

# Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap *Work-Family Conflict* di Mediasi Kelelahan Emosional Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru

ERYK GUNAWAN; ADI RAHMAT; FAHMI OEMAR

Universitas Lancang Kuning  
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581  
E-mail : adirahmat@unilak.ac.id

Submit : 2022-07-19

Review : 2023-06-15

Publish : 2023-06-26

**Abstract:** Current management literature on ethical leadership is focused on the role of ethical leadership in determining organizational and individual outcomes, and the issues involved in adopting ethical leadership practices. Despite the extensive focus on ethical leadership, there are many areas that require further investigation. The sample in this study were all employees of the Pekanbaru City Regional Revenue Agency, totaling 111 civil servants from 156 taken randomly and in this study, the authors used the Partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM) method. Based on the findings obtained from testing the hypothesis and explained in the previous chapters, the following conclusions can be drawn: Ethical leadership has a direct, negative and significant effect on emotional exhaustion; Ethical leadership has a negative and significant direct effect on work-family conflict; Emotional exhaustion has a positive and significant direct effect on work-family conflict; Ethical leadership has a negative and significant indirect effect on work-family conflict through emotional exhaustion.

**Keywords:** *Ethical Leadership; Work-Family Conflict; Emotional Burnout*

Organisasi atau perusahaan merupakan lembaga yang memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan “pola jaringan hubungan antara berbagai macam jabatan dan para pemegang jabatan” (Wursanto, 2009: 108). Sebagai pola jaringan hubungan antara berbagai macam jabatan dan pejabatnya, maka dalam kegiatan sehari-hari akan terjadi saling hubungan antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya. Hubungan tersebut memiliki banyak macam, seperti koordinasi, pemberian perintah, pelaporan, pengawasan, dan banyak macam kegiatan lainnya. Untuk melakukan kegiatan-kegiatan tersebut maka harus ada seseorang yang disebut sebagai pemimpin.

Adanya seorang pemimpin dalam sebuah organisasi, maka ada kegiatan yang disebut memimpin. Kegiatan memimpin merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan dalam menjalankan kegiatan organisasi secara keseluruhan. Kegiatan memimpin tersebut dikenal dengan sebutan kepemimpinan. Kepemimpinan

dimaksudkan untuk melakukan koordinasi dari berbagai macam bagian dan sumber daya organisasi yang ada. Koordinasi tersebut dilakukan untuk memberdayakan semua sumber daya sesuai dengan kapasitas masing-masing sehingga semua sumber daya yang ada saling terkait sebagai suatu sistem untuk mencapai satu tujuan, yaitu tujuan organisasi.

Masalah kepemimpinan merupakan masalah yang sudah ada sejak adanya manusia. Kepemimpinan diperlukan oleh manusia karena adanya keterbatasan pada manusia, juga adanya kelebihan tertentu pada manusia. Sekelompok orang baik yang tergabung dalam organisasi tertentu atau hanya kelompok suku tertentu, tidak akan bersatu jika tidak ada seorang pemimpin di dalamnya. Hal ini dapat diketahui bahwa setiap kelompok suku bangsa, di dalamnya pasti ada seorang pemimpinnya. Pemimpin tersebutlah yang mengendalikan kelompok tersebut sehingga di antara mereka tidak saling

berebut atau bertikai. Jika pun ada yang bertikai, maka pemimpinlah yang akan memberikan jalan keluarnya sehingga pertikaian mereka dapat diselesaikan.

Pemimpin sangat dibutuhkan dalam suatu kelompok atau organisasi. Hal tersebut karena adanya beberapa alasan. Menurut Rivai (2007: 1) disebutkan bahwa “pemimpin diperlukan, sedikitnya terdapat empat macam alasan, yaitu: (1) karena banyak orang memerlukan figur pemimpin, (b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (c) sebagai tempat pengambil alihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan (d) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan”. Keempat alasan tersebut sangat jelas menunjukkan bahwa tanpa ada pemimpin, maka suatu kelompok akan terpecah, saling sikut, saling berebut dan tentunya akan dapat mengancam eksistensi kelompok itu sendiri.

Kegiatan kepemimpinan merupakan kegiatan sehari-hari yang berlangsung secara terus menerus tanpa ada hentinya. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan kegiatan untuk dapat terlaksananya kegiatan organisasi lainnya. Kepemimpinan dilakukan untuk memberikan perintah maupun pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai. Pemberian perintah dan pengawasan dimaksudkan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Seorang pemimpin yang dapat membuat situasi kerja menjadi nyaman akan dapat menimbulkan semangat pada diri pegawai. Dengan adanya pegawai yang merasa nyaman dengan kepemimpinan yang ada, maka pegawai bersemangat dan akhirnya pegawai dapat bekerja secara maksimal. Sehingga hasil pekerjaan dapat diperoleh secara maksimal. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan bahwa “kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain ke arah pencapaian suatu tujuan tertentu”

(Wiratmo, 2001: 173). Berdasarkan pendapat tersebut, maka kepemimpinan ditujukan agar dapat mengarahkan perilaku pegawai sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan dapat mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan atau mempengaruhi orang. Dalam hal ini bahwa kepemimpinan tersebut berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpin, terlepas dari rasa terpaksa atau sukarela. Sehubungan dengan hal tersebut, Rivai (2007: 3) menyebutkan bahwa “ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan”. Dari pendapat tersebut jelas bahwa kepemimpinan itu berfungsi untuk menggerakkan orang lain dengan beberapa cara yang telah disebutkan.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas pekerjaan anggota kelompok. Hal ini dapat dilihat dari kehidupan organisasi bahwa seorang pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Fungsi tersebut tentunya terkait dengan pencapaian tujuan organisasi. Sehingga tanpa adanya kepemimpinan, maka tujuan organisasi dapat dikatakan mustahil akan dapat dicapai. Menurut Rivai (2007: 3) bahwa “ada tiga implikasi yang penting dalam kepemimpinan, yaitu (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, dan (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui beberapa cara”. Dari pendapat tersebut bahwa

kepemimpinan memiliki fungsi melibatkan bawahan, mendistribusikan kekuasaan, dan mempengaruhi tingkah laku.

Pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang mampu membangkitkan semangat kerja dan menanamkan rasa percaya diri serta tanggung jawab pada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas penuh tanggung jawab guna mencapai produktivitas perusahaan. Dalam hal ini adanya tuntutan organisasi bahwa pimpinan dapat memprioritaskan kepemimpinannya yang berorientasi pada tugas dan hubungan antar manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kematangan bawahan, karna itu pemimpin dituntut oleh organisasi untuk bisa fleksibel dalam menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat diantaranya yaitu gaya kepemimpinan etis.

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 kepemimpinan 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 pelaksanan 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/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 dipisahkan, tentunya pada pasangan suami istri yang keduanya bekerja telah meningkatkan hubungan ketergantungan antara pekerjaan dan keluarga. Kondisi ini akan menciptakan ketidakseimbangan 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, et al (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, et al (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 al (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 penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Work-Family Conflict Dimediasi Kelelahan Emosional Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru” yang menjadi perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini melihat pengaruh secara langsung kepemimpinan etis terhadap konflik keluarga-pekerjaan dan kelelahan emosional serta pengaruh kepemimpinan etis yang dimoderisasi kelelahan emosional terhadap konflik keluarga-pekerjaan.

### **Teori Konservasi Sumber Daya (*Conservation of Resources / COR Theory*)**

Teori Konservasi Sumber Daya sebagai suatu teori yang mengintegrasikan model stres (Hobfoll, 1989) dalam rangka untuk menyusun suatu kerangka alternatif untuk memahami konflik pekerjaan-keluarga. Jika perilaku untuk melindungi atau menggantikan sumber daya ini tidak dimunculkan (misalnya meninggalkan pekerjaan), sumber daya tersebut bisa sedemikian kering sehingga akan mengakibatkan terjadinya *burnout* (Hobfoll & Shirom, 1993; Wright & Cropanzano, 1998).

### **Kepemimpinan Etis**

Kepemimpinan etis adalah cara pemimpin memimpin perilaku berdasarkan norma, menciptakan pesan etis yang tegas, menetapkan standar etis yang jelas dan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut dan mengikuti prinsip etis pada proses ketika mereka ingin membuat

keputusan dan menciptakan suatu proses observasi untuk para pengikut (Brown et al., 2005); Binawa (2015); Gea (2014); Al-Sharafi & Rajiani (2013); Bubble (2012); Greenleaf (1994, dalam Yukl, 2005).

Dalam kepemimpinan etis terdapat dua aspek penting, yaitu sebagai berikut (Yukl, 2005): Mempromosikan sebuah Iklim yang Etis; Menentang Praktik yang Tidak Etis. Menurut pemaparan dari Brown (2007) mengatakan bahwa setiap karakter pemimpin memengaruhi kinerja etikanya, namun hanya karakter tidak baik yang tidak sepenuhnya memaparkan penyimpangan etis didalam perusahaan. Secara keseluruhan, Neubert dan rekan menemukan bahwa individu cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan lebih berkomitmen pada organisasi mereka ketika bekerja di lingkungan yang ditandai dengan perilaku etis, kejujuran, kepedulian terhadap orang lain, dan keadilan antarpribadi; dengan kata lain, organisasi yang berbudi luhur dianggap etis (Neubert et al., 2009; Kim & Brymer, 2011).

Berdasarkan temuan-temuan kualitatif, Brown et al. (2005) mengembangkan sepuluh indikator untuk mengukur persepsi ethical leadership yaitu ethical leadership scale (ELS). ethical leadership didefinisikan sebagai demonstrasi secara normatif melakukan perilaku melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal. Selain definisi ini, ethical leadership juga didefinisikan sebagai promosi perilaku tersebut ke pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Indikator kepemimpinan etis oleh Brown et al. (2005) antara lain : Menjaga perasaan orang lain; Memecahkan masalah dengan rendah hati; Menghindari pemaksaan kehendak tetapi menghargai pendapat orang lain; Mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah; Menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki; Mengedepankan sikap jujur, disiplin dan dapat dipercaya

### Kelelahan emosional

Kelelahan emosional merupakan salah satu dimensi dari *burnout*. *Burnout* sendiri adalah respon berkepanjangan dari stres emosional dan interpersonal yang bersifat kronis disebabkan oleh pekerjaan (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001); Wright & Cropanzano dalam Grandey (2003); Maslach (2007); Maslach, dalam Witmer & Martin (2010).

Menurut Wright dan Cropanzano (1998), terdapat dua indikator penting dalam kelelahan emosional : Kelelahan fisik; Kelelahan psikologis.

### Work Family Conflict

*Work-family conflict* didefinisikan sebagai sebuah jenis *interrole conflict* (tekanan berlawanan yang berasal dari individu itu sendiri pada peran yang berbeda) dimana beberapa pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga tidak memiliki kecocokan waktu dan kinerja yang sesuai Greenhaus dan Beutell, (1985); Frone, Rusell, dan Cooper (Roboth, 2015); Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, dan Rosenthal (Ojha, 2011); Greenhaus & Beutell dalam Ryan, Ku, & Emily Ma (2009); Wolfe, Quinn, Snoek, dan Rosenthal (Bolorizadeh, Tojari, & Zarger 2013); Netemeyer, Boles, dan McMurriani (1996).

Berdasarkan definisi dari Greenhaus dan Beutell terdapat 3 aspek dasar dari *work-family conflict* (Amaliya dkk, 2015), yaitu : Konflik karena waktu (*Time Based Conflict*); Pekerjaan sebagai sumber dari konflik (*Work related sources of conflict*); Keluarga sebagai sumber konflik (*Family-related sources of conflict*); Konflik karena ketegangan (*Strain-Based Conflict*); Pekerjaan sebagai sumber dari konflik (*Work related sources of conflict*); Keluarga sebagai sumber konflik (*Family related sources of conflict*); Konflik karena perilaku (*Behavior-Based Conflict*); *Conflict due to Work Interfering with Family* (WIF); *Conflict due to Family Interfering with Work* (FIW).

Carlson, Kacmar, dan Williams, (2000) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa terdapat 6 dimensi yang

merepresentasikan work-family conflict dari penggabungan 3 aspek Greenhaus dan Beutell (1985) dan 2 aspek (Gutek dkk 1991), antara lain : a) Waktu kerja mengganggu aktivitas keluarga (*Time based work interference with family*), (b) waktu keluarga mengganggu aktivitas pekerjaan (*Time based family interference with work*), c) Tekanan dalam pekerjaan mengganggu aktivitas keluarga (*Strain based work interference with family*), d) Tekanan dalam keluarga mengganggu aktivitas pekerjaan (*Strain based family interference with work*), e) Perilaku dari keluarga mengganggu aktivitas pekerjaan (*Behavior based work interference with family*), f) Perilaku dari pekerjaan mengganggu aktivitas keluarga (*Behavior based work interference with work*).

Andriani dan Faidal (2008); Apollo dan Cahyadi (2012); menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *work-family conflict* dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor yang berasal dari pekerjaan seperti intensitas jam kerja dan jumlah pekerjaan yang dijalankan. Adapun, faktor dari keluarga seperti kurangnya dukungan dari pasangan, kebahagiaan keluarga, dan ukuran keluarga. Faktor pribadi seperti tingginya pendidikan dan persepsi diri yang dibentuk.

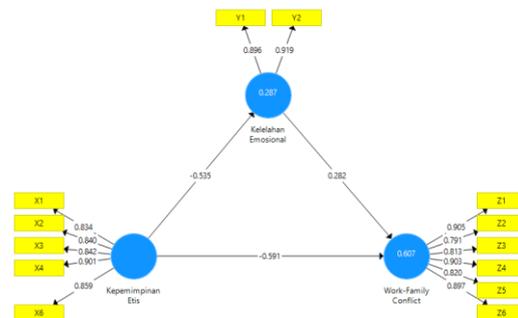
## METODE

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru yang berjumlah 111 orang PNS dari 156 yang diambil secara acak dan dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM).

## HASIL

Analisis jalur bertujuan untuk menentukan besarnya pengaruh variabel Kepemimpinan Etis terhadap *Work-Family Conflict* secara langsung, maupun secara tidak langsung melalui variabel Kelelahan Emosional pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru.

Model struktural adalah model yang dibangun oleh hubungan antar variabel laten/konstruk yang indikator-indikatornya telah diuji dengan dilakukan analisis terhadap tingkat validitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* PLS dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis *full model* PLS ditampilkan pada Gambar 4.6 berikut ini :



Gambar 1  
Output Model Struktural

Sumber : Hasil penelitian diolah dengan SmartPLS (output)

Dari model struktural yang diperoleh dari *output SmartPLS*, kita dapat menunjukkan pengaruh antara variabel laten yang satu dengan yang lainnya dengan melihat nilai-t (*t-statistik*) dan nilai p (*p value*). Ketika *t-statistik*  $\geq 1.96$  dan *p value*  $\leq 0,05$  maka variabel laten tersebut memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel laten lainnya. Sebaliknya, ketika *t-statistik*  $< 1.96$  dan *p value*  $< 0,05$  maka variabel laten tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel laten lainnya. Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh dapat dilihat dari nilai koefisien. Untuk lebih rincinya nilai-t dan koefisien model struktural terangkum pada tabel 4.12 berikut ini:

Nilai t pada model struktural, dapat diidentifikasi bahwa seluruh lintasan memiliki pengaruh signifikan karena memiliki *t-statistik* diatas 1.96 dan *p value* dibawah 0,05.

Analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting dalam meningkatkan Kepemimpinan Etis untuk mengurangi Kelelahan Emosional dan *Work-Family Conflict* pegawai.

Perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung maupun pengaruh total antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian ini dilakukan untuk mencari variabel mana yang tepat digunakan dalam mengelola *Work-Family Conflict*. Hasil perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total adalah sebagai berikut terlihat bahwa variabel Kepemimpinan Etis memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap variabel Kelelahan Emosional dan *Work-Family Conflict* dengan nilai koefisien sebesar -0,535 dan -0,591. Sedangkan variabel Kelelahan Emosional memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap variabel *Work-Family Conflict*.

Dalam model penelitian ini juga diukur pengaruh tidak langsung antarvariabel, sebagaimana terlihat variabel Kepemimpinan Etis memiliki pengaruh tidak langsung terhadap variabel *Work-Family Conflict* melalui mediasi variabel Kelelahan Emosional dengan kontribusi negatif sebesar 0,151.

Adanya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel dalam model penelitian ini, maka perlu diukur pengaruh totalnya. Hasil pengukuran pengaruh total antar variabel sebagaimana ditunjukkan hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan etis dapat mengurangi kelelahan emosional dan *Work-Family Conflict* pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru. Efek yang dihasilkan dari Kepemimpinan Etis ini yang paling dominan pada *Work-Family Conflict* pegawai sebesar -0,742. Kepemimpinan Etis dapat memberikan pengaruh terhadap *Work-Family Conflict*

baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi variabel Kelelahan Emosional.

Oleh karena itu, peranan variabel Kepemimpinan Etis ini sangat penting dalam menurunkan kelelahan emosional dan *work-family conflict* pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru.

Untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini maka dilakukan pengujian hipotesis melalui uji signifikansi baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Uji Signifikansi pengaruh langsung dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{statistik}$  yang dihasilkan pada setiap koefisien jalur dengan nilai  $t_{tabel}$  yaitu 1,96 (pada alpha 5%) sebagaimana ditampilkan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- Variabel Kepemimpinan Etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kelelahan Emosional sebesar -0,535 ( $t_{statistik} = 8,222$  dan  $p\ value = 0,000$ ). Hubungan negatif menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan Etis maka akan menurunkan kelelahan emosional pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru, demikian juga sebaliknya.
- Variabel Kepemimpinan Etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work-Family Conflict* sebesar -0,591 ( $t_{statistik} = 8,361$  dan  $p\ value = 0,000$ ). Hubungan negatif menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan Etis maka akan menurunkan *Work-Family Conflict* Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru, demikian juga sebaliknya.
- Variabel Kelelahan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Family Conflict* sebesar 0,282 ( $t_{statistik} = 4,024$  dan  $p\ value = 0,000$ ). Hubungan positif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kelelahan emosional pegawai maka akan meningkatkan *Work-Family Conflict* Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru, demikian juga sebaliknya.

Uji Signifikansi pengaruh tidak langsung dilakukan untuk melihat adanya peran mediasi pada variabel intervening yaitu kelelahan emosional dengan membandingkan nilai t-statistik yang dihasilkan pada setiap koefisien jalur dengan nilai t-tabel yaitu 1,96 (pada alpha 5%) sebagaimana ditampilkan bahwa variabel Kepemimpinan Etis berpengaruh negatif dan signifikan secara tidak langsung terhadap *Work-Family Conflict* melalui variabel kelelahan emosional sebesar -0,151 (*t statistik* = 3,196 dan *p value* = 0,002). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan Etis maka akan dapat menurunkan Kelelahan Emosional dan *Work-Family Conflict* Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru, demikian juga sebaliknya. Berdasarkan hasil pengujian signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kelelahan Emosional

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional. Hal ini menunjukkan bahwa ketika individu merasakan dukungan sosial, mereka mengalami lebih sedikit kelelahan emosional. dan para pemimpin etis umumnya mendorong lingkungan kerja yang memelihara dan mendukung. Kedua, pemimpin etis memberikan standar etika yang jelas kepada pengikut mereka dan mencontohkan perilaku yang tepat dengan menggunakan sistem penghargaan (penghargaan dan disiplin). Hal ini dapat mengurangi perasaan negatif pengikut yang dapat berasal dari ketidakpastian ketika bekerja sama dalam suatu organisasi. Disamping itu kepemimpinan etis meningkatkan keadilan prosedural yang dirasakan pengikut dan mengurangi ketidakpastian yang dirasakan. Akhirnya, ketika mereka mematuhi standar etika yang tinggi, para pemimpin etis menunjukkan konsistensi dalam kejujuran dan kebenaran

mereka dan membangun kepercayaan di antara para pengikut mereka.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee, H, et all (2021) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan etis berhubungan negatif dan pengaruh tidak langsung dengan kelelahan emosional pengikut.

### Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Work-Family Conflict

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work-family conflict*. Ketika manajemen karyawan dari domain profesional dan keluarga mereka mendukung, mereka mengalami rasa pengakuan dan lebih produktif. Menurut Apollo dan Cahyadi (2012) faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya konflik dalam kerja dan rumah tangga atau disebut sebagai *work-family conflict* yaitu penyesuaian diri dan dukungan dari keluarga. Dukungan keluarga yang diberikan menjadi hal penting bagi berlangsungnya peran individu khususnya seorang istri yang memiliki peran ganda. Hal ini dinilai dapat mengurangi *work-family conflict* dan stres yang dirasakan ketika menjalani perannya sebagai wanita karier dan ibu rumah tangga.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Freire, C and Bettencourt, C (2019) yang menyatakan bahwa terdapat Hubungan negatif antara kepemimpinan etis dan konflik pekerjaan-keluarga.

### Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Work-Family Conflict

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa kelelahan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-family conflict*. Sebagaimana yang dinyatakan oleh (Greenhaus dan Beutell 1985) bahwa ketidakmampuan untuk mengatur emosi dapat menyebabkan individu menarik diri

dari kontak pribadi di rumah, yang menghasilkan ketegangan dan perilaku yang tidak diinginkan, sehingga mengintensifkan WFC. Senada dengan itu Boles, dan McMurriani (1996) mendeskripsikan *work-family conflict* sebagai sebuah perselisihan yang muncul pada individu ketika waktu dan keadaan hanya dikhususkan untuk memenuhi tanggung jawab profesional (pekerjaan) sehingga waktu yang diberikan untuk tanggung jawab pada keluarga hanya terbatas. Maka, individu akan mengalami kesulitan dalam mengelola keduanya.

### **Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Work-Family Conflict Dimediasi oleh Kelelahan Emosional**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan Etis maka akan dapat menurunkan Kelelahan emosional dan *work-family conflict* pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru, demikian juga sebaliknya. Dapat disimpulkan bahwa bahwa variabel kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan signifikan secara tidak langsung terhadap *work-family conflict* melalui variabel kelelahan emosional.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil temuan yang didapatkan dari pengujian hipotesis dan telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Kepemimpinan etis memiliki pengaruh langsung yang negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional; Kepemimpinan etis memiliki pengaruh langsung yang negatif dan signifikan terhadap konflik kerja-keluarga (*work-family conflict*); Kelelahan emosional memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap konflik kerja-keluarga (*work-family conflict*); Kepemimpinan etis memiliki pengaruh tidak langsung yang negatif dan signifikan terhadap konflik kerja-keluarga (*work-family conflict*) melalui kelelahan emosional.

### **DAFTAR RUJUKAN**

- Albar Marín, M.J.; García-Ramírez, M. Social support and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Eur. J. Psychiatry* 2005, 19, 96–106. [CrossRef]
- Allen, T., David, E., Herst, C., Bruck, C. and Sutton, M. (2000), “Consequences associated with work-tofamily conflict: a review and agenda for future research”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5 No. 2, pp. 278-308.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Baer, M.D.; Dhensa-Kahlon, R.K.; Colquitt, J.A.; Rodell, J.B.; Outlaw, R.; Long, D.M. Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Acad. Manag. J.* 2015, 58, 1637–1657. [CrossRef]
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56, 781–796.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair, J. F, Jr. (1997). Role stress, work–family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17, 17–28.
- Brown, M.E.; Treviño, L.K. Ethical leadership: A review and future directions. *Leadersh. Q.* 2006, 17, 595–616. [CrossRef]
- Brown, M.E.; Treviño, L.K.; Harrison, D.A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct

- development and testing. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 2005, 97, 117–134. [CrossRef]
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work– family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62, 1459–1486.
- Carlson, D., Kacmar, K. and Williams, L. (2000), “Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56 No. 2, pp. 249-276
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18, 621–656. <http://dx.doi.org/10.2307/258593>.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160–169. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160–169. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>.
- Dadhich, A.; Bhal, K.T. Ethical leader behaviour and leader-member exchange as predictors of subordinate behaviours. *Vikalpa* 2008, 33, 15–26. [CrossRef]
- De Jonge, J.; Dormann, C.; Janssen, P.P.M.; Dollard, M.F.; Landeweerd, J.A.; Nijhuis, F.J.N. Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2001, 74, 29–46. [CrossRef]
- Densten, I.L. (2005). The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management*, 16, 105–118. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00428.x>.
- Edelman, D., & Nicholson, A. (2011). Arthur Anderson Auditors and Enron: What happened to their Texas CPA licenses? *Journal of Finance and Accountancy*, 8(1), 1-9.
- Gaines, J., & Jermier, J.M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26, 567–586. <http://dx.doi.org/10.2307/255907>.
- Greenhaus, J. and Beutell, N. (1985), “Sources of conflict between work and family roles”, *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 1, pp. 76-88.
- Halbesleben, J.B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134–1145. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>.
- Halbesleben, J.B., & Buckley, M. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30, 859–879. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>.
- Halbesleben, J.R., Harvey, J., & Bolino, M.C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference

- with family. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1452–1465. <http://dx.doi.org/10.1037/a0017595>.
- Hall, G. B., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., Winefield, A. H., & Thompson, B. M. (2010). Job demands, work–family conflict, and emotional exhaustion in police officers: A longitudinal test of competing theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 237–250.
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work–family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 249–265.
- Hassan, S. (2015). The importance of ethical leadership and personal control in promoting improvement-centered voice among government employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 697–719.
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33, 137–162.
- Hobfoll, S.E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *Am. Psychol.* 1989, 44, 513–524. [CrossRef] [PubMed]
- Hobfoll, S.E. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Appl. Psychol.* 2001, 50, 337–421. [CrossRef]
- Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., Zinko, R., Arnell, B., & James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior–work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology*, 92, 567–576. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.567>.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A.B. (2011). Ethical Leadership at Work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51–69. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>.
- Kampa, J.; Rigotti, T.; Otto, K. Mechanisms linking authentic leadership to emotional exhaustion: The role of procedural justice and emotional demands in a moderated mediation approach. *Ind. Health* 2017, 55, 95–107. [CrossRef] [PubMed]
- Khokhar, A. M., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Linking ethical leadership to employees’ performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 321–350.
- Kohlberg, L. (1969). State and sequence: The cognitive-development approach to socialization. In D. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research* (pp. 347–480). Chicago: Rand-McNally.
- Kossek, E. E. (2006). Work and family in America: Growing tensions between employment policy and a transformed workforce. In E. Lawler & J. O’Toole (Eds.), *America at work: Choices and challenges* (pp. 53–72). NY: Palgrave MacMillan.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions

- of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>.
- Li, J.; Han, X.; Wang, W.; Sun, G.; Cheng, Z. How social support influences university students' academic achievement and emotional exhaustion: The mediating role of self-esteem. *Learn. Individ. Differ.* 2018, 61, 120–126. [CrossRef]
- Lind, E., & van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. In B.M. Staw, & R.M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 181–223). US: Elsevier Science/JAI Press
- Major, D. and Lauzun, H. (2010), "Equipping managers to assist employees in addressing work-family conflict: applying the research literature toward innovative practice", *Psychologist-Manager Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 69-85.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- Mehmood, S. (2016). Impact of ethical leadership on employee creativity: Mediating role of trust and moderating role of creative self-efficacy. *Jinnah Business Review*, 4(2), 65- 74.
- Neal, M. B., & Hammer, L. B. (2007). *Working couples caring for children and aging parents: Effects on work and well-being*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Prottas, D. (2013), "Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being", *Journal of Business Ethics*, Vol. 113 No. 1, pp. 51-60.
- Qi, Y., & Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1989* (pp. 25–48). Oxford England: John Wiley & Sons.
- Treviño, L. (1986). Ethical decision making in organizations: A person–situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601–617. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1986.4306235>.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality & Social Psychology*, 80, 931–941. <http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.80.6.931>.

- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228–1261.
- Walumbwa, F., Mayer, D., Wang, P., Wang, H., Workman, K. and Christensen, A. (2011), “Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115, pp. 204-213.
- Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators, *Psychological Reports*, 116(3), 751-767.
- Wang, Q., Bowling, N.A., & Eschleman, K.J. (2010). A meta-analytic examination of work and general locus of control. *Journal of Applied Psychology*, 95, 761–768. <http://dx.doi.org/10.1037/a0017707>.
- Wright, T.A., & Bonett, D.G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491–499. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5b491::AID-JOB804N3.0.CO;2-I](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5b491::AID-JOB804N3.0.CO;2-I).
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486–493. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>.
- Zheng, D.; Witt, L.A.; Waite, E.; David, E.M.; van Driel, M.; McDonald, D.P.; Callison, K.R.; Crepeau, L.J. Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations. *Leadersh. Q.* 2015, 26, 732–748. [CrossRef]
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16–26.