

PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP WORK-FAMILY CONFLICT DI MEDIASI KELELAHAN EMOSIONAL PEGAWAI PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA PEKANBARU

Eryk Gunawan¹⁾, Adi Rahmat¹⁾ dan Fahmi Oemar¹⁾

¹⁾Magister Manajemen Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru
Email: erykgunawan82@gmail.com



Abstract: *The purpose of this study was to examine the effect of ethical leadership on emotional exhaustion directly and indirectly through family conflict. Data collected from 259 employees who work at the Regional Revenue Agency of Pekanbaru City were analyzed using regression and SEM. The results showed that ethical leadership was negatively related to followers' emotional exhaustion. This shows that ethical leadership has a significant indirect relationship with followers' emotional exhaustion through three types of emotional work strategies; real view, fake view, and suppressed view. Through genuine display and suppressed display, ethical leadership has an indirect and negative relationship with follower emotional exhaustion, whereas ethical leadership and follower emotional exhaustion show a positive indirect relationship through false display*

Keywords: *Ethical Leadership, Work-Family Conflict, Emotional Exhaustion*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh kepemimpinan etis terhadap kelelahan emosional secara langsung dan tidak langsung melalui konflik keluarga. Data yang dikumpulkan dari 259 karyawan yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru dianalisis menggunakan regresi dan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan negatif dengan kelelahan emosional pengikut. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki hubungan tidak langsung yang signifikan dengan kelelahan emosional pengikut melalui tiga jenis strategi kerja emosional; tampilan asli, tampilan palsu, dan tampilan yang ditekan. Melalui tampilan asli dan tampilan yang ditekan, kepemimpinan etis memiliki hubungan tidak langsung dan negatif dengan kelelahan emosional pengikut, sedangkan kepemimpinan etis dan kelelahan emosional pengikut menunjukkan hubungan tidak langsung yang positif melalui tampilan palsu

Kata Kunci: Kepemimpinan Etis, Work-Family Conflict, Kelelahan Emosional

Pendahuluan

Dalam beberapa tahun terakhir, kepemimpinan etis telah mendapatkan perhatian yang cukup luas dari kedua manajemen praktisi dan akademisi. Keduanya lebih menfokuskan kepada etika kepemimpinan termasuk skandal etika kepimpinan yang terjadi saat ini, dengan menitikberatkan kepada kepemimpinan etis perusahaan dan efisiensi organisasi (Hassan, 2015; Khokhar & Zia-ur-Rehman, 2017). Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku dalam organisasi melalui komunikasi dua arah, konsekuensi dan pengambilan keputusan secara adil dan transparan .

Kepemimpinan etis banyak dikaitkan dengan sikap jujur, dapat dipercaya, bertanggung jawab, setia, dan dapat menahan diri. Semuanya itu merupakan kualitas baik yang bisa bahkan harus dimiliki oleh seseorang. Dalam suatu organisasi, lembaga, intitusi, atau instansi pemerintah tentunya selalu diisi oleh individu-individu yang saling berinteraksi baik secara vertical maupun horizontal (antara pelaksana dengan pelaksana ataupun antara pimpinan dengan pelaksana). Dengan tujuannya untuk memajukan organisasi atau lembaga, institusi atau instansi dimana mereka berkarya. Dalam perjalanannya tentu dari individu-individu tersebut selalu ingin berkreasi dan ingin mencapai hasil yang terbaik. Untuk itulah maka unsur manusia perlu dibina, dikembangkan dan diatur sedemikian rupa agar dapat bekerja sama dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan.

Selanjutnya Kepemimpinan etis memperlakukan pengikut secara adil dan hormat bersama dengan menunjukkan kepedulian terhadap mereka. Perilaku kepemimpinan yang etis juga menekankan transparansi, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan pemahaman yang jelas kepada pengikut tentang standar dan harapan etis. Selain itu, pemimpin etis secara eksplisit menghargai perilaku yang diinginkan dan menghukum perilaku yang tidak etis.

Perilaku tidak etis para pemimpin sering merusak organisasi dan mengurangi kepercayaan pemangku kepentingan terhadap para pemimpin dalam perspektif keuangan, sosial dan sumber daya manusia (Edelmen dan Nicholson, 2011). Mempertimbangkan permasalahan ini dari sikap kepemimpinan tidak etis, organisasi memerlukan penyelidikan, pemahaman, dan promosi kepemimpinan etis untuk memulihkan kepercayaan secara umum dan untuk menghindari persoalan hukum. Persaingan sengit untuk sumber daya bersama dengan peningkatan tekanan untuk efisiensi dan pengurangan biaya telah menekankan pentingnya praktik kepemimpinan etis. Karena, kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk mendorong karyawan dalam peran dan perilaku peran ekstra (Carmeli et al., 2013) untuk meningkatkan keberhasilan organisasi.

Besarnya konsekuensi yang terkait dengan kepemimpinan etis atau tidak etis, jika konsumsi energi terkait pekerjaan terus menerus dilakukan sehingga menyebabkan kelelahan emosional dan mempengaruhi konflik pekerjaan dalam keluarga. Kelelahan emosional adalah keadaan yang dipimpin oleh tuntutan psikologis dan emosional yang ditempatkan pada individu (Cropanzano et al. 2003). Ini dikonseptualisasikan sebagai tahap pertama dari kelelahan, dan mempelajarinya memungkinkan individu untuk mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasinya sebelum situasi memburuk (Boles et al.1997). Orang mengalami kelelahan emosional ketika tuntutan interaksi interpersonal melebihi apa yang secara pribadi mampu mereka bayar atau atasi (Maslach et al.2001).

Terlepas dari konsekuensi destruktif yang jelas dari kepemimpinan etis yang berhubungan dengan kelelahan emosional serta pengaruhnya terhadap konflik pekerjaan dalam keluarga, timbul pertanyaan bagaimana seorang pemimpin dalam organisasi dapat mengatasinya karena secara teoritis maupun empiris belum cukup baik perkembangannya. Seiring dengan berjalannya waktu dan energi yang terbatas, individu

harus memenuhi peran ganda yang membuat sulit bagi mereka untuk memenuhi persyaratan dan harapan masing-masing peran (Kahn et al. 1964). Akibatnya, memenuhi persyaratan dan harapan dari satu peran dapat mempersulit individu untuk memenuhi harapan peran lain. Ketika tekanan dari satu peran tidak sesuai dengan tekanan yang lain, individu mengalami konflik antar peran (Kahn et al.1964). Konflik pekerjaan-keluarga adalah konsep dua arah di mana peran pekerjaan dapat mengganggu peran keluarga (konflik pekerjaan-ke-keluarga, atau "WFC") dan sebaliknya (konflik keluarga-pekerjaan, atau " FWC") (Greenhaus dan Beutell 1985). WFC adalah bentuk konflik antar peran di mana domain pekerjaan dan keluarga saling bertentangan (Greenhaus dan Beutell1985).

Ini penting bagi organisasi dan pimpinan karena demografi, sosial, dan tren pekerjaan (misalnya, peningkatan jumlah pasangan yang terjepit) telah mengakibatkan meningkatnya ketegangan pekerjaan-keluarga (Kossek 2006). Banyak organisasi dan manajer telah memberikan perhatian besar untuk membina keseimbangan kerja-keluarga dalam kehidupan karyawan (Neal dan Hammer., 2007). Salah satu cara untuk mencapai tujuan ini adalah dengan menentukan metode yang mengurangi WFC karyawan sambil memfasilitasi WFPS mereka (Carlson et al.2009).

Dengan kata lain, ketika individu merasa bahwa mereka memiliki sumber daya yang cukup untuk menangani pekerjaan sehari-hari mereka, kelelahan emosional cenderung tidak terjadi. Orang mengandalkan interaksi sosial yang positif sebagai sarana untuk berbagi perasaan mereka, karena membantu mereka mengisi kembali sumber daya emosional mereka dan menyembuhkan kerugian emosional (Heaphy dan Dutton 2008).

Selanjutnya tuntutan yang meningkat terhadap pemilik perusahaan untuk memahami kehidupan berkeluarga dan bekerja telah berubah. Dua hal tersebut tidak dapat terpisahkan, tentunya pada pasangan suami istri yang keduanya bekerja telah meningkatkan hubungan ketergantungan antara pekerjaan dan keluarga. Kondisi ini akan menciptakan ketidakeimbangan atau ketidakselarasan kepentingan pekerjaan dan keluarga atau yang disebut work-family conflict (WFC).

WFC terjadi karena tekanan peran dari pekerjaan dan keluarga yang satu sama lain tidak selaras (Abbot et al.,1998). Konflik ini ditandai dengan kurangnya keselarasan antara pekerja dan tanggungjawab keluarga mereka dengan sasaran- sasaran organisasi. Keadaan seperti ini menjadi isu yang semakin penting untuk diperhatikan oleh perusahaan baik di negara maju maupun berkembang (Yang et al., 2000). Begitu Juga Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru

Lee, H, et al (2021) mengungkapkan bahwa kelelahan emosional karyawan yang disebabkan oleh pemimpin mereka memiliki konsekuensi yang signifikan baik bagi individu maupun organisasi. Dimana peran tenaga kerja emosional intra organisasi penting untuk mencegah kelelahan emosional karyawan. Hal senada diungkapkan oleh Zheng, D, at all (2015) bahwa kelelahan emosional merupakan ancaman bagi operasi standar, terutama dalam organisasi di mana keselamatan fisik berisiko. Penelitian yang dilakukan oleh Lee, H, et al (2021) yang menguji hubungan antara kepemimpinan etis, kerja emosional pengikut terhadap pemimpin, dan kelelahan emosional menggunakan teori konservasi sumber daya Hobfoll menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan negatif dengan kelelahan emosional pengikut. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki hubungan tidak langsung yang signifikan dengan kelelahan emosional pengikut melalui tiga jenis strategi kerja emosional; tampilan asli, tampilan palsu, dan tampilan yang ditekan. Melalui tampilan asli dan tampilan yang ditekan, kepemimpinan etis memiliki hubungan tidak langsung dan negatif dengan kelelahan emosional pengikut, sedangkan kepemimpinan etis dan kelelahan emosional pengikut menunjukkan hubungan tidak langsung yang positif melalui tampilan palsu. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Zheng, D, at all (2015) yang menguji efek kepemimpinan

etis pada kelelahan emosional dalam situasi intensitas moral yang tinggi menemukan bahwa kepemimpinan etis mempengaruhi kelelahan emosional secara langsung dan tidak langsung melalui kohesi tim. Namun, kesadaran adalah kondisi batas yang mungkin dari efek ini. Kepemimpinan etis pada dasarnya tidak relevan dengan hasil-hasil ini di antara individu-individu yang mendekati tingkat kesadaran yang rendah.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Zhang, D, et all (2015) yang meneliti Efek Pekerjaan–Keluarga dari Kepemimpinan Etis yang di moderisasi oleh Kelelahan Emosional dan Pembelajaran Pribadi menemukan hasil bahwa bahwa kelelahan emosional dan pembelajaran pribadi adalah mediator penting yang menghubungkan efek dari kepemimpinan etis dengan Konflik keluarga-pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang berbeda tersebut maka penulis tertarik untuk mengadakan penenlitian yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Work-Family Conflict Di Mediasi Kelelahan Emosional Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru” yang menjadi perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini melihat pengaruh secara lansung kepemimpinan etis terhadap konflik keluarga- pekerjaan dan kelelahan emosional serta pengaruh kepemimpinan etis yang dimoderisasi kelelahan emosioanal terhadap konflik keluarga- pekerjaan.

Metode Penelitian

Penelitian dilakukan pada 259 karyawan atau pegawai negeri sipil di Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan SPSS untuk memperkirakan rata-rata, standar deviasi, koefisien konsistensi internal, dan korelasi antar variabel. Selanjutnya untuk pengujian hipotesis dilakukan regresi dengan SPSS 25, dan dilakukan Structure Equation Modeling (SEM). Analisis SEM dilakukan untuk menguji efek total kepemimpinan etis pada kelelahan emosional pengikut. Kemudian, SEM diterapkan untuk memperkirakan jalur struktural untuk menguji hipotesis hubungan antara konstruksi. Semua jalur, termasuk efek tidak langsung, diperkirakan menggunakan bootstrap dengan 10.000 iterasi dan interval kepercayaan 95%.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Model Pengukuran

Karena semua ukuran kami ditangani oleh sumber yang sama, kami melakukan serangkaian analisis faktor konfirmatori untuk menguji kekhasan konstruksi. Kami membandingkan model pengukuran (Model 0: model lima faktor berteori) dengan dua model bersarang. Yang pertama adalah model tiga faktor, di mana tiga variabel mediasi (tampilan asli, tampilan palsu, dan tampilan yang disembunyikan) digabungkan menjadi satu faktor (Model 1).

Model kedua adalah model satu faktor (Model 2). Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2, hasilnya menunjukkan bahwa model lima faktor yang diteorikan (kepemimpinan etis, tampilan asli, tampilan palsu, tampilan yang ditekan, dan kelelahan emosional) memberikan kecocokan yang adil dengan data, $\chi^2 = 537,11$; $df = 242$; $CFI = 0,92$; $TLI = 0,91$; $RMSEA = 0,06$. Selain itu, hasil indeks kecocokan dan uji beda chi-kuadrat menunjukkan bahwa model lima faktor lebih cocok dengan data daripada model alternatif.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Efek Langsung Standar	perkiraan	SE	95% CI
Kepemimpinan etis → Tampilan asli	0,41	0,11	[0,25, 0,62]
Kepemimpinan etis → Tampilan palsu	0,29	0,11	[0,13, 0,48]
Kepemimpinan etis → Tampilan yang ditekan	- 0,71	0,13	[-0,93, -0,50] [-
Tampilan asli → Kelelahan emosional	- 0,51	0,53	1,20, -0,07]
Tampilan palsu → Kelelahan emosional	0,46	0,50	[0,03, 1,12]
Tampilan yang ditekan → Kelelahan emosional	0,27	0,07	[0,16, 0,38]
Efek Tidak Langsung Standar	perkiraan	SE	95% CI
EL → GD → EE	- 0,21	0,22	[-0,56, -0,04]
EL → FD → EE	0,13	0,18	[0,02, 0,43]
EL → SD → EE	- 0,19	0,06	[-0,31, -0,10]

Catatan. $n = 259$, SE = kesalahan standar, CI = interval kepercayaan, EL = kepemimpinan etis, GD = tampilan asli, FD = tampilan palsu, SD = tampilan yang ditekan, EE = kelelahan emosional.

Hipotesis 1 mengusulkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan negatif dengan kelelahan emosional pengikut. Menurut regresi linier, kepemimpinan etis memiliki hubungan yang signifikan dan negatif dengan kelelahan emosional pengikut, setelah mengendalikan untuk jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja ($B = -0,16$, $SE = 0,07$, $P < 0,05$). Jadi, Hipotesis 1 didukung.

Kemudian, kami memperkirakan jalur studi langsung dan tidak langsung menggunakan SEM. Berdasarkan Glomb dan Tews [31] menunjukkan bahwa tiga jenis kerja emosional terkait, kami menetapkan inter-korelasi antara tiga jenis dan memeriksa model struktur hipotesis kami. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1, hubungan antara kepemimpinan etis dan tampilan asli (Hipotesis 2a) adalah positif dan signifikan ($B = 0,41$, $SE = 0,11$, $P < 0,001$). Selain itu, hubungan antara kepemimpinan etis dan tampilan yang ditekan (Hipotesis 2c) adalah negatif dan signifikan ($B = -0,71$, $SE = 0,13$, $P < 0,001$). Dengan demikian, Hipotesis 2a dan 2c didukung. Sementara itu, bertentangan dengan hipotesis kami, hubungan antara kepemimpinan etis dan tampilan palsu adalah signifikan dan positif ($B = 0,29$, $SE = 0,11$, $P < 0,01$). Dengan demikian, Hipotesis 2b tidak didukung.

Hipotesis 3a meramalkan bahwa kepemimpinan etis akan memiliki efek tidak langsung negatif pada kelelahan emosional melalui tampilan asli dari kerja emosional pengikut. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1, hubungan tidak langsung antara kepemimpinan etis dan kelelahan emosional pengikut melalui tampilan asli pengikut adalah negatif dan signifikan (tidak langsung) efek = $-0,21$, 95% CI $[-0,56, -0,04]$). Tingkat kepemimpinan etis yang tinggi memiliki hubungan yang signifikan dengan kelelahan emosional rendah pengikut karena pengikut mengalami tampilan asli tingkat tinggi. Dengan demikian, Hipotesis 3a didukung.

Selanjutnya, seperti yang disarankan dalam Hipotesis 3c, hubungan tidak langsung antara kepemimpinan etis dan kelelahan emosional pengikut melalui tampilan yang ditekan adalah negatif dan signifikan (efek tidak langsung = $-0,19$, 95% CI $[-0,31, -0,10]$). Pengikut yang menganggap pemimpin mereka etis memiliki kontrol yang lebih rendah atas emosi mereka dan melaporkan kelelahan emosional yang rendah. Dengan demikian, Hipotesis 3c didukung. Namun, hasilnya juga menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung antara kepemimpinan etis dan kelelahan emosional pengikut melalui tampilan palsu secara signifikan positif (efek tidak langsung = $0,13$, 95% CI $[0,02, 0,43]$). Kami memperkirakan bahwa tampilan palsu pengikut akan memiliki efek mediasi negatif antara kepemimpinan etis dan kelelahan emosional pengikut. Namun, hasilnya menunjukkan bahwa sebagai pemimpin yang lebih etis, pengikut lebih cenderung menggunakan

tampilan palsu. Pada gilirannya, para pengikut mengalami lebih banyak kelelahan emosional. Dengan demikian, Hipotesis 3b tidak didukung.

Simpulan

Penelitian ini menguji hubungan antara kepemimpinan etis, kerja emosional intra-organisasi pengikut, dan kelelahan emosional. Studi ini mengidentifikasi bahwa kepemimpinan etis berhubungan negatif dengan kelelahan emosional pengikut dan secara tidak langsung terkait dengan kelelahan pengikut melalui tampilan strategi kerja emosional yang tulus dan ditekan. Sebagai hasil dari temuan kami, kami mengusulkan bahwa kepemimpinan etis dapat secara efektif berusaha untuk meringankan kelelahan emosional pengikut. Studi ini memberikan kontribusi teoretis memperkenalkan mekanisme kerja emosional pengikut bagi para pemimpin untuk hubungan antara kepemimpinan etis dan kelelahan emosional pengikut. Lebih lanjut, penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi dan para pemimpinnya.

Daftar Pustaka

- [1] Carmeli, Abraham; Gelbard, Roy; Reiter-Palmon, Roni (2013). Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95–121. doi:10.1002/hrm.21514
- [2] Carlson, D.S., Wayne, J.h, & Harris, K.J, 2009 : When employes must choose between work and family; Aplication of cosevation of resources theory
- [3] Cropanzano, Russell; Rupp, Deborah E.; Byrne, Zinta S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors.. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169. doi:10.1037/0021-9010.88.1.160
- [4] Ellen Ernst Kossek, 2006, *The Business Case: Managerial Perspectives on Work and the Family*
- [5] Heaphy, Emily; Dutton, Jane E. (2006). Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology. *SSRN Electronic Journal*, (), -. doi:10.2139/ssrn.940079
- [6] Khokhar, Arif Masih; Zia-ur-Rehman, Muhammad (2017) : Linking ethical leadership to employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, ISSN 2309-8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. 11, Iss. 1, pp. 222-251
- [7] Lee. H, et all (2021), Ethical Leadership And Followers' Emotional Exhaustion: Exploring The Roles Of Three Types Of Emotional Labor Toward Leaders In South Korea
- [8] Neal, M.B. and Hammer, L.B. (2007) *Working Couples Caring for Children and Aging Parents: Effects on Work and Well-Being*. Lawrence Erlbaum Associates.
- [9] <http://www.web.pdx.edu/~rosine/sandwich/NealHammerExecSum.pdf>
- [10] Zheng. D, et all (2015), Effects Of Ethical Leadership On Emotional Exhaustion In High Moral Intensity Situations.