

Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Kepemimpinan Emosional Atas Niat Berhenti Berkerja di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang

Agusriyan Akbar Hidayat, Joel Faruk Sofyan, Wisnu Budi Prasetyo, Dimas Angga Negero

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Universitas Esa Unggul
akbarandeskab@gmail.com, joel.f.sofyan@esaunggul.ac.id, wisnu.budi@esaunggul.ac.id

ABSTRACT.

This research examines the influence of ethical and emotional leadership on employee motivation and job performance to measure intentions to leave work. This research is a deductive-quantitative research with a correlation-causal approach, using primary data obtained from an online survey using Google Form. Measurement of all variables used in this research uses a 1-5 Likert scale. The sample for this research is the entire population of Civil Servants at the Tangerang Regency Education Office, totaling 54 people, and using 28 indicators. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was carried out to test the quality of the indicators used using pretest data. The data was then processed using the PLS-SEM method to test the hypothesis. The results of this research show that there are 2 related hypotheses, namely the relationship between emotional leadership and employee motivation and the relationship between employee motivation and job performance. Meanwhile, there are 4 hypotheses that have no effect, namely the relationship between ethical leadership and employee motivation, the relationship between ethical leadership and job performance, the relationship between emotional leadership and job performance, and the relationship between job performance and intention to leave work. It can be concluded that none of the Civil Servants intend to stop working, but instead motivate themselves to improve their performance to get more results, and leaders do not have a direct influence on motivation, work performance, and intention to stop working.

Keywords: Leadership, employee motivation, job performance, intention to leave work

ABSTRAK.

Penelitian ini menguji pengaruh Kepemimpinan Etis serta emosional dengan motivasi karyawan dan kinerja pekerjaan untuk mengukur terhadap niat berhenti berkerja. Penelitian ini merupakan penelitian deduktif-kuantitatif dengan pendekatan korelasi-kausal, dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari survei online yang memanfaatkan *google form*. Pengukuran atas seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert 1-5. Sampel dari penelitian ini yaitu seluruh populasi Pegawai Negeri Sipil Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang yang berjumlah 54 orang, dan menggunakan 28 indikator. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dilakukan untuk menguji kualitas indikator yang digunakan dengan menggunakan data pretest. Data kemudian diolah menggunakan metode *PLS-SEM* untuk menguji hipotesis. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 2 hipotesis yang

berhubungan yaitu Hubungan Kepemimpinan emosional dengan motivasi karyawan dan Hubungan Motivasi karyawan dengan Kinerja pekerjaan. Sementara terdapat 4 hipotesis yang tidak berpengaruh yaitu Hubungan Kepemimpinan etis dengan motivasi karyawan, Hubungan Kepemimpinan etis dengan kinerja pekerjaan, Hubungan Kepemimpinan emosional dengan kinerja pekerjaan, dan Hubungan Kinerja pekerjaan dengan Niat berhenti berkerja. Dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil tidak ada yang berniat untuk berhenti berkerja, namun sebaliknya memotivasi diri untuk meningkatkan kinerjanya untuk mendapat hasil yang lebih, dan pemimpin tidak terlalu berpengaruh langsung pada motivasi, kinerja pekerjaan, dan niat untuk berhenti berkerja.

Kata kunci: Kepemimpinan, Motivasi karyawan, Kinerja pekerjaan, Niat berhenti berkerja

PENDAHULUAN

Pemimpin dalam organisasi memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif dan membangun hubungan yang positif dengan karyawan. Kepemimpinan etis dan emosional menjadi fokus utama, memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Kepemimpinan etis menekankan integritas dan moral dalam interaksi dan pengambilan keputusan, sementara kepemimpinan emosional mengelola emosi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Motivasi karyawan dan kinerja pekerjaan dipengaruhi oleh praktik-praktik kepemimpinan ini, yang pada akhirnya memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau berhenti bekerja. (Sharif and Scandura, 2014) menyatakan bahwa kepemimpinan etis memengaruhi sikap dan perilaku karyawan, seperti perilaku kewargaan organisasi. Disamping itu, (Oosthuizen, 2012) berpendapat bahwa keberhasilan setiap organisasi bergantung pada dorongan karyawannya untuk berkembang melalui upaya, komitmen, keterlibatan, praktik, dan ketekunan mereka. Dengan demikian, motivasi menjadi topik penting karena kompetensi kepemimpinan emosional mencakup kemampuan memotivasi karyawan. Menurut (Ouakouak, Zaitouni and Arya, 2020), kepemimpinan etis merupakan perilaku secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, yang mampu membangkitkan berbagai hasil positif seperti, kepuasan kerja, identifikasi organisasi, komitmen, dan kinerja pekerjaan. Beberapa penelitian di tingkat individu dan tim telah menunjukkan bahwa pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan etis dapat membantu karyawan untuk mencapai tugas individu dan kinerja pekerjaan yang lebih baik. (Miao, Humphrey and Qian, 2017) mereka menemukan bahwa kepemimpinan emosional dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja pekerjaan. Selanjutnya (Forner *et al.*, 2020) berpendapat bahwa tingkat motivasi karyawan yang tinggi secara positif terkait dengan peningkatan kinerja pekerjaan. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa karyawan yang merasa termotivasi cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih besar terhadap

tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja mereka. (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000) kinerja pekerjaan yang rendah memiliki hubungan positif dengan niat berhenti bekerja. Mereka menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa tidak puas dengan kinerja mereka dan mengalami ketidakpuasan kerja, mereka lebih mungkin memiliki niat untuk berhenti dari pekerjaan mereka.

Menurut (Satria, 2021) motivasi karyawan dan kinerja pekerjaan memainkan peran kunci dalam mempengaruhi niat berhenti bekerja di dalam organisasi publik. Selain itu, (Purnami and Utama, 2019) menambahkan bahwa motivasi karyawan dapat membantu organisasi publik dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas, yang sering menghadapi kompetisi langsung dengan sektor swasta dalam merekrut dan mempertahankan bakat terbaik. Sedangkan (Kusumastuti *et al.*, 2019) berpendapat karyawan yang termotivasi juga cenderung lebih produktif, mendorong efisiensi dan hasil kerja yang lebih baik, sehingga membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efisien. Lalu menurut (Loi, Hang-yue and Foley, 2006) niat untuk keluar telah dianggap sebagai anteseden proksimal karena menangkap persepsi dan evaluasi karyawan terhadap alternatif pekerjaan. Akhirnya, motivasi dan kinerja yang baik juga meningkatkan reputasi organisasi di mata publik, menarik bakat baru dan dukungan masyarakat yang lebih besar. Oleh karena itu, meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan harus menjadi fokus utama dalam usaha mempertahankan dan meningkatkan efektivitas serta stabilitas organisasi publik. Studi lebih lanjut tentang kepemimpinan etis dan emosional yang berakar pada sektor publik untuk membantu organisasi mengatasi berbagai tantangan manajemen dan kepemimpinan.

Penelitian ini merupakan replikasi langsung dari model yang ditawarkan dalam studi (Ouakouak, Zaitouni and Arya, 2020). Hal ini dilakukan karena masih terdapat kesenjangan dalam literasi mengenai pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan etis, kepemimpinan emosional, motivasi karyawan dan kinerja pekerjaan terhadap niat berhenti. Dalam konteks ini, penting untuk melakukan penelitian lebih mendalam yang melibatkan pengukuran yang valid dan reliabel atas variabel-variabel tersebut dalam organisasi publik dalam situasi dan kondisi yang berbeda. Namun demikian, terdapat beberapa perbedaan antara studi sekarang dengan studi sebelumnya. Pertama, studi ini dilakukan di Indonesia tepatnya di Tangerang yang notabene memiliki perbedaan budaya dan kebiasaan dibandingkan studi terdahulu. Kedua, penelitian ini dilakukan di instansi pemerintah kantor dinas Pendidikan Tangerang yang masih sangat jarang dijadikan objek penelitian.

Penelitian yang bertujuan untuk kepentingan akademik dan praktikal memiliki manfaat yang sangat besar dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan pegawai. Secara akademik, penelitian ini membantu mengembangkan teori-teori baru dan memperdalam pemahaman terhadap pengetahuan yang terjadi di lingkungan pekerjaan. Dari segi praktikal, penelitian yang dilakukan dengan tujuan praktikal membawa manfaat langsung kepada pegawai dan organisasi publik. Implikasi manajerial dari penelitian ini juga tidak bisa diabaikan. Organisasi publik dapat menggunakan temuan penelitian untuk mengoptimalkan kinerja pekerjaan, meningkatkan motivasi karyawan, dan mengurangi niat berhenti berkerja. Secara keseluruhan, penelitian yang dilakukan untuk kepentingan akademik dan praktikal memiliki dampak yang signifikan, tidak hanya dalam dunia organisasi publik, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari karyawan. Implikasi manajerial dari penelitian ini memberikan landasan yang kuat untuk pengambilan keputusan yang cerdas dan berbasis bukti, sehingga dapat membawa perubahan positif dalam berbagai sektor kehidupan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deduktif-kuantitatif dengan pendekatan korelasi-kausal. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Kepemimpinan Etis (X1), Kepemimpinan Emosional (X2), Motivasi Karyawan (Z1), Kinerja Pekerjaan (Z2) sebagai variabel *intervening*, dan Niat Berhenti Bekerja (Y) sebagai variabel terikat. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *primer* yang diperoleh dari survei *online* yang memanfaatkan *google form*. Tautan kuesioner kemudian disebar ke target responden menggunakan link yang dikirimkan melalui Whatsapps yang dilakukan pada bulan Oktober – November 2023. Pengukuran atas seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert yang sama dengan skor 1-5, yaitu skor 1 dimaknai sangat tidak setuju hingga skor 5 diartikan sangat setuju.

Sampel dari penelitian ini yaitu seluruh populasi Pegawai Negeri Sipil Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang yang berjumlah 54 orang. Kriteria tambahan responden yang terpilih adalah berusia minimal 25 tahun dan memiliki pengalaman berkerja Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang minimal 1 tahun. Operasionalisasi pengukuran untuk variabel kepemimpinan etis diadopsi dari (Lapointe *et al.*, 2016) dan diwakili dengan 6 pernyataan. Kedua, pengukuran operasionalisasi variabel kepemimpinan emosional sebanyak 6 pertanyaan yang diperoleh dari (McColl-Kennedy and Anderson, 2002). Ketiga, pengukuran operasionalisasi variabel kinerja pekerjaan sebanyak 7 pertanyaan yang diperoleh dari (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019). Keempat, pengukuran operasionalisasi variable motivasi karyawan sebanyak 6

pertanyaan yang diperoleh dari (Bestadrian Prawiro Theng and Robin, 2023). Kelima, pengukuran operasionalisasi variabel niat berhenti bekerja sebanyak 3 pertanyaan yang diperoleh dari (Walsh, 2011). Dengan demikian total pertanyaan kuesioner adalah 28 pernyataan yang detailnya dapat dilihat dalam lampiran 2 dan 3.

Confirmatory Factor Analysis (CFA) dilakukan untuk menguji kualitas indikator yang digunakan dengan menggunakan data pretest 30 responden. Kemudian data yang diperoleh dianalisa dengan indikator dikatakan dapat akurat dan dapat dipercaya jika nilai Kaiser-Mayer-Olkin *Measure of Sampling* (KMO) dan *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) *Anti-image Correlation* $\geq 0,50$ (Hair et al., 2018) dan indikator mengelompok hanya kedalam 1 komponen. Kemudian, indikator dikatakan konsisten jika nilai Cronbach's Alpha (CA) $\geq 0,60$ (Hair et al., 2018). Mengikuti (Sofyan and Rianty, 2023). Terakhir, penelitian ini menerapkan PLS-SEM untuk melakukan pengujian hipotesa atas model yang digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis *pre-test* atas operasionalisasi variabel yang digunakan menunjukkan terdapat 27 indikator yang valid dan reliabel, sedangkan 1 indikator yaitu kepemimpinan emosional KEM2 yang tidak valid dan reliabel. Berikut hasil uji analisa CFA yang disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Analisis CFA

Variabel	Item	MSA	KMO and Bartlett's Test	Cronbach's Alpha
<i>Kepemimpinan Etis (KET)</i>	KET1	0,841	0.815	0.785
	KET2	0,819		
	KET3	0,827		
	KET4	0.833		
	KET5	0.790		
	KET6	0.788		
<i>Kepemimpinan Emosional (KEM)</i>	KEM1	0.859	0.674	0.875
	KEM2	0,457		
	KEM3	0,815		
	KEM4	0,789		
	KEM5	0,635		
	KEM6	0,565		

Variabel	Item	MSA	KMO and Bartlett's Test	Cronbach's Alpha
<i>Motivasi Karyawan (MK)</i>	MK1	0,790	0,788	0,833
	MK2	0,728		
	MK3	0,815		
	MK4	0,743		
	MK5	0,828		
	MK6	0,776		
<i>Kinerja Pekerjaan (KP)</i>	KP1	0,774	0,804	0,950
	KP2	0,832		
	KP3	0,806		
	KP4	0,777		
	KP5	0,841		
	KP6	0,815		
	KP7	0,779		
<i>Niat Berhenti Bekerja (NB)</i>	NB1	0,747	0,665	0,884
	NB2	0,606		
	NB3	0,678		

Sumber : Hasil olah data penelitian, 2024

Response rate dari survei yang dilakukan adalah 100%. Karakteristik dari 54 responden yang valid menunjukkan bahwa mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 55,6% (30) responden. Mayoritas responden memiliki rentang umur >44 tahun yaitu sebanyak 57,4% (31) responden, dan pendidikan terakhir S1 85,2% (46) responden.

Tabel 2. Tabulasi Karakteristik Responden (n=54)

	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	30	55,6%
	Perempuan	24	44,4%
Umur	27 - 35 tahun	4	7,4%
	36 - 44 tahun	19	35,2%
	>44 tahun	31	57,4%
Pendidikan terakhir	S1	46	85,2%
	S2	8	14,8%

Sumber: hasil olah data penelitian, 2024

Dalam evaluasi model pengukuran, seluruh variabel memiliki nilai loading, Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha (CA) ≥ 0.60 dan AVE ≥ 0.50 . Pengujian ini menggunakan 27 indikator, terdapat 1 indikator yang tidak dipakai karena indikator tersebut di valid dan reliabel dari hasil pretest, yaitu indikator (KEM2). Pengukuran validitas konstruk pada penelitian ini dapat diterima dan dinyatakan valid, karena mayoritas indikator pada tiap variabel memiliki nilai loading factor $\geq 0,60$ yaitu 0,599 masih bisa diterima. Terdapat 11 indikator yang tidak bisa diterima yaitu (KET1, KET3, KEM1, KEM4, MK1, MK3, MK5, KP2, KP3, KP4, KP5) karena nilainya \leq dari 0,60, maka dari itu indikator tersebut dihapus. Sedangkan nilai AVE semua konstruk dapat memenuhi sebagai syarat reliabilitas. Disamping itu hasil analisa validitas diskriminan dengan menerapkan Fornell-Larcker Criterion menunjukkan nilai pada sumbu diagonal lebih besar dari korelasi antar variabel yang artinya validitas diskriminan Fornell-Larcker Criterion terpenuhi. Namun ditemukan nilai pada konstruk kepemimpinan emosional lebih kecil dibandingkan korelasinya dengan konstruk lainnya. Ringkasan hasil analisa validitas konvergen dan reliabilitas disajikan pada Tabel diatas sedangkan hasil validitas diskriminan dilampirkan pada Lampiran 5.

Tabel 3. Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Validitas Konvergen		Reliabilitas	
		Loading	AVE	CR	CA
Kepemimpinan Etis (KET)	KET2	0.829	0.644	0.825	0.816
	KET4	0.809			
	KET5	0.740			
	KET6	0.829			
Kepemimpinan Emosional (KEM)	KEM3	0.792	0.660	0.770	0.744
	KEM5	0.889			
	KEM6	0.749			
Motivasi Karyawan (MK)	MK2	0.850	0.692	0.788	0.778
	MK4	0.860			
	MK6	0.783			

<i>Kinerja Pekerjaan (KP)</i>	KP1				
	KP5	0.842	0.704	0.791	0.790
	KP7	0.819			
		0.856			
<i>Niat Berhenti Bekerja (NB)</i>	NB1	0.845			
	NB2	0.877	0.745	0.848	0.832
	NB3	0.868			

Sumber: hasil olah data penelitian, 2024

Berikutnya penelitian ini juga melakukan test pengujian atas potensi masalah multikolinearitas. (Hair, Sarstedt and Ringle, 2019) menyatakan nilai $VIF \leq 3.30$ mengindikasikan bebas masalah multikolinearitas sedangkan nilai $VIF < 5.0$ mengindikasikan masalah multikolinearitas minor. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh korelasi memiliki nilai $VIF < 3.30$. Dengan demikian disimpulkan bahwa persamaan struktural yang digunakan sangat layak untuk digunakan karena tidak menghadapi masalah multikolinearitas yang berat yang membutuhkan pemodifikasian lebih lanjut atas persamaan struktural. dan hasil pengujian dilampirkan pada lampiran 5.

Tabel 4. Collinearity Statistics (VIF)

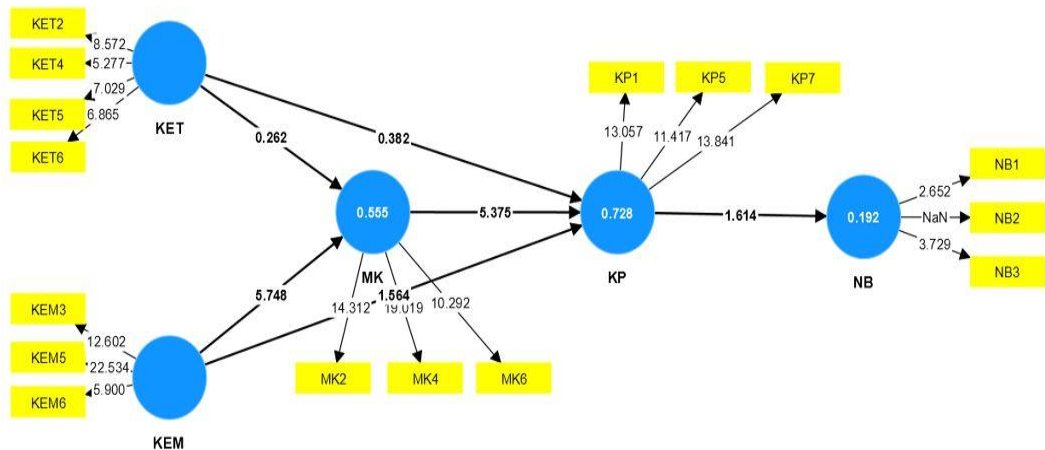
<i>Collinearity statistics (VIF) – inner model - List</i>	VIF
<i>Kepemimpinan Etis -> Kinerja Pekerjaan</i>	1,648
<i>Kepemimpinan Etis -> Motivasi Karyawan</i>	1,645
<i>Kepemimpinan Emosional -> Kinerja Pekerjaan</i>	2,819
<i>Kepemimpinan Emosional -> Motivasi Karyawan</i>	1,645
<i>Motivasi Karyawan -> Kinerja Pekerjaan</i>	2,249
<i>Kinerja Pekerjaan -> Niat Berhenti Berkerja</i>	1,000

Sumber: hasil olah data penelitian, 2024

Selanjutnya untuk mengevaluasi model struktural dari hasil uji *Goodness Fit Model* nilai SRMR sebesar 0.122 dan NFI 0.582 sebesar maka dapat dikatakan bahwa model struktural pada penelitian ini *good fit*. Untuk nilai R-square pada variabel sebesar motivasi karyawan 0.555 dari varians motivasi karyawan dijelaskan oleh kepemimpinan etis dan kepemimpinan emosional. Kinerja pekerjaan sebesar 0.728 dari varians kinerja pekerjaan dijelaskan oleh motivasi karyawan. Niat berhenti berkerja sebesar 0.192 varians niat berhenti berkerja dijelaskan oleh kinerja pekerjaan, motivasi karyawan,

kepemimpinan emosional dan kepemimpinan etis. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa kinerja pekerjaan memiliki kekuatan prediksi yang paling kuat. Hasil uji Goodness Fit Model dan R-square dilampirkan pada lampiran 5.

Analisa jalur dari model struktural yang digunakan dapat dilihat pada Gambar 2 berikut :



Gambar 2. Path Diagram T- Values

Selanjutnya sebuah hipotesis dapat dikatakan diterima apabila nilai T-statistic lebih besar dari nilai T-tabel 1,67 ($\alpha = 0,5\%$) jumlah tersebut diperoleh dari tabel Titik Persentase Distribusi t dikarenakan jumlah responden hanya sebanyak 54 orang. Berdasarkan tabel uji hipotesis diatas, diketahui bahwa hanya 2 hipotesis memiliki nilai T-statistic di atas 1,67 sehingga disimpulkan hipotesis dapat diterima. Sementara 4 hipotesis yaitu (H1, H3, H4, H6) memiliki T-statistic di bawah 1,67 sehingga hipotesis tersebut ditolak. Ringkasan hasil uji hipotesis ditampilkan dalam Tabel 5 dan informasi lengkap hasil pengujian hipotesis disajikan dalam Lampiran 5.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	T- Stat	Koefisien	Kesimpulan
-----------	---------	-----------	------------

H1	Kepemimpinan etis berhubungan positif dengan motivasi karyawan.	0.262	0.397	Data tidak mendukung hipotesis
H2	Kepemimpinan emosional berhubungan positif dengan motivasi karyawan.	5.748	0.000	Data mendukung hipotesis
H3	Kepemimpinan etis berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan.	0.382	0.351	Data tidak mendukung hipotesis
H4	Kepemimpinan emosional berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan.	1.564	0.059	Data tidak mendukung hipotesis
H5	Motivasi karyawan berhubungan positif dengan Kinerja pekerjaan.	5.375	0.000	Data mendukung hipotesis
H6	Kinerja pekerjaan berhubungan negatif dengan Niat berhenti berkerja.	1.614	0.053	Data tidak mendukung hipotesis

Sumber: hasil olah data penelitian, 2024

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah diuji diatas mendapatkan beberapa hasil temuan. Pertama, kepemimpinan etis tidak berpengaruh dengan motivasi karyawan, hal ini dikarenakan dari sebagian karyawan merasa bahwa aspek etika mungkin kurang langsung terlihat atau terasa dalam mempengaruhi motivasi karyawan, mungkin mereka lebih memperhatikan bahwa factor lain seperti lingkungan kerja, insentif finansial, dan peluang pengembangan karir yang lebih dapat meningkatkan motivasi karyawan. Temuan ini didukung oleh temuan (Cremer, 2004) yang berpendapat meskipun kepemimpinan etis dapat menciptakan budaya organisasi yang sehat, akan tetapi gaya kepemimpinan ini tidak selalu dapat diandalkan sebagai pendorong utama motivasi karyawan. Menurutnya, keterampilan manajerial, insentif finansial, dan faktor-faktor lainnya juga memiliki peran penting dalam memengaruhi tingkat motivasi di tempat kerja. Pendapat lain disampaikan oleh (Brown and Treviño, 2006) menyoroti bahwa kepemimpinan etis mungkin tidak selalu menjadi faktor utama dalam memotivasi karyawan. Mereka menemukan bahwa faktor-faktor seperti dukungan organisasi, pengakuan atas prestasi, dan insentif finansial dapat memiliki pengaruh yang lebih besar dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja.

Kedua, kepemimpinan emosional berpengaruh positif dengan motivasi karyawan. Temuan ini menyiratkan bahwa kepemimpinan emosional yang menekankan

pemahaman dan pengelolaan emosi, diyakini memiliki peran kunci dalam memotivasi individu di lingkungan pekerjaan. Hal tersebut di dukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh (Goleman, Boyatzis and McKee, 2002) yang menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mengekspresikan empati, memotivasi, dan membimbing karyawan dengan kecerdasan emosional dapat menciptakan atmosfer kerja yang positif. Mereka menekankan bahwa pemimpin yang berorientasi emosional dapat membangun hubungan interpersonal yang kuat, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada gilirannya, merangsang motivasi karyawan. Maka dari itu terciptanya kesepakatan bahwa kepemimpinan emosional memiliki dampak positif terhadap motivasi karyawan, menciptakan keseimbangan dan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan dan kinerja yang optimal. (Gardner, Fischer and Hunt, 2009) juga berpendapat pemimpin yang cerdas secara emosional mampu mengendalikan perasaan dan emosi mereka sendiri dan karyawan secara efektif.

Ketiga, kepemimpinan etis tidak berpengaruh dengan kinerja pekerjaan, hal ini dapat terjadi karena kepemimpinan etis tidak selalu memiliki dampak yang berpengaruh terhadap kinerja individu atau tim. Senada dengan temuan ini, (De Cremer, van Dijke and Bos, 2006), seorang peneliti etika bisnis, berpendapat bahwa kepemimpinan etis dapat menciptakan budaya organisasi yang sehat, tetapi hasil kerja tidak hanya ditentukan oleh aspek etis semata. Keterampilan manajerial, motivasi individu, dan faktor lainnya juga memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kinerja. Maka etika seorang pemimpin tidak serta merta dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan karyawannya. Pendapat berikutnya disampaikan oleh (Kalshoven, Den Hartog and De Hoogh, 2011) menemukan bahwa sementara kepemimpinan etis dapat menciptakan iklim kerja yang positif, dampaknya pada kinerja pekerjaan dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasional dan individu.

Keempat, Kepemimpinan emosional tidak berpengaruh dengan kinerja pekerjaan. Meskipun konsep kepemimpinan emosional diakui sebagai pendekatan yang penting dalam membangun hubungan interpersonal, terdapat pandangan yang mengemukakan bahwa kepemimpinan emosional tidak selalu memiliki pengaruh terhadap kinerja pekerjaan. Hal tersebut juga di dukung oleh pernyataan dari (Mayer, Surtee and Mahadevan, 2018) yang mengembangkan konsep kecerdasan emosional, menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan emosional dapat menciptakan iklim kerja yang lebih positif, dampaknya pada kinerja pekerjaan mungkin tidak selalu linear. Mereka menekankan perlunya keterlibatan faktor-faktor kontekstual dan situasional dalam mengevaluasi kontribusi kepemimpinan emosional terhadap kinerja. Pembeneran tersebut didukung oleh pernyataan (Shamir and Eilam-Shamir, 2018) Mereka menyoroti bahwa kepemimpinan emosional tidak selalu menjamin kinerja yang lebih baik, dan

bahwa faktor-faktor lain seperti visi kepemimpinan yang jelas dan integritas mungkin lebih penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal.

Kelima, motivasi karyawan berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki peran yang krusial dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Secara logika juga dapat dibenarkan bahwa motivasi karyawan yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan yang ia lakukan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh (Latham and Pinder, 2005) yang menemukan motivasi karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja pekerjaan. Mereka menyoroti pentingnya tujuan yang jelas dan menantang, umpan balik yang terkait dengan kinerja, serta perasaan otonomi dalam mempengaruhi motivasi karyawan dan akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Berikutnya (Latham *et al.*, 2021) menegaskan bahwa tingkat motivasi yang tinggi secara positif terkait dengan peningkatan kinerja pekerjaan. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa termotivasi cenderung mencapai target mereka dengan lebih efektif dan konsisten.

Terakhir, kinerja pekerjaan tidak berpengaruh dengan niat berhenti berkerja. Hasil ini terjadi dikarenakan bahwa tidak selalu terdapat hubungan yang kuat antara kinerja pekerjaan dan niat berhenti berkerja, dimana kinerja pekerjaan sama sekali tidak mempengaruhi individu untuk berhenti berkerja. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan dari ahli manajemen organisasi, (Pfeffer and Sutton, 2006), yang menekankan bahwa faktor-faktor eksternal seperti kebijakan organisasi, ketersediaan pekerjaan alternatif, dan keamanan pekerjaan, dapat memiliki dampak yang lebih besar terhadap niat berhenti daripada kinerja pekerjaan itu sendiri. Dan peran stres pekerjaan dan kelelahan kerja sebagai alasan yang lebih kuat mempengaruhi niat dan berdampak untuk berhenti berkerja. Pendapat berikut diutarakan oleh (Halbesleben, Neveu and Paustian-underdahl, 2014) menyoroti bahwa faktor-faktor seperti kelelahan kerja dan ketidakpuasan pekerjaan lebih mungkin mempengaruhi niat seseorang untuk berhenti bekerja daripada kinerja pekerjaan.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hanya terdapat 2 hipotesis yang berpengaruh yaitu Hubungan Kepemimpinan emosional dengan motivasi karyawan. Dan Hubungan Motivasi karyawan dengan Kinerja pekerjaan. Sementara terdapat 4 hipotesis yang tidak berpengaruh yaitu Hubungan Kepemimpinan etis dengan motivasi karyawan, Hubungan Kepemimpinan etis dengan kinerja pekerjaan, Hubungan Kepemimpinan emosional dengan kinerja pekerjaan, dan Hubungan Kinerja pekerjaan dengan Niat berhenti berkerja. Dari banyak nya data yang tidak mendukung hipotesis berarti

kepemimpinan etis tidak mempengaruhi motivasi karyawan dan kinerja pekerjaan, kepemimpinan emosional hanya mempengaruhi motivasi karyawan saja tetapi tidak mempengaruhi kinerja pekerjaan, motivasi karyawan dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan, dan kinerja pekerjaan tidak mempengaruhi niat untuk berhenti berkerja. Dapat disimpulkan bahwa Pegawai negeri sipil tidak ada yang berniat untuk berhenti berkerja, malah sebaliknya memotivasi diri untuk meningkatkan kinerjanya untuk mendapat hasil yang lebih, dan pemimpin tidak terlalu berpengaruh langsung pada motivasi, kinerja pekerjaan, dan niat untuk berhenti berkerja.

DAFTAR PUSTAKA

Aguinis, H., Gottfredson, R. K. and Joo, H. (2013) 'Avoiding a "me" versus "we" dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage', *Business Horizons*, 56(4), pp. 503–512. doi: 10.1016/j.bushor.2013.02.004.

Antonakis, J. and Day, D. V (2012) 'The Leadership Quarterly 6', *The Leadership Quarterly*, 44(May 2012), pp. 1–32.

Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1995) 'Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership', *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 199–218. doi: 10.1016/1048-9843(95)90035-7.

Barnes, C. M. *et al.* (2010) 'What Does Contemporary Science Say About Ethical Leadership', pp. 90–93.

Bestadrian Prawiro Theng and Robin (2023) 'The Impact of Employee Motivation on Productivity', *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 5(1), pp. 209–221. doi: 10.56338/ijhess.v4i3.2637.

Bono, J. E. and Ilies, R. (2006) 'Charisma, positive emotions and mood contagion', *Leadership Quarterly*, 17(4), pp. 317–334. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.04.008.

Brackett, M. A., Mayer, J. D. and Warner, R. M. (2004) 'Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour', *Personality and Individual Differences*, 36(6), pp. 1387–1402. doi: 10.1016/S0191-8869(03)00236-8.

Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2006) 'Ethical leadership: A review and future directions', *Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 595–616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.

Brown, M. E., Treviño, L. K. and Harrison, D. A. (2005) 'Ethical leadership: A social learning

perspective for construct development and testing', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117–134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.

Byun, H. S. *et al.* (2019) 'When and Why Do Takeovers Lead to Fraud?', *Financial Management*, 48(1), pp. 45–76. doi: 10.1111/fima.12213.

Chng, D. H. M. *et al.* (2015) 'Leaders' impression management during organizational decline: The roles of publicity, image concerns, and incentive compensation', *Leadership Quarterly*, 26(2), pp. 270–285. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.12.003.

Ciulla, J. B. (1995) 'Leadership ethics: mapping the territory', 5(1), pp. 5–29.

Cremer, D. De (2004) 'Distributive justice moderating the effects of self-sacrificial leadership', *Leadership and Organization Development Journal*, 25, pp. 466–475. doi: 10.1108/01437730410544773.

De Cremer, D., van Dijke, M. and Bos, A. E. R. (2006) 'Leader's procedural justice affecting identification and trust', *Leadership and Organization Development Journal*, 27(7), pp. 553–564. doi: 10.1108/01437730610692416.

Forner, V. W. *et al.* (2020) 'Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations', *Organization Management Journal*, 18(2), pp. 76–94. doi: 10.1108/OMJ-03-2020-0891.

Gardner, W. L., Fischer, D. and Hunt, J. G. (Jerry. (2009) 'Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?', *Leadership Quarterly*, 20(3), pp. 466–482. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.03.011.

Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002) 'The emotional reality of teams', *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), pp. 55–65. doi: 10.1002/npr.10020.

Grant, A. M. (2013) 'Rocking the Boat but Keeping it Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice', *Academy of Management Journal*, 56(6), pp. 1703–1723.

Greenberg, J. (2011) 'The dynamics of fairness in the workplace', *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 271–327.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. and Gaertner, S. (2000) 'A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium', *Journal of Management*, 26(3), pp. 463–488. doi: 10.1177/014920630002600305.

Ha, S., Youn, S. J. and Moon, J. (2020) 'Emotional Leadership, Leader Legitimacy, and Work

Engagement in Retail Distribution Industry', *Journal of Distribution Science*, 18(7), pp. 27–36. doi: 10.15722/jds.18.7.202007.27.

Hair, J. F., Sarstedt, M. and Ringle, C. M. (2019) 'Rethinking some of the rethinking of partial least squares', *European Journal of Marketing*, 53(4), pp. 566–584. doi: 10.1108/EJM-10-2018-0665.

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. and Paustian-underdahl, S. C. (2014) 'Journal of Management', *Journal of Management*, 40 No. 5, pp. 1334–1364. doi: 10.1177/0149206314527130.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002) 'Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 268–279. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268.

Jr., J. F. H. *et al.* (2017) 'PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use', *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), p. 107. doi: 10.1504/ijmda.2017.087624.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. and De Hoogh, A. H. B. (2011) 'Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure', *Leadership Quarterly*, 22(1), pp. 51–69. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.007.

Kanog-on, R. (2017) 'Ethical Leadership Competencies for Revitalizing Moral Learning in Higher Education', *The Asian Conference on Education & International Development*.

Kaptein, M. (2019) 'The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership', *Journal of Business Ethics*, 156(4), pp. 1135–1150. doi: 10.1007/s10551-017-3641-0.

Kühnel, J. *et al.* (2018) 'The relevance of sleep and circadian misalignment for procrastination among shift workers', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), pp. 110–133. doi: 10.1111/joop.12191.

Kusumastuti, I. *et al.* (2019) 'Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Alumunium Di Yogyakarta', *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*, 3(1), pp. 43–53. doi: 10.31002/rn.v3i1.1540.

Laley, S. A. (2018) 'The Imperative of the Ethics of Complementarity in the Quest for Africa' Development', *Journal of Sustainable Development*, 11(3), p. 251. doi: 10.5539/jsd.v11n3p251.

Lapointe, C. *et al.* (2016) 'An International Cross-Cultural Validation of the Ethical Leadership Questionnaire', *Journal of the Commonwealth*, 44 No. 2(November). Available at: www.cceam.org.

Latham, G. P. *et al.* (2021) *An Enumerative Review and a Meta-Analysis of Primed Goal Effects on Organizational Behavior*, *Applied Psychology*. doi: 10.1111/apps.12239.

Latham, G. P. and Pinder, C. C. (2005) 'Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century', *Annual Review of Psychology*, 56, pp. 485–516. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105.

Locke, E. A. *et al.* (1981) 'Goal setting and task performance: 1969-1980', *Psychological Bulletin*, 90(1), pp. 125–152. doi: 10.1037/0033-2909.90.1.125.

Loi, R., Hang-yue, N. and Foley, S. (2006) 'Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), pp. 101–120. doi: 10.1348/096317905X39657.

Mayer, C. H., Surtee, S. and Mahadevan, J. (2018) 'South African women leaders, transformation and diversity conflict intersections', *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), pp. 877–894. doi: 10.1108/JOCM-10-2016-0196.

McColl-Kennedy, J. R. and Anderson, R. D. (2002) 'Impact of leadership style and emotions on subordinate performance', *Leadership Quarterly*, 13(5), pp. 545–559. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00143-1.

Miao, C., Humphrey, R. H. and Qian, S. (2017) 'A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), pp. 177–202. doi: 10.1111/joop.12167.

Mitchell, T. R. and W. Lee, T. (2019) 'An Alternative Approach : The Unfolding Model Of Voluntary Employee Turnover', *Academy of Management Review*, 19, No.1(July), pp. 51–89.

Najib, M. (2019) 'Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hevea Bumi Sriwijaya', *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 16(3), p. 204. doi: 10.31851/jmwe.v16i3.3421.

Oosthuizen, T. F. J. (2012) 'Personal and organisational vision supporting leadership in a team-based transport environment', *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 6(1), pp. 164–179. doi: 10.4102/jtscm.v6i1.58.

Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G. and Arya, B. (2020) 'Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role?', *Leadership and Organization Development Journal*, 41(2), pp. 257–279. doi: 10.1108/LODJ-05-2019-0206.

Petan, L. and Bocarnea, M. (2016) 'Follower Perceptions of Authentic Leadership: A Comparison between Respondents from Romania and the United States', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221(2011), pp. 142–150. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.100.

Pfeffer, J. and Sutton, R. I. (2006) 'Profiting from evidence-based management', *Strategy and Leadership*, 34(2), pp. 35–42. doi: 10.1108/10878570610652617.

Pradhan, S. and Jena, L. K. (2017) 'Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations', *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), pp. 825–838. doi: 10.1108/IJOA-01-2017-1107.

Purnami, N. M. I. and Utama, I. W. M. (2019) 'Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan', *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(9), p. 5611. doi: 10.24843/ejmunud.2019.v08.i09.p13.

Ramos-Villagrasa, P. *et al.* (2019) 'Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Journal of Work and Organizational Psychology Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the', *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), pp. 195–205.

Rivai, M. and Talakua, E. L. (2014) 'The implementation of preconcentrator in electronic nose system to identify low concentration of vapors using neural network method', *Proceedings of 2014 International Conference on Information, Communication Technology and System, ICTS 2014*, pp. 31–36. doi: 10.1109/ICTS.2014.7010553.

Satria, B. (2021) 'Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pt. Xyz', *Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Kewirausahaan*, 1(1), pp. 27–35. doi: 10.52909/jbemk.v1i1.25.

Schwepker, C. H. and Dimitriou, C. K. (2021) 'Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry', *International Journal of Hospitality Management*, 94(April 2020), p. 102860. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102860.

Shamir, B. and Eilam-Shamir, G. (2018) 'Leadership Now : Reflections on the Legacy of Boas Shamir Article information ', *Monographs in Leadership and Management*, 9, pp. 51–76. doi: 10.1108/S1479-357120180000009017.

Sharif, M. M. and Scandura, T. A. (2014) 'Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? Ethical Leadership and Employee Involvement', *Journal of Business Ethics*, 124(2), pp. 185–196. doi: 10.1007/s10551-013-1869-x.

Sharif, S. *et al.* (2023) 'Leadership, tacit and explicit knowledge sharing in Saudi Arabian non-profit organizations: the mediating role of organizational commitment', *Global Knowledge, Memory and Communication*, (November). doi: 10.1108/GKMC-02-2023-0050.

Simamora, B. H. (2013) 'Leadership for performance excellence', *International Business Management*, 7(4), pp. 247–257. doi: 10.3923/ibm.2013.247.257.

Smith, C. *et al.* (2021) 'The effects of acute exercise on bone turnover markers in middle-aged and older adults: A systematic review', *Bone*, 143(August), p. 115766. doi: 10.1016/j.bone.2020.115766.

Sofyan, J. F. and Rianty, M. (2023) 'Karakteristik Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional sebagai Penentu Kreativitas Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja', 12(2), pp. 448–470.

Walsh, G. (2011) 'Unfriendly customers as a social stressor - An indirect antecedent of service employees' quitting intention', *European Management Journal*, 29(1), pp. 67–78. doi: 10.1016/j.emj.2010.08.001.

Xin, Z. and Yang, Z. (2023) 'Provincial Marketization and Individual Financial Literacy in China', *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, (April). doi: 10.1037/npe0000173.