

PERAN KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KELELAHAN EMOSIONAL DENGAN WORK AUTONOMY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR PERWAKILAN BKKBN PROVINSI RIAU

Rabiah Mayang Sari¹, Karmila Sari², Hardi³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Pascasarjana Universitas Lancang Kuning, Indonesia

*e-mail: mayank.bkkbn@gmail.com

Article Info

Article history:

Received 01 08, 2025

Revised 01 17, 2025

Accepted 01 17, 2025

Keywords:

Ethical Leadership

Emotional Exhaustion

Work Autonomy

Organizational Performance

Article Info

Sejarah artikel:

Diterima 08 01, 2025

Direvisi 17 01, 2025

Diterima 17 01, 2025

Kata kunci:

Kepemimpinan Etis

Kelelahan Emosional

Work Autonomy

Kinerja Organisasi

Abstract

This study aims to examine the effect of ethical leadership on emotional exhaustion with work autonomy as a mediating variable at the Regional Office of the National Population and Family Planning Agency (BKKBN) of Riau Province. Emotional exhaustion, which is often influenced by work environment factors, can have a negative impact on individual well-being and organizational performance. On the other hand, ethical leadership implemented by leaders can create a more supportive work environment, which allows employees to have autonomy in working, and in turn can reduce the risk of emotional exhaustion. This study uses a quantitative method with a survey approach at the Regional Office of the BKKBN of Riau Province. The results of the study indicate that ethical leadership significantly influences emotional exhaustion, both directly and through the mediation of work autonomy. This study provides important insights for organizational leaders in designing leadership strategies that can improve employee well-being and prevent emotional exhaustion.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis terhadap kelelahan emosional dengan work autonomy sebagai variabel mediasi pada Kantor Wilayah Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Riau. Kelelahan emosional, yang sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan kerja, dapat berdampak negatif pada kesejahteraan individu dan kinerja organisasi. Di sisi lain, kepemimpinan etis yang diterapkan oleh pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, yang memungkinkan karyawan memiliki otonomi dalam bekerja, dan pada gilirannya dapat mengurangi risiko kelelahan emosional. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei pada Kantor Wilayah BKKBN Provinsi Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis secara signifikan berpengaruh terhadap kelelahan emosional, baik secara langsung maupun melalui mediasi work autonomy. Penelitian ini memberikan wawasan penting bagi pemimpin organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mencegah kelelahan emosional.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengaruh antara kepemimpinan etis dan kelelahan emosional telah memperoleh peran sentral dalam psikologi organisasi (Dust et al., 2018). Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa pegawai yang kelelahan secara emosional cenderung memiliki sikap yang dapat menghambat kinerja dan perilaku moral (J. Lee et al., 2024), juga mendorong ketidakhadiran dan keinginan eksplisit untuk meninggalkan pekerjaan (H. Lee et al., 2021). Penelitian terkini menunjukkan efek penyangga kepemimpinan etis terhadap kelelahan emosional para pengikut. Misalnya, Zheng et al. (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan etis tingkat tinggi menyediakan sumber daya berharga bagi bawahan yang melindungi mereka dari kelelahan emosional. Sebaliknya, Lee et al. (2021) menyimpulkan bahwa strategi kerja emosional, khususnya visualisasi yang asli atau terpendam, menyebabkan kepemimpinan etis memiliki hubungan negatif dengan kelelahan emosional (Santiago-torner & Corral-marfil, 2024).

Beberapa penelitian telah mengeksplorasi konteks di mana kelelahan emosional dapat dikurangi. Beberapa penulis telah mencapai kesimpulan bahwa dukungan sosial yang diperoleh dari kepemimpinan etis dikaitkan dengan pasokan sumber daya dan tindakan berharga yang mencegah kemerosotan emosional pengikut (H. Lee et al., 2021; Zheng et al., 2015). Secara khusus, teori konservasi sumber daya (COR) mendukung hubungan ini, karena teori ini menetapkan bahwa individu berusaha untuk memperoleh, melindungi, dan memperluas kemampuan mereka (Hobfoll et al., 2018). Kepemimpinan, khususnya kepemimpinan etis, merupakan faktor situasional utama dalam organisasi, karena sangat memengaruhi bawahan. Kepemimpinan etis telah didefinisikan dari berbagai sudut pandang, tetapi biasanya menggambarkan sejauh mana perilaku pemimpin sesuai dengan apa yang secara normatif sesuai. Pemimpin etis mampu mentransfer perilaku tertentu kepada karyawan yang meningkatkan kesejahteraan mereka dan penting untuk menghadapi dilema etika (Yadi et al., 2022).

Selain itu, kepemimpinan etis berusaha membujuk karyawan melalui pesan yang tidak biasa, meyakinkan, dan tampaknya dapat dicapai. Dialog etis berdampak pada kualitas hubungan dan sikap akhir karyawan jika disertai dengan upaya proaktif oleh pemimpin untuk memengaruhi berdasarkan kriteria normatif (Zhou et al., 2020). Faktanya, Lee et al. (2021) melangkah lebih jauh dengan mempertimbangkan bahwa pemimpin etis memiliki kapasitas yang kuat untuk memengaruhi karyawan secara emosional saat interaksi mereka tumbuh. Para penulis ini mengusulkan bahwa pemimpin etis mampu mengatur dan memelihara pengalaman karyawan melalui alokasi sumber daya yang konstan.

Kepemimpinan etis dicirikan oleh atribut unik karena manajemennya dibagi sepanjang dua dimensi tertentu. Orang yang bermoral mencerminkan integritas, mudah didekati, perhatian, dan pertimbangan bagi orang lain bersama dengan mendengarkan secara aktif. Administrator moral, selain menggunakan disiplin, membangun komunikasi etis untuk menegaskan pentingnya memahami dan menerapkan standar moral tertentu (Treviño, 2016). Melalui keunikan mereka, pemimpin etis membujuk pengikut dengan serangkaian perilaku kunci terkait seperti pemodelan peran moral, di mana atribut pemimpin etis tidak luput dari perhatian pengikut. Oleh karena itu, pemimpin yang beretika menjadi rujukan dalam pengambilan keputusan dan dalam mempromosikan sikap beretika melalui perilaku moral yang dianggap oleh pengikutnya sebagai sumber kredibel perilaku yang dapat diterima di tempat kerja (Junca, 2023).

Namun, dan terlepas dari semua atribut positifnya, peran kepemimpinan beretika dalam lingkungan kerja masih belum banyak diperhatikan. Kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan modalitas kerja baru ini membutuhkan kepemimpinan yang lebih fleksibel (Lazauskaitė-zabielskė, 2023; Rapuano 2021). Oleh karena itu, pemimpin tradisional dapat menimbulkan risiko karena kebutuhan untuk memperoleh keterampilan baru (Contreras et al., 2020).

Dengan demikian, kemampuan pemimpin yang beretika untuk bereaksi terhadap tantangan yang ditimbulkan oleh perkembangan teknologi merupakan masalah kritis tanpa jawaban yang jelas. Selain itu, tidak diketahui apakah gaya manajemen yang beretika memengaruhi kesehatan emosional karyawan secara positif atau negatif dalam konteks kerja. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi pada pengetahuan terkini tentang kepemimpinan etis dari berbagai perspektif. Untuk tujuan ini, penulis

menyarankan agar para pemimpin etis meredam kelelahan emosional para pengikut. Argumennya adalah bahwa kepemimpinan etis adalah sumber daya berharga yang mengurangi kelelahan emosional melalui mekanisme khusus seperti kepercayaan atau minat yang tulus pada pengikut. Lebih jauh, diusulkan bahwa otonomi kerja merupakan faktor yang menjelaskan hubungan ini ketika mengadopsi peran mediasi. Kelelahan emosional berasal dari retensi emosi negatif yang progresif. Dalam proses degeneratif ini, ketidaksesuaian antara sumber daya dan tuntutan menjadi semakin jelas hingga individu merasa kosong secara fisik dan emosional. Kelelahan emosional mungkin merupakan aspek terpenting dari sindrom kelelahan dan tidak hanya membahayakan kesejahteraan emosional karyawan tetapi juga kelangsungan hidup organisasi mana pun (Lazauskaitė-zabielskė, 2023). Di sisi lain, otonomi kerja adalah kemampuan pegawai untuk mengendalikan aspek-aspek pekerjaan mereka, membuat keputusan tentang tugas mereka, dan memiliki fleksibilitas dalam jam kerja mereka. Ini adalah aspek-aspek yang mungkin meredam kelelahan emosional (Outlaw et al., 2014).

Dalam pengertian ini, kepemimpinan etis dapat menjadi sumber konteks pelengkap yang menegaskan peran mitigasi otonomi kerja. Dalam lingkungan kerja, di mana manajemen diri merupakan tanggung jawab utama, otonomi kerja kemungkinan berfungsi sebagai faktor pelindung terhadap kelelahan emosional di antara karyawan. Hal ini dapat terjadi, misalnya, karena persepsi yang rendah terhadap dukungan sosial yang dirasakan atau tuntutan pekerjaan yang berlebihan (Elst et al., 2017). Sebaliknya, penulis Gajendran dan Harrison (2015) mengidentifikasi bahwa pekerjaan dengan intensitas tinggi berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Javed & Rakos, 2024) atau kinerja, dan berhubungan negatif dengan stres peran atau keinginan berpindah kerja melalui persepsi yang tinggi terhadap otonomi kerja. Gajendran dkk (2015) melangkah lebih jauh dan mengaitkan pekerjaan dengan tugas melalui persepsi otonomi dan pertukaran pemimpin-anggota. Di Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN), beberapa pegawai mengalami kelelahan emosional tinggi yang disebabkan oleh tekanan kerja dan kurangnya otonomi dalam menjalankan tugas. Ketika keputusan operasional lebih banyak diambil oleh pimpinan pusat tanpa melibatkan staf lapangan, rasa otonomi para pegawai berkurang, yang pada gilirannya dapat memicu ketidakpuasan dan penurunan motivasi kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan yang kurang etis dalam beberapa unit, seperti pengambilan keputusan yang tidak transparan dan komunikasi yang minim, menambah beban psikologis bagi pegawai, membuat mereka merasa tidak didukung atau bahkan dianggap sekadar sebagai “alat” dalam mencapai sasaran program.

Kondisi ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan dan produktivitas pegawai, tetapi juga berpotensi menghambat tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin yang tidak memperhatikan aspek etika, kepemimpinan yang cenderung mengabaikan kesejahteraan psikologis pegawai, yang sebetulnya menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas layanan yang berkesinambungan di BKKBN. Namun hingga saat ini, belum banyak penelitian yang meneliti hubungan antara kepemimpinan etis dan kelelahan emosional dengan mempertimbangkan peran otonomi kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperjelas hubungan tersebut. Model mediasi yang dimoderasi akan digunakan untuk memahami lebih baik mekanisme yang mendasari dan berkontribusi pada pentingnya penelitian ini.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan pada penelitian ini, yaitu :

- Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kelelahan emosional?
- Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap *work autonomy*?
- Apakah *work autonomy* berpengaruh terhadap kelelahan emosional?
- Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kelelahan emosional melalui *work autonomy*?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kelelahan emosional?
- Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap *work autonomy*?
- Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *work autonomy* berpengaruh terhadap kelelahan emosional?
- Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kelelahan emosional melalui *work autonomy*?

2. TELAAH PUSTAKA

Conservation Of Resources (COR)

Teori konservasi sumber daya (COR) dimulai dengan prinsip bahwa individu berusaha untuk mendapatkan, mempertahankan, membina, dan melindungi hal-hal yang mereka hargai secara terpusat. Teori COR mengikuti pemahaman bahwa kognisi memiliki bias bawaan dan kuat yang berbasis evolusioner terhadap kehilangan sumber daya yang berlebihan dan perolehan sumber daya yang kurang berat. Mengikuti dasar ini, teori COR menyatakan bahwa (a) stres terjadi (sebuah) ketika sumber daya pusat atau kunci terancam kehilangan, (b) ketika sumber daya pusat atau kunci hilang, atau (c) ketika ada kegagalan untuk mendapatkan sumber daya pusat atau kunci setelah upaya yang signifikan. Pada intinya, teori COR adalah teori motivasi yang menjelaskan banyak perilaku manusia berdasarkan kebutuhan evolusioner untuk memperoleh dan melestarikan sumber daya untuk bertahan hidup, yang merupakan pusat genetika perilaku manusia. Seperti makhluk sosial lainnya, manusia harus memperoleh dan melestarikan kekuatan pribadi dan ikatan sosial. Tidak seperti makhluk lain, bagaimanapun, manusia dapat membuat alat yang kompleks untuk memastikan kelangsungan hidup mereka dan memiliki keuntungan dari bahasa yang kompleks untuk berkomunikasi, yang membantu kelangsungan hidup dan ikatan sosial (H. Lee et al., 2021).

Kepemimpinan Etis

Ada ungkapan yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis mengakibatkan bawahan menjadi lebih cenderung mempercayai pemimpin dan percaya pemimpin bertindak dalam kepentingan terbaik mereka; sebagai hasilnya, bawahan lebih bersedia untuk mengikuti arah pemimpin. Pernyataan tersebut dijelaskan oleh Brown, Trevino & Harrison “*ethical leadership is defined as the demonstration of normative appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement and decision making*” (Al et al., 2023; Shakeel et al., 2019).

Kelelahan Emosional

Maslach dan Jackson menyatakan kelelahan emosional adalah suatu perasaan yang emosional berlebihan dan sumber daya emosional seseorang yang telah habis yang dialirkan oleh kontak seseorang dengan orang lain. Kelelahan emosional selalu didahului oleh satu gejala umum, yaitu timbulnya rasa cemas setiap ingin memulai bekerja (Santika & Sudibia, 2017). Kelelahan emosional didefinisikan oleh Pines dan Arosen sebagai kelelahan pada individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan rasa tidak berdaya depresi (Febiola & Afiati, 2024). Hubungan yang tidak seimbang antara pekerjaan dan diri sendiri dapat menimbulkan ketegangan emosional yang berujung pada terkurasnya sumber-sumber emosi.

Work Autonomy

Work autonomy diartikan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan tertentu dapat memberikan kebebasan yang besar, kemandirian, dan keleluasaan individu dalam penjadwalan kerja dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam pelaksanaannya (Hou et al., 2023). Hackman dan Oldham menegaskan bahwa *Work autonomy* mengarah pada keadaan psikologis secara kritis dimana adanya rasa tanggung jawab pada karyawan untuk hasil pekerjaannya, berdasarkan pengalaman yang pada akhirnya

mengarah pada efisiensi kerja yang lebih baik serta tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi (Hou et al., 2023). Menurut Spector dan Saragih, *work autonomy* memungkinkan karyawan untuk menentukan urutan dan kecepatan dalam pengerjaan serta prosedur yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya (Gebregiorgis & Xuefeng, 2021).

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan

Penelitian yang dilakukan merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Menurut Anwar Sanusi (2016), desain penelitian kausalitas adalah desain penelitian yang dirancang untuk meneliti kemungkinan adanya sebab akibat antar variabel. Desain penelitian kausalitas dianggap sesuai dengan penelitian ini karena penelitian kausalitas digunakan untuk memahami variabel mana yang merupakan sebab dan variabel mana yang merupakan akibat, serta untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perwakilan BKKBN Provinsi Riau. Penelitian ini menghabiskan waktu kurang lebih 4 bulan dimulai dari proses penyiapan proposal, pengumpulan data awal, melakukan studi kepustakaan, mendesain model penelitian, mengumpulkan data dari kuisioner.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2015) populasi adalah area generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang dipilih Menurut Sugiyono, (2014) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di kantor perwakilan BKKBN Provinsi Riau dengan jumlah total populasi sebanyak 293 orang.

Dalam penelitian ini metode pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dalam Sugiyono (2016), sebagai berikut:

Dimana:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah populasi (seluruh ASN yang berjumlah 293 orang).

e = Presisi yang ditetapkan. Tingkat kesalahan yang akan dipakai dalam penarikan sampel yaitu sebesar 5% (Sugiyono, 2016).

Berdasarkan jumlah pegawai yang ada di BKKBN Provinsi Riau tahun 2024 yang berjumlah 293 orang, maka dengan rumus Slovin diatas diperoleh:

$$\begin{aligned} &= \frac{293}{1 + 293(0,05)^2} = 169,12 \text{ (digenapkan)} \\ &= 169 \text{ orang pegawai} \end{aligned}$$

Dari perhitungan tersebut, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 169 orang pegawai BKKBN Provinsi Riau.

Teknik Pengumpulan Data/Informasi

Penelitian ini menggunakan kuesioner atau angket untuk mengumpulkan data. Ada dua jenis pertanyaan yang diberikan kepada peserta: tertutup dan terbuka. Peneliti memberikan pilihan kepada peserta untuk memilih satu dari beberapa jawaban yang tersedia. Mereka yang menerima jenis pertanyaan terbuka diminta untuk menjawab pertanyaan kemudian menguraikan jawaban mereka sesuai dengan persepsi atau perasaan mereka sendiri. Kuesioner dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mencakup pertanyaan identitas responden, yang mencakup pertanyaan tentang data diri responden. Bagian kedua mencakup pertanyaan variabel, yang mencakup pernyataan tentang variabel penelitian yang digunakan

dalam penelitian ini. Ada beberapa alasan mengapa peneliti memilih metode skala likert 7 poin, yaitu dari skala tiga hingga sebelas, dengan skala tujuh yang paling sering digunakan. Metode ini dapat digunakan untuk mengukur pertanyaan tertutup. Skala likert ini terdiri dari 1 hingga 7. Selanjutnya, responden akan menghadapi kesulitan untuk membedakan setiap poin dari skala jika diberikan skala Likert bernilai 9 atau 13 poin. Selain itu, analisis data akan menjadi lebih sulit (Hair et al., 2010).

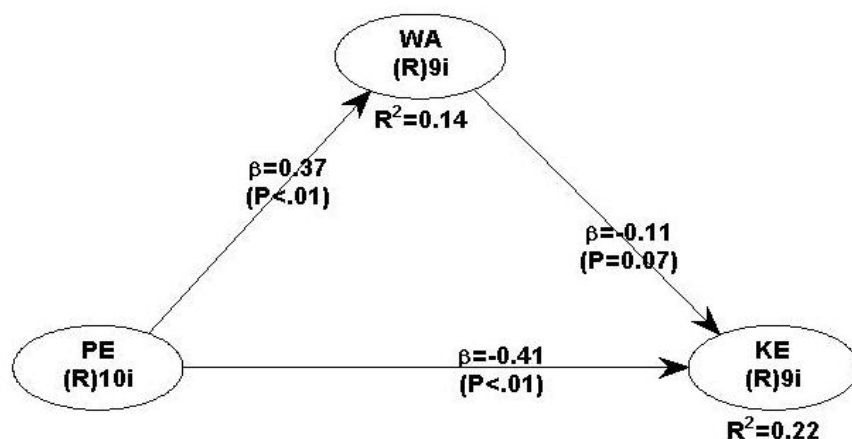
Analisis SEM-PLS

Pada penelitian ini menggunakan metode analisis SEM-PLS, variabel yang diteliti merupakan variabel laten dan terdapat variabel mediasi dengan alat WapPLS. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Chin menyebutkan Hasil R^2 sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan pengaruh variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Sedangkan jika hasilnya sebesar 0,33 – 0,67 maka termasuk dalam kategori sedang, dan jika hasilnya sebesar 0,19 – 0,33 maka termasuk dalam kategori lemah.



Gambar 4.1 Hasil Model Penelitian

Sumber: Data Olahan, 2024

Berdasarkan skema *inner model* yang telah ditampilkan pada gambar 4.1 di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *path coefficient* yaitu pengaruh kepemimpinan etis terhadap *work autonomy* sebesar 0,37, pengaruh kepemimpinan etis terhadap kelelahan emosional sebesar -0,41 Dan Pengaruh *work autonomy* terhadap kelelahan emosional sebesar -0,11. Hal ini menunjukkan bahwa jika semakin besar nilai *path coefficient* pada satu variabel independen terhadap variabel dependen, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

Tabel 1 : Uji Hipotesis

Hipotesis	Path Coefficient	P Values	Keterangan
Kepemimpinan etis > kelelahan emosional	0,207	<0,000	Diterima
Kepemimpinan etis > <i>work autonomy</i>	0,139	<0,000	Diterima
<i>Work autonomy</i> > kelelahan emosional	0,032	<0,000	Diterima
Kepemimpinan etis > <i>work autonomy</i> > kelelahan emosional	0,019	<0,000	Diterima

Sumber: Data olahan 2024

Pembahasan

Penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan baru dalam menghubungkan kepemimpinan etis, kelelahan emosional, dan work autonomy, tetapi juga memperkaya literatur yang ada tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan pegawai, terutama di konteks organisasi publik seperti Kantor Wilayah BKKBN Provinsi Riau. Beberapa implikasi teoritis yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Peningkatan Pemahaman tentang Kepemimpinan Etis Kepemimpinan etis terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap pengurangan kelelahan emosional di tempat kerja. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan etis tidak hanya melibatkan pengambilan keputusan yang moral, tetapi juga mencakup cara pemimpin mendukung, membimbing, dan menjaga kesejahteraan pegawainya. Hu et al. (2021) mengemukakan bahwa "*ethical leadership is positively related to employee well-being and reduces emotional exhaustion*" (Hu et al., 2021). Ini berarti bahwa ketika pemimpin bertindak dengan cara yang transparan, adil, dan menghargai hak-hak pegawai, pegawai akan merasa lebih dihargai dan lebih sedikit mengalami kelelahan emosional. Dalam hal ini, kepemimpinan etis berfungsi sebagai faktor pelindung terhadap tekanan dan stres yang dihadapi oleh pegawai.

Konsep kepemimpinan etis dalam organisasi publik juga semakin relevan, karena pegawai di sektor ini sering kali menghadapi tantangan sosial dan politik yang lebih kompleks. Oleh karena itu, pemimpin yang beretika akan lebih mampu menciptakan suasana kerja yang aman dan mendukung, yang memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efektif tanpa merasa kelelahan emosional yang berlebihan. Mediasi *Work Autonomy* Salah satu temuan penting dari penelitian ini adalah bahwa *work autonomy* (kebebasan dalam pekerjaan) berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara kepemimpinan etis dan kelelahan emosional. Ketika pegawai diberikan lebih banyak kebebasan untuk mengatur pekerjaan mereka sendiri, mereka merasa lebih diberdayakan dan mampu mengelola stres mereka dengan lebih baik. Menurut Gagné dan Forest (2021), "*autonomy in the workplace is crucial for reducing burnout and enhancing job satisfaction*" (Gagné & Forest, 2021). Pemberian otonomi memungkinkan karyawan untuk merasa lebih mengontrol pekerjaan mereka, yang mengurangi perasaan kelelahan dan memberikan rasa pencapaian yang lebih besar.

Hal ini penting dalam organisasi publik, di mana banyak pegawai mungkin merasa bahwa mereka terjebak dalam birokrasi atau peraturan yang ketat. Dengan memberikan kebebasan lebih dalam cara mereka menyelesaikan tugas, organisasi dapat mengurangi perasaan tertekan yang sering berhubungan dengan beban emosional. Kelelahan Emosional sebagai Variabel Kritis Kelelahan emosional sering dianggap sebagai indikator utama dari stres pekerjaan yang berlebihan. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa kelelahan emosional tidak hanya disebabkan oleh beban kerja yang berat, tetapi juga oleh kurangnya dukungan dari pemimpin dan terbatasnya otonomi dalam pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Sonnentag et al. (2020) menunjukkan bahwa "*high emotional exhaustion occurs when employees lack autonomy and are subjected to unethical leadership behaviors*" (Sonnentag et al., 2020). Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang tidak etis dan pengaturan pekerjaan yang membatasi otonomi dapat memperburuk kondisi emosional pegawai, yang akhirnya mengarah pada burnout atau kelelahan emosional.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk lebih memperhatikan kesejahteraan emosional karyawan dengan cara menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberikan keleluasaan dalam pekerjaan. Ini juga menunjukkan bahwa kelelahan emosional dapat diatasi dengan pemberian otonomi dan kepemimpinan yang beretika. Kontribusi terhadap Studi Organisasi Publik Penelitian ini juga memberikan wawasan baru dalam studi organisasi publik. Sebagian besar literatur mengenai kepemimpinan etis dan otonomi pekerjaan berfokus pada organisasi swasta. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip yang sama berlaku di sektor publik, termasuk dalam BKKBN. Pemimpin di sektor publik yang beretika dapat memperkuat moral dan kesejahteraan pegawai mereka, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini memperluas penerapan teori kepemimpinan etis dalam konteks publik, di mana kepemimpinan sering kali terpapar pada tekanan politik dan sosial yang lebih besar.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan kontribusi bagi studi manajemen, khususnya pada kajian manajemen sumber daya manusia. penelitian ini merupakan wujud nyata dalam upaya menguji bagaimana kepemimpinan etis mempengaruhi kelelahan emosional dengan mediasi *work autonomy*. Dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini bahwa temuan ini menunjukkan pentingnya membangun kepercayaan diri pegawai dan memastikan kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif. Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini dapat terlihat bahwa :

- a. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelelahan emosional. Yang terlihat dari koefisien beta sebesar 0,207 dan p value <0,000.
- b. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work autonomy*. Yang terlihat dari koefisien beta sebesar 0,139 dan p value <0,000.
- c. *Work autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelelahan emosional Yang terlihat dari koefisien beta sebesar 0,032 dan p value <0,000.
- d. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelelahan emosional melalui *work autonomy*. Yang terlihat dari koefisien beta sebesar 0,019 dan p value <0,000.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa rekomendasi praktis yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kesejahteraan emosional dan produktivitas pegawai:

- a. Bagi BKKBN, untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas pegawai, perlu dilakukan pelatihan kepemimpinan etis, penerapan prinsip etis oleh pemimpin, serta mekanisme umpan balik yang transparan. Selain itu, pengelolaan kelelahan emosional bisa dilakukan melalui program kesejahteraan, pelatihan pemimpin untuk mengenali tanda-tanda burnout, dan evaluasi beban kerja. Peningkatan otonomi kerja dengan memberikan fleksibilitas dalam penyelesaian tugas dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan juga dapat meningkatkan motivasi dan kesejahteraan.
- b. Bagi kampus atau pengembangan ilmu pengetahuan, perlu pengembangan kurikulum kepemimpinan etis serta penelitian mengenai hubungan kepemimpinan etis dengan kesejahteraan pegawai. Penelitian lebih lanjut tentang kelelahan emosional dan burnout juga penting, begitu pula dengan riset mengenai dampak otonomi kerja terhadap motivasi dan produktivitas pegawai di sektor publik.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian yang lebih mendalam tentang pengaruh kepemimpinan etis terhadap kesejahteraan pegawai di berbagai sektor, serta mengeksplorasi lebih lanjut intervensi yang efektif untuk mencegah burnout. Selain itu, riset tentang implementasi otonomi kerja di organisasi public, kaitannya dengan kinerja dan kepuasan pegawai juga perlu ditingkatkan, guna memberikan panduan yang lebih aplikatif bagi pengelola organisasi serta membedakan instansi jika dipimpin oleh pria dan wanita.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya dapat memisahkan pengaruh kepemimpinan etis dari pengaruh gender pimpinan yang merupakan seorang wanita. Karena faktor gender bisa berpengaruh pada gaya kepemimpinan, persepsi terhadap kepemimpinan etis, serta interaksi emosional di antara anggota tim, maka ada kemungkinan bahwa karakteristik gender ini mempengaruhi temuan penelitian, dan tidak dapat disamakan dengan hasil yang diperoleh pada organisasi dengan pemimpin pria atau jenis kelamin lain.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Al, H., Ruiz-palomino, P., & Williams, K. A. (2023). Ethical leadership , subordinates ' moral identity and self-control : Two- and three-way interaction effect on subordinates ' ethical behavior. *Journal of Business Research*, 165(May), 114044. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044>
- [2] Anand, G., Chhajed, D., & Delfin, L. (2012). *Job autonomy , trust in leadership , and continuous improvement :*

- An empirical study in health care.* 70–80. <https://doi.org/10.1007/s12063-012-0068-8>
- [3] Borst, R. T. (2018). *Comparing Work Engagement in People- Changing and People- Processing Service Providers : A Mediation Model With Red Tape , Autonomy , Dimensions of PSM, and Performance.* <https://doi.org/10.1177/0091026018770225>
- [4] Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2019). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for research. *Business Ethics Quarterly*, 29(1), 7-45. <https://doi.org/10.1017/beq.2018.45>
- [5] Cahyaningrum, R. (2023). Pengaruh kepemimpinan rendah hati terhadap kelelahan emosional perawat instalasi gawat darurat dan intensive care unit. *Acta Psychologia*, 4(2), 96-106. <https://doi.org/10.21831/ap.v4i2.58881>
- [6] Charoensukmongkol, P. (2022). Asia Pacific Management Review Supervisor-subordinate guanxi and emotional exhaustion : The moderating effect of supervisor job autonomy and workload levels in organizations. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.001>
- [7] Chughtai, A. A. (2015). Creating safer workplaces: The role of ethical leadership. *SAFETY SCIENCE*, 73, 92–98. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.016>
- [8] Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go.* 11(December), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- [9] Dierendonck, D. (2010). Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- [10] Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success : Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, February, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.002>
- [11] El-Daly, Y. M., & Al Kerdawy, M. M. (2024). The Moderating Role of Ethical Leadership in the Relationship between Emotional Exhaustion and Service Sabotage Behaviour : An Applied study on Employees of Travel Agencies in Egypt Research extracted from a PHD . thesis of Business Administration Yomna M. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, 5(2024), 583–624.
- [12] Elst, T. Vander, Verhoogen, R., Sercu, M., & Broeck, A. Van Den. (2017). *Not Extent of Telecommuting , But Job Characteristics.* XX(X). <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>
- [13] Febiola, K., & Afati, N. S. (2024). KELELAHAN EMOSIONAL DAN SUBJECTIVE WELL BEING : STUDI KORELASI PADA KARYAWAN PERUSAHAAN FINANCE EMOTIONAL EXHAUSTION AND SUBJECTIVE WELL BEING : A. 9(01), 15–20.
- [14] Gagné, M., & Forest, J. (2021). The importance of work autonomy for employee well-being and performance. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 571-589. <https://doi.org/10.1037/apl0000495>
- [15] Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-klinger, K. (2015). ARE TELECOMMUTERS REMOTELY GOOD CITIZENS? UNPACKING TELECOMMUTING ' S EFFECTS ON PERFORMANCE VIA IDEALS AND JOB RESOURCES. 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- [16] Gardner, D. G. (2019). The importance of being resilient : Psychological well-being , job autonomy , and self-esteem of organization managers. *Personality and Individual Differences*, December 2018, 109731. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109731>
- [17] Gebregiorgis, A. K., & Xuefeng, Z. (2021). *Exploring The Relationship Between Job Autonomy And Organizational Commitment In Turbulent Times : The Role Of Employee Engagement.* 5(3), 27–46.
- [18] Gunawan, E., Rahmat, A., Pascasarjana, M. M., & Kuning, U. L. (2022). WORK-FAMILY CONFLICT DI MEDIASI KELELAHAN EMOSIONAL PEGAWAI PADA BADAN PENDAPATAN. *Ncssr*, 1–6.
- [19] Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). *Conservation of Resources in the Organizational Context : The Reality of Resources and Their Consequences.* 103–128.

- [20] Hou, J., Da, S., Wei, Y., & Zhang, X. (2023). *Work-family conflict and withdrawal behavior among mainland China's IT employees: the mediating role of emotional exhaustion and moderating role of job autonomy*. 112–124.
- [21] Hu, J., Lee, J., & Wang, G. (2021). Ethical leadership and employee emotional exhaustion: The mediating role of trust. *Journal of Business Ethics*, 173(2), 333–346. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04544-w>
- [22] Hur, W., & Moon, T. (2014). *The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services*. 3(July 2012), 195–206. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2012-0118>
- [23] Javed, T., & Rakos, I. (2024). *administrative sciences The Mediating Role of Attitudes towards Performing Well between Ethical Leadership, Technological Innovation, and Innovative Performance*.
- [24] Javid, F., Gul, A., Naz, I., & Ali, M. (2024). Do Islamic work ethics matter? Impact of aversive leadership on employees' emotional and psychological health through the lens of conservation of resource theory. *Sustainable Futures*, 8(May), 100309. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100309>
- [25] Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S., 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), 5414. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- [26] Junca, A. (2023). *The effect of telework on emotional exhaustion and task performance via work overload: the moderating role of self-leadership*. November 2022. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2022-0352>
- [27] Kalshoven, K., Hartog, D. N. Den, & Hoogh, A. H. B. De. (2014). *European Journal of Work and Organizational Psychology Ethical leadership and followers' helping and initiative: The role of demonstrated responsibility and job autonomy*. November 2014, 37–41. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.640773>
- [28] Karatepe, O. M., Terry, T., & Lee, G. (2019). Journal of Hospitality and Tourism Management Is political skill really an antidote in the workplace incivility-emotional exhaustion and outcome relationship in the hotel industry? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40(October 2018), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.001>
- [29] Khawand, S., & Zargar, P. (2022). *Job autonomy and work-life conflict: A conceptual analysis of teachers' wellbeing during COVID-19 pandemic*. July, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.882848>
- [30] Kirana, G. C., Satya, U., Indonesia, N., Peran, A., & Auditor, K. (2022). PENGARUH OTONOMI AUDIT DAN AMBIGUITAS PERAN TERHADAP KINERJA AUDITOR. 7(2), 11–21.
- [31] Lazauskaitė-zabielskė, J. (2023). *Pressed to overwork to exhaustion? The role of psychological detachment and exhaustion in the context of teleworking*. <https://doi.org/10.1177/0143831X221095111>
- [32] Lee, H., An, S., & Lim, G. Y. (2021). *Ethical Leadership and Followers' Emotional Exhaustion: Exploring the Roles of Three Types of Emotional Labor toward Leaders in South Korea*.
- [33] Lee, J., Resick, C. J., Allen, J. A., Davis, A. L., & Taylor, J. A. (2024). Interplay between Safety Climate and Emotional Exhaustion: Effects on First Responders' Safety Behavior and Wellbeing Over Time. *Journal of Business and Psychology*, 39(1), 209–231. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09869-1>
- [34] Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). *Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior The role of thriving at work and*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>
- [35] Magalhães, A., Santos, N., & Pais, L. (2019). Multi-source research designs on ethical leadership: a literature review. *Business and Society Review*, 124(3), 345–364. <https://doi.org/10.1111/basr.12179>
- [36] Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout in the workplace: A review of the literature. *Annual Review of Psychology*, 67, 607–622. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044152>
- [37] Metselaar, S. A., Dulk, L. Den, & Vermeeren, B. (2023). *Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction*. <https://doi.org/10.1177/0734371X221087421>
- [38] Muchsinati, E. and Mea, Y. (2022). Pengaruh kepemimpinan etik dan budaya organisasi dengan komitmen sebagai variabel mediasi terhadap kinerja organisasi. *Maker Jurnal Manajemen*, 8(1), 56–66.

- <https://doi.org/10.37403/mjm.v8i1.439>.
- [39] Munajah, A. and Purba, D. (2018). Pengaruh kepemimpinan etis dan iklim etis terhadap komitmen afektif. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 30. <https://doi.org/10.24014/jp.v14i1.4456>
- [40] Nisar, Q. A., Azeem, M., & Hameed, W. U. (2018). *Moderating Role of Organizational Justice between Emotional Exhaustion and Job-Related Outcomes*. *Moderating Role of Organizational Justice between Emotional Exhaustion*. December.
- [41] Outlaw, R., Long, D. M., & William, C. (2014). *Uneasy Lies the Head that Bears the Trust: The Effects of Feeling Trusted on Emotional Exhaustion*.
- [42] Rahmat, A. (2022). *Jurnal Manajemen dan Bisnis ETHICAL LEADERSHIP AND INNOVATIVE BEHAVIOUR: MEDIATION ROLE OF LEADER MEMBER EXCHANGE AND*. 11(1), 169–179.
- [43] Rante, D. I., Psikologi, P. S., & Samarinda, U. M. (2013). *KELELAHAN EMOSIONAL PADA PERAWAT BAGIAN INSTALASI GAWAT DARURAT*. 1(3), 132–139.
- [44] Rapuano, V. (2021). *Sensitive Men and Hardy Women: How Do Millennials, Xennials and Gen X Manage to Work from Home?* <https://doi.org/10.3390/joitmc7020106>
- [45] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 61(4), 1-24. <https://doi.org/10.1037/cap0000204>
- [46] Saleh, T., Sarwar, A., Islam, M., Mohiuddin, M., & Su, Z. (2022). Effects of leader conscientiousness and ethical leadership on employee turnover intention: the mediating role of individual ethical climate and emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 8959. <https://doi.org/10.3390/ijerph19158959>
- [47] Santiago-torner, C., & Corral-marfil, J. (2024). *administrative sciences Relationship between Personal Ethics and Burnout: The Unexpected Influence of Affective Commitment*.
- [48] Santika, P. B., & Sudibia, G. A. (2017). *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia Pegawai merupakan aset perusahaan yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik oleh organisasi agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Pegawai saat ini cenderung m*. 6(2), 634–662.
- [49] Sari, S., Dewi, D., & Digidowiseiso, K. (2022). Peran pemimpin transformasional membudayakan kerja etis guna meningkatkan organizational citizenship behaviour. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 22(1), 41-52. <https://doi.org/10.28932/jmm.v22i1.4659>
- [50] Sarisik, M. (2019). *The impact of burnout on organizational commitment: A study of public sector employees in Turkey*. 4(2), 106–118.
- [51] Shakeel, F., Kruiyen, P. M., Thiel, S. Van, Shakeel, F., Kruiyen, P. M., & Thiel, S. Van. (2019). Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613–624. <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1606544>
- [52] Silaen, S. (2018). Metodologi Penelitian Sosial Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis. *in media, Bandung*.
- [53] Sonnentag, S., Jimmieson, N. L., & Albrecht, A. G. (2020). The role of organizational support in reducing emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 371-388. <https://doi.org/10.1002/job.2434>
- [54] Spector, P. E., & Jex, S. M. (2022). Autonomy at work: A critical review of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 267-289. <https://doi.org/10.1002/job.2551>
- [55] Sugiyono. (2014). Metode Penelitian KOMBINASI (Mixed Methods). *Alfabeta, Bandung*.
- [56] Tourigny, L., Han, J., Baba, V. V., & Pan, P. (2017). Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility in China: A Multilevel Study of Their Effects on Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3745-6>
- [57] Treviño, L. K. (2016). *Ethical Leaders and Their Followers: 1*(January), 95–115. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.11>
- [58] Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2018). *The Effects of Leadership and Job Autonomy on Vitality: Survey and Experimental Evidence*. <https://doi.org/10.1177/0734371X16671980>

- [59] Ugargol, J. D., & Patrick, H. A. (2018). *The Relationship of Workplace Flexibility to Employee Engagement among Information Technology Employees in India*. <https://doi.org/10.1177/2322093718767469>
- [60] Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & McCormick, B. W. (2019). Leadership and well-being: The role of ethical leadership and organizational support. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26(2), 171-184. <https://doi.org/10.1177/1548051819829025>
- [61] Widhianingtanti, L. T., & Luijtelaar, G. Van. (2022). *The Maslach-Trisni Burnout Inventory : Adaptation for Indonesia*. 1–21.
- [62] Yadi, E., Rahmat, A., & Abdillah, M. R. (2022). *Ethical Leadership And Knowledge Hiding Behavior : Mechanism Moral Identity*. XXVI(02), 240–258.
- [63] Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. (2013). *Journal of Leadership & Organizational Studies*. February. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- [64] Yustina, A. I. (2017). *EFFECTS OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE WELL-BEING* : 32(2), 121–137.
- [65] Zainal, H., Basriani, A., Rahmat, A., & Yadi, E. (2023). *Ethical Leadership And Voice Behavior : Mediating Psychological Safety And Ethical Culture*. 27(03), 493–514.
- [66] Zhang, H. (2024). *EMPIRICAL RESEARCH ON ETHICAL LEADERSHIP AND KNOWLEDGE WORKERS ' INNOVATIVE BEHAVIOUR : THE MEDIATING ROLE OF JOB*. 1–20.
- [67] Zheng, D., Witt, L. A., Waite, E., David, E. M., Driel, M. Van, McDonald, D. P., Callison, K. R., & Crepeau, L. J. (2015). Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.006>
- [68] Zhou, H., Liu, S., He, Y., & Qian, X. (2022). Linking ethical leadership to employees' emotional exhaustion: a chain mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 734-749. <https://doi.org/10.1108/lodj-10-2021-0452>