasi pengalaman emosional yang positif seperti ini akan memperkuat keseimbangan afektif individu dan mengurangi kemungkinan munculnya emosi negatif yang intens dan berkepanjangan, seperti *embitterment* (Stylos et al., 2024).

Melalui lensa AET, dapat dipahami bahwa *ethical behaviors of leaders* bukan hanya soal moralitas, melainkan juga tentang bagaimana pemimpin membentuk lingkungan emosional kerja. Setiap tindakan yang diambil dengan dasar etika menjadi bagian dari pengalaman emosional karyawan yang sehat dan positif (Cheng et al., 2022). Ketika hal ini berlangsung secara konsisten, potensi munculnya *workplace embitterment* dapat ditekan secara signifikan. Pemimpin yang beretika tidak hanya menegakkan nilai, tetapi juga menjaga suasana batin pegawai agar tetap seimbang, terhindar dari luka emosional, dan mampu melihat tempat kerja sebagai ruang yang adil dan bermakna (Ahmad et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan *ethical behaviors of leaders* berpengaruh negatif terhadap *workplace embitterment* (Saleem et al., 2024; Ahmad et al., 2024; Saleem et al., 2022; Santiago-Torner et al., 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Ethical behaviors of leaders* memberikan pengaruh negatif terhadap *workplace embitterment*

2.2.3. Ethical Behaviors of Leaders terhadap Employee Engagement

Emosi yang muncul dari berbagai peristiwa di tempat kerja sangat menentukan bagaimana individu bersikap dan berperilaku dalam jangka panjang (Saleem et al., 2024). *Ethical behaviors of leaders* berlandaskan pada nilai-nilai etika seperti keadilan, kejujuran, empati, dan tanggung jawab menciptakan pengalaman afektif positif bagi karyawan dalam keseharian mereka di tempat kerja (Saleem et al., 2022). Ketika seorang pemimpin menunjukkan komitmen pada etika, pegawai

merasakan adanya keadilan dalam perlakuan, kejelasan dalam komunikasi, dan kepercayaan dalam hubungan kerja. Semua itu menciptakan peristiwa-peristiwa kerja yang menyenangkan secara emosional, yang dalam kerangka *Affective Events Theory* dianggap sebagai faktor penting dalam membentuk sikap positif dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan (Ashfaq et al., 2021). Pegawai yang merasakan kepemimpinan etis akan merasa dihargai, dilibatkan, dan aman secara psikologis, sehingga mereka lebih termotivasi untuk terlibat secara aktif, antusias, dan penuh semangat dalam menjalankan tugas-tugasnya (Susanto et al., 2023).

Sebaliknya, ketika kepemimpinan tidak berlandaskan etika, karyawan berisiko mengalami pengalaman afektif negatif seperti ketidakpuasan, frustrasi, atau rasa tidak dihargai. Hal ini akan menurunkan semangat keterlibatan mereka dan dapat mengarah pada sikap apatis atau bahkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Ahmad et al., 2025). Oleh karena itu, pemimpin yang berperilaku etis menjadi sumber utama munculnya emosi positif dalam keseharian kerja, yang dalam pandangan AET, sangat berperan dalam membentuk *engagement* yang berkelanjutan (Alam et al., 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan *ethical behaviors of leaders* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Alam et al., 2021; Saleem et al., 2024; Fuller, 2021; Wibawa & Takahashi, 2021). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Ethical behaviors of leaders* memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.2.4. Workplace Embitterment terhadap Employee Well-Being

Menurut *Affective Events Theory*, emosi-emosi yang muncul sebagai respons terhadap berbagai peristiwa di tempat kerja memiliki pengaruh yang mendalam terhadap sikap dan perilaku individu (Bano et al., 2021). Ketika peristiwa-peristiwa seperti itu terjadi berulang atau tidak segera ditangani, maka emosi negatif yang muncul tidak hanya bersifat sesaat, tetapi berubah menjadi kepahitan emosional yang menetap. Perasaan ini membuat karyawan terus-menerus mengingat pengalaman buruk, kehilangan kepercayaan pada organisasi, dan menurunkan rasa memiliki terhadap pekerjaan (Saleem et al., 2022). Dalam kondisi ini, individu mulai menarik diri secara emosional, kehilangan motivasi, serta mengalami tekanan psikologis yang dapat mengganggu *employee well-being* (Michailidis et al., 2025).

Workplace embitterment menjadi penanda bahwa lingkungan kerja telah gagal menyediakan pengalaman afektif positif yang dibutuhkan karyawan untuk menjaga keseimbangan emosionalnya (Kang et al., 2022). Ketidakseimbangan ini secara langsung berdampak pada turunnya *well-being* karyawan, karena mereka kehilangan sumber emosi positif yang penting, seperti rasa bangga, kepuasan, atau dukungan sosial (Saleem et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan *workplace embitterment* berpengaruh negatif terhadap *employee well-being* (Saleem et al., 2024; Choi & Choo, 2023; Kang et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Workplace embitterment* memberikan pengaruh negatif terhadap *employee well-being*

2.2.5. Employee Engagement terhadap Employee Well-Being

Pegawai yang *engaged* tidak hanya menjalankan tugas karena kewajiban, tetapi karena mereka merasakan makna, kebanggaan, dan hubungan yang kuat dengan apa yang mereka kerjakan (Susanto et al., 2023). Pegawai menemukan kepuasan dalam pencapaian, merasakan keterhubungan dengan tujuan organisasi, dan menerima umpan balik yang positif dari lingkungan sekitar (Gede & Huluka, 2024). Setiap pencapaian, pengakuan, atau keberhasilan kecil yang diraih akan tercatat sebagai peristiwa positif yang membangun suasana emosional yang sehat. Dalam kerangka *Affective Events Theory*, akumulasi pengalaman emosional yang menyenangkan ini menciptakan keseimbangan psikologis yang secara langsung memperkuat *well-being* pegawai (Saleem et al., 2022).

Employee engagement berperan sebagai fondasi emosional yang mendukung terbentuknya pengalaman kerja yang positif dan bermakna. Dalam perspektif AET, keterlibatan yang tinggi memperbesar kemungkinan individu mengalami momen-momen emosional yang menyenangkan, memperkuat rasa puas, aman, dan sejahtera di tempat kerja (Kohnen et al., 2024). Keterhubungan yang erat antara apa yang dikerjakan dan apa yang dirasakan inilah yang menjadikan *employee engagement* sebagai salah satu faktor utama dalam membentuk dan meningkatkan *employee well-being* secara berkelanjutan (Saleem et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee well-being* (Andrulli & Gerards, 2023; Saleem et al., 2024; Ogunmokun et al., 2021; Chaudhry et al., 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Employee engagement* memberikan pengaruh positif terhadap *employee well-being*

2.2.6. *Ethical Behaviors of Leaders terhadap Employee Well-Being dimediasi Workplace Embitterment*

Pimpinan yang mampu menunjukkan perilaku yang berlandaskan pada nilai-nilai moral seperti kejujuran, keadilan, kepedulian, dan integritas, mampu menciptakan suasana kerja yang mendorong rasa aman, dihargai, dan diperlakukan secara adil di mata karyawan (Amore et al., 2023). Lingkungan kerja yang dibangun melalui kepemimpinan etis semacam ini secara alami menekan munculnya perasaan negatif seperti ketidakpuasan yang mendalam, rasa kecewa yang tertahan, atau kemarahan akibat perlakuan tidak adil yang dalam istilah psikologis dikenal sebagai *workplace embitterment* (Carter, 2021). Ketika pimpinan secara konsisten menjunjung tinggi etika dalam setiap tindakan dan keputusannya, maka potensi terciptanya pengalaman emosional yang merusak seperti *embitterment* dapat ditekan secara signifikan (Saleem et al., 2022). Saat *embitterment* dapat dicegah atau dikurangi, kondisi emosional dan psikologis karyawan menjadi lebih stabil. Mereka memiliki ruang untuk merasa nyaman, puas, dan termotivasi dalam menjalani pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan aspek-aspek dari *employee well-being* seperti kesehatan mental, kepuasan hidup, dan rasa aman dalam relasi sosial di tempat kerja (Saleem et al., 2024).

Keterkaitan ini dapat dipahami melalui *Affective Events Theory (AET)*, yang menjelaskan bahwa kejadian-kejadian di tempat kerja memicu reaksi emosional tertentu yang pada akhirnya memengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Amore et al., 2023). Dalam konteks ini, perilaku etis pemimpin merupakan sebuah *affective event* yang dapat memunculkan emosi positif ketika karyawan merasa diperlakukan adil dan dihargai. Sebaliknya, jika dalam interaksi sehari-hari muncul pengalaman yang menimbulkan rasa getir, peristiwa tersebut akan menjadi *negative affective event* yang mengganggu jalannya pengaruh positif perilaku etis terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, *AET* menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan sangat dipengaruhi oleh rangkaian peristiwa afektif yang mereka alami, dan *workplace embitterment* menjadi salah satu jalur emosional yang dapat memperlemah efek positif dari kepemimpinan etis terhadap *employee well-being* (Saleem et al., 2024).

Penelitian sebelumnya menunjukkan *ethical behaviors of leaders* berpengaruh terhadap *employee well-being* dimediasi *workplace embitterment* (Saleem et al., 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Ethical behaviors of leaders* memberikan pengaruh positif terhadap *employee well-being* dimediasi *workplace embitterment*

2.2.7. *Ethical Behaviors of Leaders terhadap Employee Well-Being dimediasi Employee Engagement*

Pimpinan yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika seperti kejujuran, keadilan, empati, dan tanggung jawab membangun dasar hubungan kerja yang dilandasi oleh rasa percaya dan rasa aman

psikologis (Rasheed et al., 2024). Dalam lingkungan yang seperti ini, karyawan merasakan penghargaan terhadap eksistensi mereka, merasa didengar, dan melihat bahwa kepentingan mereka dipertimbangkan secara adil. Situasi ini menciptakan iklim kerja yang mendukung keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaan (Saeed et al., 2022). Ketika karyawan dipimpin oleh sosok yang etis, mereka tidak hanya hadir untuk menyelesaikan tugas, melainkan merasa terhubung dengan makna dari apa yang mereka kerjakan (Halbusi et al., 2021). Dalam proses tersebut, *employee engagement* berfungsi sebagai jembatan psikologis yang memperkuat dampak positif dari perilaku etis pemimpin terhadap *employee well-being* (Saleem et al., 2022).

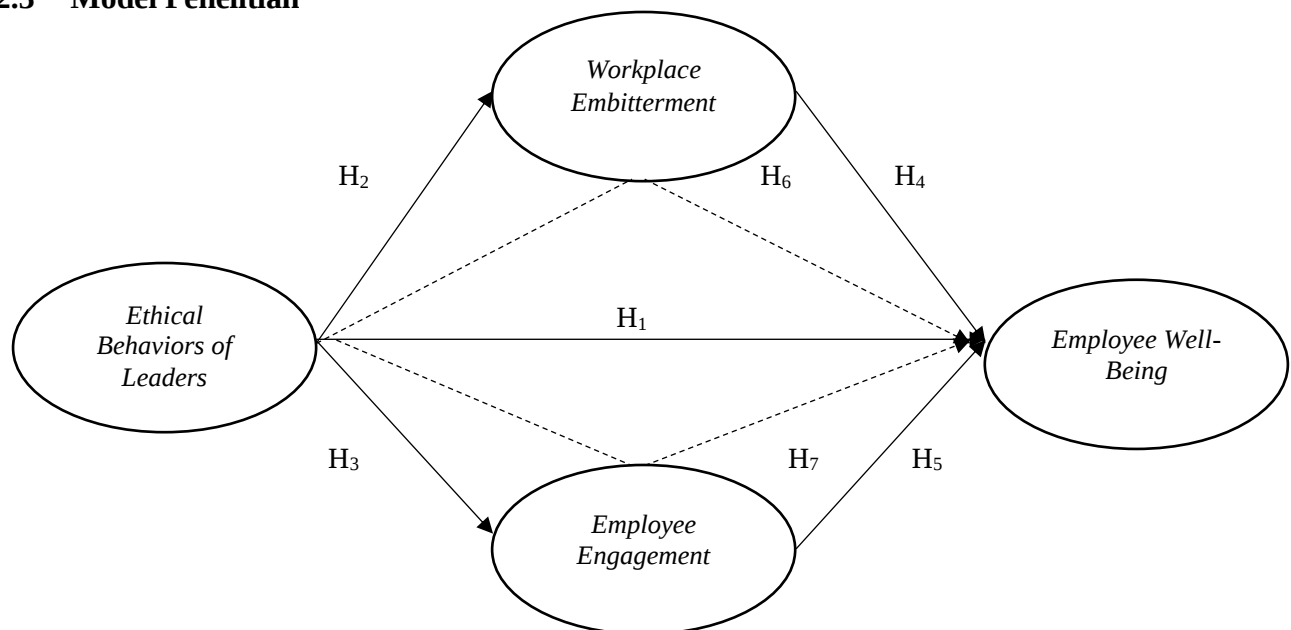
Rasa antusias, semangat, dan kedekatan emosional dengan pekerjaan yang muncul dari keterlibatan itu menghasilkan emosi-emosi positif yang berkontribusi langsung pada *employee well-being* (Saleem et al., 2024). Melalui mediasi *engagement*, pengaruh etika kepemimpinan tidak hanya membentuk persepsi tentang keadilan dan kepercayaan, tetapi juga mendorong karyawan untuk lebih aktif dan positif dalam perannya. Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan kondisi *well-being* (Baquero, 2023).

Hal ini sejalan dengan *Affective Events Theory (AET)* yang menekankan bahwa peristiwa di tempat kerja, termasuk interaksi dengan pemimpin, memicu reaksi emosional yang akan berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan (Baquero, 2023). Perilaku etis pemimpin dapat dipandang sebagai *positive affective event* yang menimbulkan emosi positif seperti rasa dihargai, bangga, dan percaya. Emosi positif inilah yang mendorong karyawan untuk terlibat secara mendalam dalam pekerjaannya. Keterlibatan yang tinggi kemudian menjadi faktor penting yang meningkatkan *well-being* karena karyawan merasakan makna, kepuasan, dan keseimbangan emosional dalam pekerjaannya (Saleem et al., 2022).

Penelitian sebelumnya menunjukkan *ethical behaviors of leaders* berpengaruh terhadap *employee well-being* dimediasi *employee engagement* (Saleem et al., 2024; Baquero, 2023). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H7: *Ethical behaviors of leaders* memberikan pengaruh positif terhadap *employee well-being* dimediasi *employee engagement*

2.3 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Saleem et al. (2024) <i>Leader's ethical behavior: A precursor to employees' well-being through emotions management</i>	• <i>Ethical behaviors of leaders</i> • <i>Workplace Embitterment</i> • <i>Employee Engagement</i> • <i>Employee Well-Being</i>	<i>Ethical behaviors of leaders</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>employee well-being</i> . <i>Ethical behaviors of leaders</i> berpengaruh negatif terhadap <i>workplace embitterment</i> . Kemudian, <i>workplace embitterment</i> berpengaruh negatif terhadap <i>employee well-being</i> . Kemudian, <i>workplace embitterment</i> dan <i>employee engagement</i> mampu memediasi pengaruh <i>Ethical behaviors of leaders</i> terhadap <i>employee well-being</i>
2	Schwepker et al. (2021) <i>Good Barrels Yield Healthy Apples: Organizational Ethics as a Mechanism for Mitigating Work-Related Stress and Promoting Employee Well-Being</i>	• <i>Ethical behaviors of leaders</i> • <i>Employee well-being</i> • <i>Work-related stress</i>	<i>Ethical behaviors of leaders</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee well-being</i> . Kemudian, <i>work-related stress</i> mampu memediasi pengaruh <i>Ethical behaviors of leaders</i> terhadap <i>employee well-being</i>
3	Bhatti et al. (2020) <i>Unraveling the effects of ethical leadership on knowledge sharing: The mediating roles of subjective well-being and social media in the hotel industry</i>	• <i>Ethical leadership</i> • <i>Well-being</i> • <i>Knowledge sharing</i>	<i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>well-being</i> dan <i>knowledge sharing</i>
4	Onesti (2023) <i>Exploring the Impact of Leadership Styles, Ethical Behavior, and Organizational Identification on Workers' Well-Being</i>	• <i>Ethical leadership</i> • <i>Well-being</i> • <i>Job stressor</i>	<i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>well-being</i> . Sedangkan <i>job stressor</i> berpengaruh negatif terhadap <i>employee well-being</i>
5	Santiago-Torner et al. (2024). <i>Ethical Leadership and Emotional Exhaustion: The Impact of Moral Intensity and Affective Commitment</i>	• <i>Ethical leadership</i> • <i>Workplace embitterment</i> • <i>Affective commitment</i>	<i>Ethical leadership</i> berpengaruh negatif terhadap <i>workplace embitterment</i> dimediasi <i>affective commitment</i>
6	Ahmad et al. (2024) <i>Ethical Behaviour and Integrity Among Employees in the</i>	• <i>Ethical leadership</i> • <i>Workplace embitterment</i>	<i>Ethical leadership</i> berpengaruh negatif terhadap <i>workplace embitterment</i>

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
<i>Public Sector: a Critical Review</i>			
7	Choi & Choo (2023) <i>Influence of Musical Activity on the Embitterment and Psychological Well- Being of Nurses</i>	• <i>Ethical leadership</i> • <i>Well-being</i> • <i>OCB</i>	<i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>well-being</i> dan OCB
8	Kang et al. (2022) <i>Perceived sources of occupational burn-out and embitterment among front-line health workers for COVID-19 control in Gyeonggi province, South Korea</i>	• <i>Workplace embitterment</i> • <i>Employee well- being</i>	<i>workplace embitterment</i> berpengaruh negatif terhadap <i>employee well-being</i>
9	Wibawa & Takahashi (2021) <i>The effect of ethical leadership on work engagement and workaholism: Examining self- efficacy as a moderator</i>	• <i>Ethical leadership</i> • <i>Employee engagement</i>	<i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>
10	Andrulli & Gerards (2023) <i>How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement</i>	• <i>Employee engagement</i> • <i>Employee well- being</i>	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee well-being</i>

3. Metode Penelitian

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif kuantitatif serta metode verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif bertujuan untuk menggambarkan suatu gejala atau peristiwa yang terjadi, di mana fenomena tersebut dapat diukur dan disajikan dalam bentuk angka atau data numerik (Sugiyono, 2022). Sementara itu, metode verifikatif digunakan untuk menelusuri hubungan antara dua variabel atau lebih, serta untuk menguji pengaruh dan hubungan kausal yang mungkin terjadi berdasarkan permasalahan yang dirumuskan dalam hipotesis (Arikunto, 2020).

3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor DPRD Kabupaten Demak sebanyak 73 pegawai.

3.3. Sampel dan Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh atau sensus dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2022). Berdasarkan hal tersebut, sampel yang dianalisis pada penelitian ini sebanyak 72 pegawai tidak termasuk pimpinan.

Pengumpulan data dilakukan dengan membuat *google form* kuesioner dengan pertanyaan dan skala yang sesuai dengan data yang hendak diukur. Selanjutnya, mengirim *link google form* ke responden. Lalu setelah pengumpulan data, proses analisis dilakukan dengan memanfaatkan software SmartPLS untuk uji statistik dan menguji hipotesis penelitian

3.4. Variabel Penelitian

Tabel 3. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>Ethical behaviors of leaders</i>	<i>Ethical behaviors of leaders</i> merujuk pada tindakan, keputusan, dan sikap seorang pemimpin yang mencerminkan prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai etika seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, empati, dan integritas (Saleem et al., 2024)	1. Kepercayaan tinggi 2. Janji ditepati 3. Komitmen konsisten 4. Ucapan tegas 5. Partisipasi keputusan 6. Perhatian emosional 7. Pengembangan pribadi Sumber: (Saleem et al., 2024)
2	<i>Workplace Embitterment</i>	<i>Workplace embitterment</i> adalah kondisi emosional yang muncul ketika seorang individu merasa diperlakukan tidak adil, diabaikan, atau mengalami kekecewaan mendalam dalam lingkungan kerja, dan tidak memiliki cara yang efektif untuk mengekspresikan atau memperbaiki ketidakadilan tersebut (Saleem et al., 2024)	1. Ketidakadilan kerja 2. Gangguan emosi 3. Menyalahkan diri 4. Putus asa 5. Murung berkepanjangan 6. Penurunan fisik Sumber: (Saleem et al., 2024)
3	<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee engagement</i> adalah kondisi di mana karyawan merasa terhubung secara emosional, kognitif, dan fisik dengan pekerjaannya. Ini bukan sekadar soal hadir dan menyelesaikan tugas, tetapi tentang bagaimana seseorang benar-benar terlibat, peduli, dan bersemangat dalam menjalankan peran yang diembannya (Saleem et al., 2022)	1. Semangat kerja 2. Keterlibatan emosional 3. Komitmen organisasi 4. Antusiasme tugas 5. Konsentrasi penuh 6. Rasa memiliki Sumber: (Boccoli et al., 2023)
4	<i>Employee well-being</i>	<i>Employee well-being</i> adalah kondisi menyeluruh yang mencerminkan kesehatan fisik, mental, dan emosional karyawan dalam menjalani kehidupan kerjanya (Saleem et al., 2024)	1. Kondisi baik 2. Puas pekerjaan 3. Pertumbuhan pribadi 4. Berbagi waktu 5. Keberhasilan usaha 6. Kendali hidup 7. Mengatasi masalah Sumber: (Saleem et al., 2024)

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan software *SmartPLS* versi 4. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta

mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020)

3.5.1. Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Dalam analisis SmartPLS, model pengukuran digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Pengujian model pengukuran terdiri dari dua jenis, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent validity mengukur seberapa baik indikator-indikator mencerminkan konstruk yang dimaksud. Validitas ini dinilai melalui nilai *loading factor* dari masing-masing indikator terhadap variabel eksogen dan endogen. Nilai *loading factor* yang dianggap memadai adalah di atas 0,7, terutama pada model penelitian yang telah banyak diuji sebelumnya (Ghozali & Latan, 2020)

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity mengacu pada kemampuan konstruk untuk membedakan dirinya dari konstruk lain. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan nilai *cross loading*, di mana suatu indikator seharusnya memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2020)

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE digunakan untuk menilai validitas diskriminan dari setiap konstruk pada variabel laten. Nilai ini mencerminkan seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruksinya. AVE yang baik setidaknya bernilai 0,5 atau lebih (Ghozali & Latan, 2020)

4. *Composite Reliability*

Composite reliability menilai tingkat keandalan indikator dalam merepresentasikan suatu konstruk. Nilai minimum yang direkomendasikan adalah 0,7, dan jika nilai tersebut melebihi 0,8, maka konstruk tersebut dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020)

5. *Cronbach Alpha*

Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator dalam satu konstruk. Nilai alpha yang dianggap layak adalah minimal 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut konsisten dalam mengukur konstruk yang sama (Ghozali & Latan, 2020)

3.5.2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam analisis SmartPLS digunakan untuk menggambarkan hubungan antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian pada model ini mencakup beberapa aspek yaitu:

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R^2 umumnya dikategorikan sebagai lemah (0,25), moderat (0,50), dan kuat (0,75). Dengan demikian, R^2 berperan sebagai indikator utama untuk menilai seberapa besar kontribusi variabel eksogen terhadap endogen

2. *Predictive relevance (Q^2)*

Selain R^2 , predictive relevance (Q^2) juga penting untuk menilai apakah model memiliki kemampuan prediksi yang baik. Nilai Q^2 diperoleh melalui teknik blindfolding, dan

apabila lebih besar dari nol (>0), maka model dapat dikatakan memiliki relevansi prediktif. Semakin besar nilai Q^2 , semakin baik pula kemampuan model dalam memprediksi data observasi yang tidak digunakan dalam proses estimasi

3. Analisis Model Fit

Analisis *model fit* yang dinilai melalui nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI). *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) bertujuan mengukur rata-rata perbedaan antara kovarians yang diobservasi dan kovarians yang diprediksi. Semakin kecil nilai SRMR, semakin baik model dalam menggambarkan data. Nilai SRMR yang dapat diterima adalah $\leq 0,10$, yang menunjukkan bahwa ketidaksesuaian model masih dalam batas wajar. Selanjutnya, *Normed Fit Index* (NFI) digunakan untuk menilai kesesuaian model dengan membandingkan nilai chi-square model yang diuji dengan model dasar. Semakin besar nilai NFI, semakin baik kecocokan model. Nilai NFI yang dianggap baik adalah $\geq 0,90$, yang menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang memadai dengan data empiris

3.5.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis *full model* Structural Equation Modeling (SEM) melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pendekatan *full model SEM* tidak hanya bertujuan untuk mengonfirmasi teori yang ada, tetapi juga untuk mengidentifikasi ada tidaknya hubungan antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Evaluasi hipotesis dilakukan dengan memperhatikan nilai *path coefficient* dalam pengujian *inner model*. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* melebihi nilai *t-table* sebesar 1,68 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Dengan kata lain, hipotesis dianggap terbukti apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,68 atau *p-value* kurang dari 0,05

3.5.4. Uji Efek Mediasi (*Variance Accounted For*)

Efek mediasi menggambarkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang terjadi melalui variabel perantara atau mediasi. Setelah diperoleh hasil signifikansi untuk masing-masing jalur berdasarkan output *path coefficients* dan *specific indirect effects*, langkah berikutnya adalah menghitung besarnya efek mediasi dengan menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF) (Ghozali & Latan, 2020).

Apabila nilai VAF melebihi 0,80 atau 80%, maka variabel mediasi berperan sebagai *full mediation*, artinya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sepenuhnya melalui variabel mediasi. Jika nilai VAF berada di antara 0,20 hingga 0,80 (atau 20% sampai 80%), maka variabel mediasi berfungsi sebagai *partial mediation*, yang berarti variabel independen memengaruhi variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi. Namun, jika nilai VAF kurang dari 0,20 atau 20%, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat peran mediasi dalam hubungan antar variabel tersebut.