

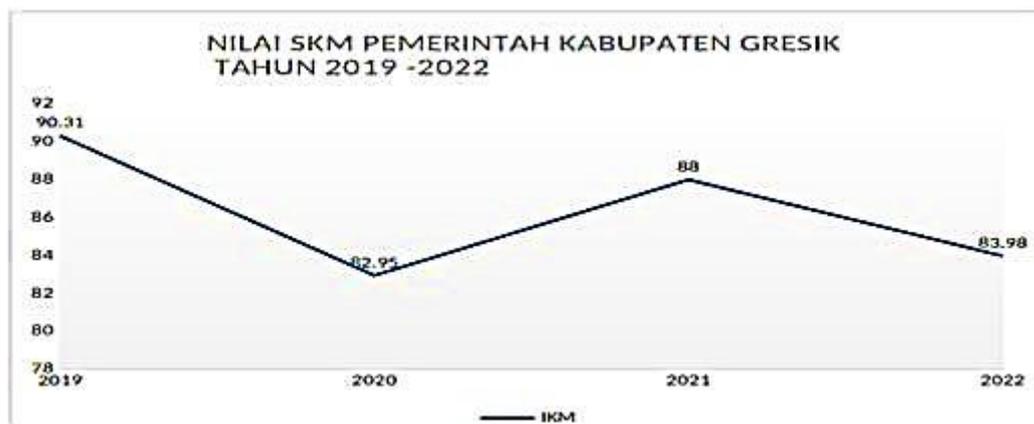
## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja atau yang biasa disebut PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan. PNS dan PPPK juga memiliki hak sebagai aparatur sipil negara. PPPK sebagaimana dimaksud, diberikan gaji dan tunjangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Selain itu, dalam rangka pengembangan kompetensi untuk mendukung pelaksanaan tugas, PPPK dan PNS diberikan kesempatan untuk pengetahuan sesuai dengan perencanaan pengembangan kompetensi pada Instansi Pemerintah Kabupaten Gresik, memiliki berbagai macam Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan tugas dan fungsi berbeda. Perangkat Daerah dibentuk untuk melaksanakan fungsi pelayanan masyarakat dalam berbagai sektor seperti: kesehatan, hukum, pendidikan, ketenagakerjaan, keamanan, dan berbagai aspek lain. Dalam hasil kinerja pelayanan publik, hasil ditentukan berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat tahun 2019 - 2022 berikut ini:



**Gambar 1. 1**

### ***Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gresik***

Sumber: Laporan Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM), 2022

Dari Gambar 1.1 Laporan Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dalam lima tahun terakhir mengalami inkonsistensi kinerja, pada tahun 2019 berdasarkan data SKM mempunyai nilai 90,31, pada tahun 2020 mengalami penurunan berdasarkan data SKM mempunyai nilai 82,95, pada tahun 2021 mengalami kenaikan berdasarkan data SKM mempunyai nilai 88, pada tahun 2022 mengalami penurunan berdasarkan data SKM mempunyai nilai 83,98. Hal ini dipengaruhi oleh peran pemimpin dengan kecerdasan emosional yang kurang berkompeten dalam memotivasi pegawai ketika dalam kondisi mental yang kurang berkompeten. Apabila para Pegawai Perangkat Daerah, memiliki mental dan psikologis yang kurang berkompeten, maka pegawai dapat memberikan pelayanan yang kurang dari standar kualitas pelayanan.

Kualitas pelayanan dapat dipengaruhi banyak faktor salah satunya perkembangan IPTEK dan arus globalisasi telah membawa perubahan-perubahan dan menciptakan paradigma baru di tempat kerja. Perubahan ini akan menuntut sumber daya manusia atau pegawai untuk menyesuaikan, dimulai dari berkembangannya teknologi yang telah membawa kemajuan pada berbagai bidang kehidupan yang membantu cara kerja manusia dari konvensional ke arah yang lebih praktis. Proses perkembangan teknologi yang terus dikembangkan karena adanya inovasi, kreatifitas dan tuntutan global dalam menciptakan manfaat baru serta menghadirkan keuntungan bagi suatu organisasi. Implementasi perkembangan teknologi akan menjadi *added value* bagi organisasi mengingat perlunya *competitiveness* dan *sustainability* yang dapat dijadikan citra organisasi.

Dalam aspek manajemen sumber daya, penerapan teknologi yang tidak ada habisnya maka, organisasi perlu mengelola asset yang salah satunya adalah sumber daya manusia (SDM). Lanjut Brulin (2019) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi karena memiliki peran strategis sebagai pendorong dan penggerak perubahan serta mengembangkan inovasi melalui ide dan pemikirannya. Maka pentingnya konseptual dari manajemen sumber daya manusia berhubungan pada perubahan lingkungan internal dan eksternal yang menuntut perusahaan untuk melakukan usaha-usaha pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang diarahkan pada

tiga aspek yaitu kognitif, psikomotorik, dan afektif (Anona & Prasetya, 2017). Menurut Muliawaty (2019), praktek penerapan sumber daya manusia modern telah memasuki era peluang dan tantangannya atau yang sering disebut era disrupsi.

Era disrupsi bentuk dari instrumen konseptual untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi karena perkembangan inovasi dan kreativitas. Era disrupsi menjadi sebuah peluang sebab menuntut organisasi meningkatkan kinerja dan kesiapan sumber daya manusia menjadi yang terbaik, membangun organisasi semakin efektif, efisien, dan kompetitif. Sedangkan Era disrupsi membawa tantangan bagi implementasi manajemen sumber daya manusia karena tuntutan penerapan teknologi yang canggih mendukung penyiapan biaya besar serta membutuhkan sumber daya manusia dengan pengetahuan serta kemampuan unggul dalam menggunakan produk hasil disrupsi (Handayani 2020).

Baik atau buruknya sumber daya manusia yang berkontribusi dapat dinilai berdasarkan kinerjanya. Menurut Dessler (2004), kinerja karyawan merupakan prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Ketika perusahaan dapat memberi apa yang diinginkan oleh karyawan maka kinerja mereka akan mengalami peningkatan (Pratama, 2012). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain yaitu semangat, fasilitas yang diberikan perusahaan, rekan kerja, psikologis dan komitmen (Mahmudi,

2015). Tidak heran jika menemukan orang yang tepat dalam organisasi bukanlah hal yang mudah, bukan hanya orang berpendidikan atau berbakat yang dibutuhkan, tetapi faktor psikologis yang mendasari hubungan antara seseorang dengan organisasinya (Boyatzis et al., 2000).

Sehingga dibutuhkan pemimpin organisasi mampu membuat keputusan strategis berdasarkan informasi, hati-hati dan strategis untuk memastikan teknologi yang digunakan dalam peningkatan kinerja beserta pemecahan masalah yang relasional, dan empatik. Akibatnya, lahir keadaan dilematis yang perlu kesiapsiagaan terhadap daya tangkap yang cepat dan tepat melalui konsep kepemimpinan melalui pemimpin yang mampu menggerakkan roda organisasi agar lebih progresif dalam berlayar mencapai tujuan organisasi.

Organisasi perlu adanya kepemimpinan yang memobilisasi orang lain untuk menyelesaikan hal-hal luar biasa dalam organisasi yang dapat mengubah nilai menjadi tindakan, visi menjadi kenyataan, hambatan menjadi inovasi, keterpisahan menjadi solidaritas, dan risiko menjadi penghargaan guna membuat perbedaan positif di tempat kerja dan menciptakan iklim dimana sumber daya manusia dalam organisasi dapat mengubah peluang yang menantang menjadi kesuksesan mencapai tujuan organisasi.

Kemampuan tersebut oleh Daniel Goleman disebut dengan *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosi. Goleman (2016) menyatakan bahwa setinggi-tingginya kecerdasan intelektual

menyumbang kira-kira 20% bagi faktor-faktor yang menentukan sukses individu dalam hidup. Sedangkan 80% diisi oleh kekuatan-kekuatan lain termasuk diantaranya kecerdasan emosional. Mengenai kecerdasan intelektual ada yang menyatakan bahwa kecerdasan intelektual tidak dapat banyak diubah oleh pengalaman dan pendidikan, kecerdasan intelektual cenderung bawaan sehingga kita tidak dapat berbuat banyak untuk meningkatkannya. Sementara itu kecerdasan emosional dapat dilatih, dipelajari, dan dikembangkan pada masa kanak-kanak, sehingga masih ada peluang untuk menumbuh kembangkan dan meningkatkannya untuk memberikan sumbangan bagi sukses hidup seseorang.

Kecerdasan *emotional (emotional intelegence)* situasi dimana seseorang harus mampu mengendalikan diri, semangat, emosi, dan bertahan menghadapi stres yang bisa saja terjadi dikarenakan hal apapun baik di dalam lingkungan kerja maupun diluar lingkungan kerja yang akan membawa dampak yang buruk ke depannya. Menurut Goleman (2016) sebagai seorang psikolog ternama, dalam bukunya pernah mengatakan bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam dunia kerja bukan hanya *cognitive intelligence* saja yang dibutuhkan tetapi juga *Emotional Intelligence*. Kinerja pegawai tidak hanya dilihat oleh faktor intelektualnya saja tetapi juga ditentukan oleh faktor emosinya. Seseorang yang dapat mengontrol emosinya dengan baik maka akan dapat menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mayer (2018) bahwa kecerdasan emosi merupakan faktor yang sama pentingnya

dengan kombinasi kemampuan teknis dan analisis untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Menurut Goleman dalam Hariyoga dan Suprianto (2017) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami secara efektif dalam penerapan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosional meliputi motivasi diri, pengendalian diri, kesanggupan untuk menghadapi tantangan, kesanggupan untuk mengendalikan emosi, serta mampu berempati dan bekerja sama dengan orang lain. Kecerdasan ini yang mendukung karyawan dalam mewujudkan kinerja yang berkompeten.

Seorang pemimpin membutuhkan kecerdasan emosional yang tinggi karena mereka mewakili organisasi, dan berinteraksi dengan orang-orang baik di dalam maupun diluar organisasi serta berperan penting dalam membentuk moral dan disiplin pegawainya (Estining Widyastini, 2018). Pemimpin yang memiliki empati yang tinggi akan dapat memahami kebutuhan pegawainya dan dapat memberikan *feedback* yang konstruktif. Nilai mendasar yang dikembangkan dengan menampilkan kecerdasan emosional adalah implikasinya terhadap pelatihan-pelatihan, dengan memperhatikan bahwa kecerdasan emosional berperan aktif bagi kesuksesan seseorang dalam bekerja. Program pelatihan adalah salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menghadapi berbagai macam perubahan baik internal maupun eksternal. Model dan

metode pelatihan yang tepat dan bervariasi akan mampu mengurangi kebosanan dan kejenuhan karyawan. Sehingga kinerja karyawan tetap stabil dan berkualitas.

Memandang sumber daya manusia sebagai aset, setiap individu sebagai pemimpin dan kolaborasi di lingkungan organisasi melalui prinsip *we are super team not supper man* tentunya penting bagi perusahaan untuk menjustifikasi bersama realita bahwa fondasi yang kuat dalam suatu organisasi akan dicirikan oleh sumber daya manusianya yang mampu berkembang dan beradaptasi dalam menjawab persaingan bisnis dan arus global semakin meningkat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang berkompeten, Kinerja pegawai yang berkompeten tentunya akan menghasilkan hasil yang berkompeten pula.

Untuk mewujudkan hasil yang berkompeten maka semangat, ketekunan dan motivasi pegawai harus tetap stabil, Menurut Mangkunegara (2018), *Job Performance* adalah: hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Martin (2019) *Job Performance* pegawai tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tetapi juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain.

Disamping pengaruh *Job Performance*, dalam sebuah organisasi seorang pegawai bukan hanya sebagai pelaku organisasi melainkan aset

yang harus dikembangkan agar organisasi mampu mencapai kelangsungan dan kesuksesan (Nordin, dkk., 2019). Adapun dalam mencapai tujuan tersebut dibutuhkan *Work Engagement* yang baik pada masing masing pegawai (Tan, dkk, 2019). Berdasarkan hasil penelitian Amor (2019) menyatakan bahwa *Work Engagement* dapat meningkat jika pegawai merasa pekerjaannya memiliki makna dan kontribusi yang berarti dalam mencapai tujuan organisasi. *Work Engagement* yang tinggi dapat meningkatkan performa *Job Performance* pegawai, sedangkan performa kinerja yang berkompeten dapat mencerminkan tingkat *Work Engagement* yang tinggi (Cerah et al., 2018). Keduanya saling berhubungan dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi serta memastikan kelangsungan dan kesuksesan organisasi juga dipengaruhi oleh *Psychological Capital* yang positif.

*Emotional intelligence* itu mencakup pengendalian diri, semangat, dan ketekunan serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi tantangan, kesanggupan untuk mengendalikan dorongan hati dan emosi, serta tidak melebih-lebihkan kesenangan mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, untuk membaca perasaan terdalam orang lain (empati) dan berdoa, untuk memelihara hubungan sebaik- baiknya, kemampuan untuk menyelesaikan konflik, serta untuk memimpin orang-orang yang dikuasai dorongan hati yang kurang memiliki kendali diri (Cooper dan Sawaf, 2018).

Seorang karyawan diharapkan memiliki kemampuan kecerdasan emosional, kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain serta menggunakan perasaan-perasaan tersebut untuk memandu pikiran dan tindakan, sehingga kecerdasan emosi sangat diperlukan untuk sukses dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaan. Tetapi ketika dibandingkan antara kompetensi teknis dengan kecerdasan emosional sebagai penentu kinerja yang berkompeten maka kecerdasan emosional menduduki peringkat lebih tinggi dibandingkan kompetensi teknis yang lain Goleman (2017).

*Psychological Capital* yang positif didefinisikan sebagai disiplin yang meningkatkan kualitas hidup, mempelajari pengalaman pribadi dan karakteristik yang positif (Ling et al., 2020). Gerakan psikologi positif muncul sebagai reaksi terhadap fokus psikologi dari sisi negatif dan patologis dari sisi emosi dan perilaku manusia. Oleh karena itu, di bidang psikologi menciptakan istilah "kemampuan psikologis positif". Menurut Plessis & Boshoff (2018) kemampuan Psikologi (*Psychological Capital*) dapat membantu memperkuat pengembangan pegawai dalam performa kerja dan keterlibatan kerja yang baik. Kemampuan Psikologi berperan dalam untuk mengatasi stres, meningkatkan motivasi, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan keterlibatan kerja (Ciftci & Erkanli, 2020). Kemampuan psikologis juga dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas, mengurangi absensi dan turnover, dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Rizkillah et al., 2022).

Penelitian terdahulu telah meneliti tentang topik *Pengaruh Leader's Emotional Intelligence* terhadap *Job Performance* dan *Work Engagement*. Salah satunya Gong et al., (2019) terkait kecerdasan emosional dengan hubungannya pada kelelahan kerja dan performa kerja yang dimediasi dengan kemampuan psikologis. Dibuktikan dari penelitiannya semuavariabel berpengaruh dan dapat dimediasi oleh kemampuan psikologis. Pada penelitian ini menggunakan tambahan keterikatan kerja dengan tujuan mengetahui efek dari kecerdasan emosional pemimpin.

Pegawai yang kompeten dapat meningkatkan perubahan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Odja et al., 2020). Selain itu, pegawai yang baik akan memberikan solusi yang mengacu pada penyelesaian beban kerja dengan memperhatikan standar kerja untuk menjalankan tugas dari setiap pegawai (Hariani et al., 2021), Hasil penelitian dari Wirawan et al. (2020) juga menyatakan bahwa adanya hubungan negatif antara *leader Emotional Intelligence* terhadap *Job Performance*, hal ini menjadikan dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian selanjutnya dengan hasil yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

Kualitas pelayanan didasari oleh survei kepuasan masyarakat, dalam laporan yang diterbitkan, selalu mengacu pada indikator penilaian formal seperti waktu penyelesaian, sarana dan prasarana, dan kompetensi pelaksana. Karena pegawai sebagai makhluk yang memiliki

emosi dan kondisi psikologis, penelitian ini bertujuan sebagai jawaban kesenjangan penilaian yang memfokuskan pada kompetensi pelaksana dalam memberikan pelayanan prima yang dipengaruhi oleh faktor kecerdasan emosional pemimpin Perangkat Daerah melalui kemampuan psikologi untuk meningkatkan performa pelayanan dan dedikasi keterlibatan kerja pegawai. Berdasarkan latar belakang teoritis yang sudah diungkapkan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui "*Pengaruh Leader's Emotional Intelligence terhadap Job Performance & Work Engagement Serta Psychological Capital sebagai Intervening Di Pemerintahan Kabupaten Gresik*".

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan apa yang sudah disebutkan di atas, masalah pokok yang dirumuskan adalah :

1. Apakah *Leader's Emotional Intelligence* berpengaruh terhadap *Psychological Capital* di Pemkab Gresik?
2. Apakah *Leader's Emotional Intelligence* berpengaruh terhadap *Job Performance* di Pemkab Gresik?
3. Apakah *Leader's Emotional Intelligence* berpengaruh terhadap *Work Engagement* di Pemkab Gresik?
4. Apakah *Psychological Capital* berpengaruh terhadap *Job Performance* di Pemkab Gresik?
5. Apakah *Psychological Capital* berpengaruh terhadap *Work*

*Engagement* di Pemkab Gresik?

6. Apakah *Leader's Emotional Intelligence* berpengaruh terhadap *Job Performance* dengan *Psychological Capital* sebagai intervening?
7. Apakah *Leader's Emotional Intelligence* berpengaruh terhadap *Work Engagement* dengan *Psychological Capital* sebagai intervening?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Dari permasalahan yang dirumuskan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Leader's Emotional Intelligence* terhadap *Psychological Capital* di Pemkab Gresik.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Leader's Emotional Intelligence* berpengaruh terhadap *Job Performance* di Pemkab Gresik.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Leader's Emotional intelligence* berpengaruh terhadap *Work Engagement* di Pemkab Gresik
4. Untuk mengetahui pengaruh *direct Psychological Capital* Berpengaruh terhadap *Job Performance* di Pemkab Gresik
5. Untuk mengetahui pengaruh *direct Psychological Capital* terpengaruh terhadap *Work Engagement* di Pemkab Gresik
6. Untuk mengetahui pengaruh *Leader's Emotional Intelligence*

terhadap *Job Performance* dengan *Psychological Capital* sebagai *intervening*?

7. Untuk mengetahui pengaruh *Leader's Emotional Intelligence* terhadap *Work Engagement* dengan *Psychological Capital* sebagai *intervening*?

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Mafaat Akademik

1. **Kontribusi Pengetahuan:** Penelitian ini akan menambah pemahaman tentang peran kecerdasan emosional pemimpin dalam meningkatkan kinerja dan keterlibatan kerja pegawai. Penelitian ini juga akan menggali potensi kemampuan psikologis sebagai mediator dalam hubungan tersebut.
2. **Pengembangan Teori:** Hasil penelitian dapat memberikan dasar bagi pengembangan teori tentang bagaimana emosi dan kemampuan psikologis mempengaruhi hubungan antara pemimpin dan bawahannya, serta dampaknya terhadap kinerja dan keterlibatan kerja.
3. **Metode Penelitian:** Penelitian ini dapat mengembangkan metodologi dalam mengukur dan menguji hubungan kompleks antara variabel-variabel tersebut, yang dapat membantu peneliti lain dalam penelitian serupa di masa depan.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

1. **Pengembangan Kepemimpinan Lokal:** Hasil penelitian dapat memberikan wawasan kepada badan pemerintah daerah tentang pentingnya kecerdasan emosional bagi para pemimpin mereka. Ini dapat menjadi dasar untuk mengembangkan sifat kepemimpinan yang lebih baik dan mendukung pengembangan pemimpin lokal yang lebih efektif.
2. **Meningkatkan Kinerja Pegawai:** Dengan memahami bagaimana emosi pemimpin dapat mempengaruhi kinerja dan keterlibatan kerja pegawai, badan pemerintah daerah dapat mengambil langkah- langkah untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan memotivasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai.
3. **Peningkatan Pengelolaan Sumber Daya Manusia:** Penelitian ini dapat membantu badan pemerintah daerah dalam mengelola sumber daya manusia dengan lebih baik, dengan fokus pada pengembangan kompetensi emosional pemimpin dan pemahaman tentang bagaimana faktor psikologis mempengaruhi hubungan dalam organisasi.
4. **Peningkatan Kesejahteraan Pegawai:** Meningkatnya keterlibatan kerja, pegawai cenderung merasa lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka, akan berdampak positif pada

kesejahteraan dan kebahagiaan pegawai secara keseluruhan.