

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Setiap instansi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan pegawai akan tercapai. Bila suatu instansi mampu meningkatkan kinerja pegawainya, maka instansi akan memperoleh banyak keuntungan (Abbas *et al.*, 2021). Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, beberapa diantaranya adalah kondisi pekerjaan, rekan kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, instansi, usia dan lingkungan (Masmarulan dan Yasin, 2021).

Terdapat sasaran utama dalam manajemen sumber daya manusia yaitu yaitu upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan perlu diperhatikan untuk mengetahui apakah pekerjaan karyawan sudah dijalankan dengan baik yaitu dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan Mangkunegara dalam Bintari dan Budiono (2021:620). Sedangkan menurut Sikula dalam Marwansyah dalam Kharismawati (2021:5) manajemen sumber daya manusia serangkaian dari seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya

mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini. Seorang pegawai atau karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas.

Mangkunegara dalam Bintari dan Budiono (2021:628) menjelaskan kinerja merupakan hasil kerja sesuatu hal yang diperoleh oleh seorang pegawai baik secara kualitas dan kuantitas dalam menjalankan tugasnya yang dibebankan kepadanya. Selain itu menurut Robbins dalam Kharismawati (2021:5) adalah apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Jadi dapat disimpulkan Kinerja adalah sesuatu hal yang dihasilkan oleh individu karyawan baik secara kualitas dan kuantitas sesuai pada tanggung jawab yang diberikan. Adapun alat ukur kinerja karyawan menurut Priansa dalam Theodore dan Lilyana (2021:7), yaitu: kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Setiap pemerintahan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang tinggi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah *emotional quotient*. Berdasarkan penelitian dalam bidang psikologi bahwa kemampuan yang dimiliki oleh seseorang tidak hanya diukur berdasar pada kecerdasan logis dan linguistik saja namun terdapat kecerdasan-kecerdasan lain yang mampu membuka pemikiran banyak orang mengenai faktor keberhasilan dalam hidup salah satunya

adalah kecerdasan emosional. Oleh karena itu prestasi yang diperoleh dalam pekerjaan salah satunya dipengaruhi oleh kecerdasan emosional yang menempati posisi pertama dan kecerdasan intelektual menempati posisi kedua (Wibowo, 2018:2) Kecerdasan emosional mempunyai lima komponen menurut Goleman (2018) yang secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan. Lima komponen tersebut yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Kesadaran diri merupakan kemampuan mengenali diri sendiri, pengaturan diri kemampuan mengelola emosi, motivasi yaitu kemampuan dalam mendorong semangat kerja yang lebih tinggi, empati yaitu kemampuan mengenali perasaan orang lain, dan keterampilan sosial yaitu kemampuan dalam berinteraksi dengan orang lain (Saraswati, dkk., 2020).

Hasil penelitian Hidayati, dkk. (2019), Sinaga (2018) dan Dewi (2019) mengatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kecerdasan emosional yang baik akan membuat seseorang mampu membuat keputusan yang tegas dan tepat walaupun dalam keadaan tertekan. Orang dengan kecerdasan emosional yang baik mampu berpikir jernih walaupun dalam tekanan, bertindak sesuai etika, berpegang pada prinsip, dan memiliki dorongan berprestasi. Kecerdasan emosional berarti menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan dengan tepat, membangun hubungan kerja yang produktif dan meraih keberhasilan di tempat kerja. Namun, penelitian Oktariani, dkk. (2019) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Yani dan Istiqomah (2019) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Sinambela, 2019:42). Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya instansinya dengan sendirinya akan berpengaruh pada perilaku para pegawainya dengan indikasi terciptanya semangat kerja yang kemudian pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan. Athar (2020), Hamsal (2021), Yanti, dkk. (2022) serta Hidayat, dkk. (2024) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Namun, Latif dan Sunarto (2024) serta Siregar, dkk. (2024) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja,

Karyawan yang memiliki beban kerja yang tinggi maka kepuasan kerjanya akan menurun. Junianawati (2019) menyatakan tekanan beban kerja yang berlebihan dapat berdampak negatif pada mental pekerja serta memicu terjadinya stress kerja, dan hal ini mengarah pada penurunan kepuasan kerja mereka. Adanya penerapan beban kerja membuat karyawan dituntut untuk mengeluarkan seluruh potensi yang dimiliki. Beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan bagi seorang tenaga kerja untuk mendapatkan keserasian dan produktivitas kerja yang tinggi selain unsur beban tambahan akibat lingkungan kerja dan kapasitas kerja (Wahyudi, 2018:87). Lukito dan Alriani (2018) menjelaskan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Lestari, dkk. (2020) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Putri dan Primadineska (2023) menyatakan

bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja, Namun, penelitian Ahmad, dkk. (2019) menyatakan bahwa beban kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado. Hal ini didukung oleh penelitian Wangi, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Instansi SATPOL PP dan PMK Kabupaten Klungkung merupakan salah satu Instansi Pemerintah yang bergerak di bidang ketentraman dan ketertiban umum.

Tabel 1.1
Perjanjian Kinerja Kegiatan Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Klungkung Tahun 2023

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi
1	Terciptanya ketertiban umum dan ketentraman masyarakat melalui penurunan pelanggaran Perda di Kabupaten Klungkung	Jumlah Patroli Ketentraman dan Ketertiban Umum	360 kali turun	Terlaksananya patroli guna meningkatkan ketentraman dan ketertiban umum sebanyak 360 kali turun.
		Jumlah Pasukan Pengamanan Pimpinan (Paspampin)	7 orang	Pasukan pengamanan pimpinan (paspampin) ketika melaksanakan patroli ketentraman dan ketertiban umum selalu berjumlah 7 orang.
		Jumlah penertiban PKL, Tuna Susila, Orang gila, Penduduk liar dan terlantar, Gelandangan dan Pengemis di Kabupaten Klungkung	490 orang pelanggaran	Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Klungkung hanya mampu melakukan penertiban terhadap 350 orang pelanggaran yang terdiri dari PKL liar dan pengemis yang ada di Kabupaten Klungkung selama tahun 2023
		Menurunnya kasus-kasus pelanggaran Perda di Kabupaten Klungkung	192 kali turun (750 kasus)	Meskipun seluruh Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Klungkung telah melaksanakan 192 kali turun untuk melaksanakan patroli, tetapi hanya berhasil menangani 145 jenis kasus.

Sumber : Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Klungkung, 2023

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa adanya ketidaksesuaian antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi kegiatan yang telah dilaksanakan selama tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai cenderung menurun, Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Klungkung hanya mampu melakukan penertiban terhadap 350 orang pelanggar yang terdiri dari PKL liar dan pengemis yang ada di Kabupaten Klungkung selama tahun 2023 padahal berdasarkan target yang telah ditetapkan seharusnya Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Klungkung mampu menertibkan 490 orang pelanggar dan meskipun seluruh Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Klungkung telah melaksanakan 192 kali turun untuk melaksanakan patroli, tetapi hanya berhasil menangani 145 jenis kasus jauh dari target kinerja yang telah ditetapkan yaitu sebanyak 750 orang.

Kepemimpinan Instansi SATPOL PP dan PMK Kabupaten Klungkung diciptakan untuk mengukur pegawai dalam bekerja, berperilaku, membimbing dan menjadi pedoman bagi pegawai maupun instansi dalam memecahkan masalah baik didalam maupun diluar instansi. Namun pada kenyataannya, pegawai SATPOL PP dan PMK Kabupaten Klungkung kurang mampu mengenali dan mengelola perasaan mereka sendiri dengan efektif. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya kemampuan dalam membuat keputusan yang tepat atau mengelola stres di lingkungan kerja.

Pegawai mengalami kesulitan dalam mengelola emosi mereka sendiri secara efektif, yang dapat mempengaruhi interaksi sehari-hari dan kualitas kerja. Kurangnya kepekaan terhadap emosi pribadi juga dapat mempengaruhi hubungan dengan rekan kerja dan masyarakat. Tidak semua pegawai memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan mereka. Kurangnya inisiatif dan

ketahanan terhadap kegagalan dapat menghambat kemampuan mereka untuk bekerja secara produktif dan efisien. Beberapa pegawai kurang mampu untuk memahami dan merespons perasaan serta perspektif orang lain. Kurangnya kemampuan ini dapat menghambat kemampuan mereka dalam membangun hubungan yang kuat dengan masyarakat dan rekan kerja. Tidak semua pegawai terampil dalam mengelola emosi saat berinteraksi dengan orang lain. Ini dapat mempengaruhi kemampuan mereka dalam membangun dan mempertahankan hubungan yang baik, memimpin, serta bekerja sama dalam tim dengan efektif.

Kemampuan kepala satuan dalam mempengaruhi dan menggerakkan pegawai tidak selalu konsisten atau efektif. Kurangnya penghargaan, pujian, atau ketidakjelasan dalam memberikan tugas dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai.

Beberapa pegawai menghadapi beban kerja yang tidak seimbang atau terlalu berat, yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk mencapai target yang ditetapkan. Lingkungan fisik yang tidak mendukung atau budaya kerja yang kurang baik juga dapat mempengaruhi kinerja mereka. Evaluasi kinerja tidak selalu mempertimbangkan kualitas dan kuantitas pekerjaan secara adil. Kurangnya penilaian yang objektif atau tidak adanya dukungan untuk pengembangan keterampilan juga dapat mempengaruhi motivasi dan retensi pegawai.

Berdasarkan wawancara singkat yang dilakukan dengan pihak instansi, masalah yang terjadi pada Instansi SATPOL PP dan PMK Kabupaten Klungkung yang berhubungan dengan *emotional quotient*, gaya kepemimpinan dan beban kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, merupakan masalah dalam memahami tekanan-tekanan yang dilakukan pimpinan, kurangnya komunikasi

serta rasa bosan dan keletihan pegawai dalam bekerja. Tiga fenomena tersebut, menjadi dorongan utama untuk meneliti masalah *emotional quotient*, gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kinerja pegawai yang ada Instansi SATPOL PP dan PMK Kabupaten Klungkung.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *emotional quotient* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Instansi SATPOL PP dan PMK Kabupaten Klungkung?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Instansi SATPOL PP dan PMK Kabupaten Klungkung?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Instansi SATPOL PP dan PMK Kabupaten Klungkung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Untuk mengetahui pengaruh *emotional quotient* terhadap kinerja pegawai pada Instansi SATPOL PP dan PMK Kabupaten Klungkung.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Instansi SATPOL PP dan PMK Kabupaten Klungkung.
3. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Instansi SATPOL PP dan PMK Kabupaten Klungkung.

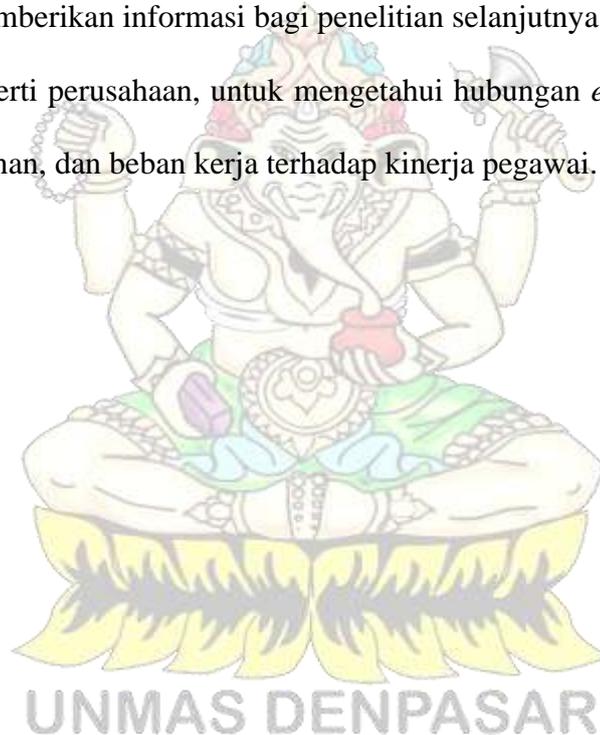
1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi, informasi dan wawasan untuk mendukung penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *emotional quotient*, gaya kepemimpinan, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang mampu memberikan informasi bagi penelitian selanjutnya dan kepada pihak-pihak terkait seperti perusahaan, untuk mengetahui hubungan *emotional quotient*, gaya kepemimpinan, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Theory of Resource Based View (RBV)*

Penelitian ini menggunakan *Theory of Resource Based View (RBV)* dipelopori pertama kali oleh Wernerfelt (1984). Teori *RBV* memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Asumsi dari teori *RBV* yaitu mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Suatu perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik, sehingga dapat menciptakan sesuatu yang menjadi kelebihan dari perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan tersebut dapat berupa profitabilitas perusahaan yang baik serta kinerja lingkungan perusahaan yang baik. Beberapa keunggulan yang dimiliki perusahaan tersebut dapat membantu perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain. Adanya keunggulan-keunggulan yang dimiliki suatu perusahaan dan keberhasilan dalam bersaing dengan perusahaan lain dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Emotional quotient (EQ), gaya kepemimpinan, dan beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai ketika dilihat dari perspektif *Theory of Resource Based View (RBV)*. Teori *RBV* mengaitkan sumber daya

manusia seperti kecerdasan emosional, gaya kepemimpinan yang efektif, dan tingkat beban kerja yang tepat dianggap sebagai aset yang berharga bagi perusahaan. *EQ* yang tinggi dapat meningkatkan adaptabilitas dan kinerja individu, sementara gaya kepemimpinan yang baik dapat mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan potensi pegawai. Selain itu, beban kerja yang sesuai dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia. Dengan demikian, ketiga faktor ini memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dari perspektif *RBV* (Wulandari, 2022).

2.1.2 Kinerja Pegawai

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja disebut dengan *performance*. Hal ini sesuai yang disebutkan Sedarmayanti (2019) yaitu *performance* berarti kinerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Sedangkan menurut Smith (2019) menyebutkan *performance* atau kinerja adalah *output drive from process human or otherwise*, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Definisi lain dari kinerja menurut Hasibuan (2019) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Selain itu menurut Sedarmayanti (2019) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Hal paling penting dari pengertian itu adalah prestasi yang dicapai oleh individu ataupun kelompok kerja sesuai dengan aturan yang berlaku yang telah ditetapkan

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil atau capaian kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan prosedur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Raviyanto (2020:72), menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Sikap mental, berupa motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.
2. Pendidikan dan pelatihan
Pembelajaran pengetahuan, keterampilan dan kebiasaan sekelompok orang yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui pengajaran, pelatihan atau penelitian.
3. Keterampilan
Suatu kemampuan didalam menggunakan akal, pikiran, ide serta kreativitas dalam mengerjakan, mengubah atau membuat sesuatu dari hal tersebut menghasilkan sebuah nilai dari hasil kerja tersebut.
4. Manajemen
Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.
5. Tingkat penghasilan
Penghasilan adalah suatu hasil yang didapatkan oleh seseorang setelah melakukan pekerjaan walaupun hasil yang dicapainya masih rendah ataupun

sudah cukup tinggi yang nantinya digunakan untuk mencukupi suatu kebutuhan ataupun mengkonsumsi suatu barang atau jasa.

6. Gizi dan Kesehatan

Substansi organik yang dibutuhkan oleh tubuh, pertumbuhan, pemeliharaan kesehatan.

7. Jaminan Sosial

Suatu perlindungan bagi tenaga kerja dalam bentuk santunan berupa uang sebagai pengganti sebagian dari penghasilan yang hilang atau berkurang dan pelayanan berupa kecelakaan kerja, sakit, hamil, bersalin, dan meninggal dunia.

2.1.2.3 Indikator Kinerja Pegawai

Kasmir (2019) indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, yakni:

1. Kualitas (Mutu)

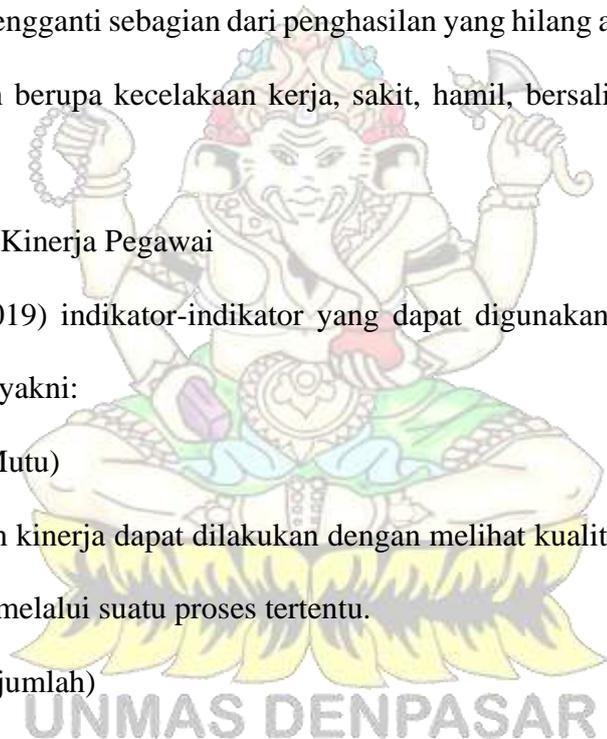
Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk melihat kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.



4. Hubungan antar pegawai

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerjasama atau kerukunan antar pegawai dan atau antar pimpinan.

2.1.3 Emotional Quotient

2.1.3.1 Pengertian Kecerdasan Emosional (*Emotional Quotient*)

Goleman (2018) menjelaskan bahwa kecerdasan emosi didefinisikan suatu kesadaran diri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen dan integritas dari seseorang, serta kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan, mempengaruhi, melakukan inisiatif perubahan dan menerimanya. Kecerdasan emosi merujuk pada kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain. Mangkunegara (2018:94) menyatakan bahwa mengelola emosi berarti memahami kondisi emosi dan kita harus mengaitkannya dengan situasi yang sedang dihadapi agar memberikan dampak positif. Kecerdasan emosi baik berarti mampu memahami diri dan orang lain secara benar, memiliki jati diri, kepribadian dewasa mental, tidak iri hati, tidak benci, tidak sakit hati, tidak dendam, tidak memiliki perasaan bersalah yang berlebihan, tidak cemas, tidak mudah marah dan tidak mudah frustrasi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengidentifikasi atau mengenali nama-nama orang, mengungkapkan emosi, menilai intensitas emosi, mengendalikan perasaan-perasaan sedih, marah, kecewa, mengurangi stress atau tekanan lingkungan dan mengetahui perbedaan emosi.

2.1.3.2 Manfaat Kecerdasan Emosional

Mengendalikan emosi adalah ramuan menuju kecemerlangan seseorang yang emosinya paling terkendali akan disegani dan dihormati begitu pula sebaliknya. Itulah sebabnya dikatakan oleh para peneliti tentang orang-orang sukses bahwa 80% kesuksesan datangnya dari kecerdasan mengendalikan emosi, dan 20% ditentukan oleh kecerdasan intelektual (Goleman, 2018). Terdapat tiga keterampilan interpersonal untuk mengefektifkan kerja yaitu:

1. Keterampilan menginterpretasikan perilaku orang lain (*interpreting other people's behavior*)

Keterampilan ini sangat berhubungan dengan kemampuan persepsi, yaitu sejauh mana seseorang mampu memaknakan sesuatu dengan tepat sesuai dengan objek yang diterimanya.

2. Pengendalian diri (*Presenting yourself*)

Pengendalian diri terhadap perilaku orang lain, karena perilaku yang dimunculkan mereka sering diterima tidak tepat yang berhubungan dengan sikap, emosi, dan motif.

3. Keterampilan pengarah efektif (*Effective coaching skill*)

Coaching atau pengarah lebih berhubungan dengan cara bagaimana sesuatu dapat dikerjakan dari apa yang harus dikerjakan. *Coaching* dapat memberikan hasil yang besar karena adanya relasi yang mendukung antara pengarah (*Coach*) dan orang yang diarahkan (*Coachee*)

2.1.3.3 Dampak Dari Tiadanya Kecerdasan Emosional Dalam Diri Pegawai

Beberapa perilaku yang menjadi tanda rendahnya kecerdasan emosional pada pegawai antara lain, seperti yg dijelaskan (Goleman, 2018), yaitu:

1. Ambisi buta

Orientasi pada persaingan dan memandang hidup maupun dunia kerjanya sebagai arena permusuhan, sehingga sikap hanya peduli pada kepentingannya sendiri menjadi prinsip hidupnya. Orang seperti ini tidak pernah memikirkan bagaimana kondisi, kepentingan, apalagi perkembangan orang lain.

2. Sasaran tidak realistis

Karena tidak memiliki pemahaman secara luas dan teliti terhadap kondisi dirinya sendiri, orang seperti ini tidak akan mampu menetapkan tujuan-tujuan yang selaras dengan keadaannya. Akibatnya tujuannya seringkali mustahil untuk dicapai baik bagi dirinya sendiri maupun bagi kelompoknya.

3. Kerja keras secara paksa

Tidak adanya kebiasaan untuk mengelola banyak aspek dalam dirinya membuat orang yang tidak memiliki kecerdasan emosional tidak mampu membuat prediksi dan manajemen energinya sendiri maupun energi orang lain, sehingga orang seperti ini akan terus bekerja hingga mengorbankan banyak hal lain yang penting dalam hidupnya.

4. Memaksa orang lain

Ketidakpekaan terhadap keadaan orang lain membuat orang memberikan tuntutan yang tidak realistis bagi orang lain. Seringkali orang seperti ini menggunakan ukuran dirinya sendiri untuk memberi tuntutan pada orang lain.

5. Haus kekuasaan

Ketidakpedulian terhadap kepentingan dan perkembangan orang lain

membuat seorang pegawai hanya mengejar kekuasaan demi kepentingan pribadinya saja.

6. Haus pengakuan

Ciri ini tampak dari tidak adanya penghargaan terhadap upaya yang dilakukan orang lain dan menganggapnya sebagai jasanya sendiri. Ketika terjadi kekeliruan, orang lain akan menjadi sasaran kesalahan dan kemarahan.

7. Terlalu sibuk dengan penampilan

Orang yang tidak memiliki kesadaran diri serta kemampuan mengelola diri tidak memandang dirinya secara realistis. Sering terjadi apa yang menjadi penampilan luarnya tidak mencerminkan dirinya apa adanya, bahkan rela mengorbankan banyak hal penting dalam hidupnya demi kesan yang bagus dari luar.

8. Harus tampak sempurna

Orang seperti ini tidak bisa mengakui kesalahan yang telah dilakukannya dan tidak mau menerima kelemahan dirinya, sehingga sulit sekali terbuka terhadap kritikan walaupun kritikan itu bersifat membangun dan realistis.

2.1.3.4 Indikator Kecerdasan Emosional (*Emotional Quotient*)

Kecerdasan Emosi dapat diukur dari beberapa aspek-aspek yang ada. Goleman (2018:513) mengemukakan lima kecakapan dasar dalam kecerdasan Emosi, yaitu:

1. *Self awareness*

Merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya dan efeknya serta menggunakannya untuk membuat keputusan bagi

diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis, atau kemampuan diri dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat lalu mengaitkannya dengan sumber penyebabnya.

2. *Self management*

Merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi, memiliki kepekaan terhadap kata hati, untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari.

3. *Motivation*

Motivasi adalah kemampuan menggunakan hasrat untuk setiap saat membangkitkan semangat dan tenaga untuk mencapai keadaan yang lebih baik serta mampu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

4. Empati (*social awareness*)

Empati merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif orang lain, dan menimbulkan hubungan saling percaya serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu.

5. *Relationship management*

Merupakan kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan menciptakan serta mempertahankan hubungan dengan orang lain, bisa mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan dan bekerja sama dalam tim.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

2.1.4.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Menurut Sudana & Sugianingrat (2021), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

2.1.4.2. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan

Persyaratan pada dasarnya sekaligus suatu ciri-ciri kepemimpinan sebagai berikut : Pendidikan umum yang luas, kemampuan berkembang secara mental, ingin tahu, kemampuan analisis, memiliki daya ingat yang kuat, kapabilitas integratif, keterampilan berkomunikasi, keterampilan mendidik, rasionalitas dan objektivitas, pragmatis, *sense of urgency*, *sense of tinung*, *sense of cohesiveness*,

sense of relevance, kesederhanaan, keberanian, kemampuan mendengar, adaptabilitas dan fleksibilitas dan ketegasan (Madjidu *et al.*, 2022).

2.1.4.3 Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Tohardi dikutip oleh Pratama *et al.* (2022) menyatakan bahwa macam gaya kepemimpinan yaitu :

1. Tipe Pribadi

Kepemimpinan didasarkan kontak pribadi secara langsung dengan bawahan-bawahannya. Tipe ini sifatnya umum dan sangat efektif dan secara *relatif* sederhana pelaksanaannya.

2. Tipe Non Pribadi

Tipe pemimpin memberikan cermin kurang adanya kontak pribadi pemimpin yang bersangkutan dengan bawah-bawahannya hanya melalui sarana atau media tertentu.

3. Tipe Otoriter

Pemimpin ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawah-bawahannya yang melaksanakannya.

4. Tipe Demokratis

Tipe pemimpin ini menitik beratkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan-pandangan atau pendapat-pendapat kelompok.

5. Tipe Paternalistis

Tipe ini cenderung “Kebapakan” sehingga sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah, terlalu melindungi dan membimbing.

6. Tipe Indigenous

Pemimpin tipe ini timbul dalam organisasi kemasyarakatan yang bersifat informal seperti perkumpulan sepak bola, sekolah dan sebagainya, dimana interaksi kepada orang-orang dalam organisasi tersebut ditentukan oleh keaslian dan bawahan pimpinan.

Aksa *et al.*, (2021) sebagaimana dikutip dari buku Komunikasi Dalam Organisasi Lengkap mengategorikan empat gaya kepemimpinan menjadi 10 yaitu:

1. Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.

2. Gaya Refresif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

3. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya di organisasi.

4. Gaya Inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan di dalam segala bidang, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Investigatif

Yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan perasaan bahwa bawahan itu selalu kurang dipercaya yang menyebabkan kreativitas, inovasi serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.

6. Gaya Inspektif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7. Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijaksanaan-kebijaksanaan kepada bawahan dengan baik. Baiknya komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijaksanaannya dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh pemimpin.

8. Gaya Naratif

Pemimpin yang bergaya naratif adalah pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

9. Gaya Edukatif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga

menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari. Sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif takkan pernah menghalangi bawahannya yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilannya.

10. Gaya Retrogresif

Pemimpin tidak suka melihat bawahannya maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu sang pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya retrogresif sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh dan sebagainya. Sifat-sifat kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut (Hasibuan, 2020:197):

- a. Penuh energi, baik rohani maupun jasmani dan dapat bergiat terus menerus.
- b. Mempunyai stabilitas dalam emosi dan perasaan, artinya pemimpin tidak boleh bersangka, berpikir opriori, jelek tentang orang-orang bawahan, ia tidak boleh lekas naik pintam, sebaiknya percaya diri sendiri harus cukup ada.
- c. Mempunyai pengetahuan yang luas tentang hubungan manusia. Oleh karena pekerjaannya yang utama erat bersangkutan dengan orang, maka ia harus mengetahui banyak tentang manusia dan hubungan antara manusia.
- d. Keinginan menjadi seorang pemimpin harus menjadi daya pendorong yang muncul dari dalam dan tidak didesak dari luar, ia

harus mengungkapkan dan memancarkan antusiasme dalam pekerja.

- e. Mempunyai kemahiran dalam mengadakan komunikasi secara lisan maupun tulisan.
- f. Mempunyai kecakapan mengajar karena seorang pemimpin tulen harus pula memberikan semangat kepada orang-orangnya, ia harus dapat mengembangkan orang lain dan memajukannya.
- g. Mempunyai kemahiran di bidang sosial supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari orang-orangnya. Ia harus bersikap suka menolong, senang jika orang-orang maju bersikap ramah dan menghargai penderitaan orang lain.
- h. Mempunyai kecakapan-kecakapan teknis untuk merencanakan menyusun organisasi, mendelegasikan kekuasaan, mengambil keputusan, mengawasi dan meneliti seterusnya.

2.1.4.4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Rivai (2022) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu:

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik

Membina kerjasama dengan bawahan serta menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.

2. Kemampuan yang efektivitas

Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan dan menyelesaikan tugas tepat waktu.

3. Kepemimpinan yang partisipatif

Pengambilan keputusan secara musyawarah dan mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan.

4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi dan mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target.

5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara berkelompok dan memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

2.1.5 Beban Kerja

2.1.5.1. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja. Beban kerja adalah sesuatu yang dirasakan berada diluar kemampuan pekerja untuk melakukan

pekerjaannya. Kapasitas seseorang yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas sesuai dengan harapan (performa harapan) berbeda dengan kapasitas yang tersedia pada saat itu (performa aktual). Perbedaan diantara keduanya menunjukkan taraf kesukaran tugas yang mencerminkan beban kerja.

Suarthana dan Riana (2021), menyatakan beban kerja merupakan suatu tindakan yang membutuhkan tahapan psikis atau kompetensi yang dituntut dituntaskan pada waktu tertentu, baik bentuk fisik atau psikologis. Mengenai beban kerja sebagai perbandingan kemampuan kerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan akan memunculkan rasa bosan, sebaliknya jika kemampuan karyawan lebih rendah dari pada tuntutan pekerjaan maka akan muncul perasaan kelelahan yang lebih dirasakan oleh karyawan (Zaki dan Marzolina, 2021).

2.1.5.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Soleman (2021:85), faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu :

1. Faktor internal adalah aspek yang berasal dari didalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai *stressor*, ini meliputi aspek *somatic* (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, keadaan kesehatan dan lain sebagainya), dan aspek psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dan lain sebagainya).
2. Faktor eksternal adalah aspek yang berasal dari luar diri pegawai, diantaranya yaitu:
 - a. Tugas (*task*) yang bersifat diantaranya seperti stasiun kerja, langkah angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang

bersifat mental meliputi tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan emosi pekerja dan lain sebagainya.

- b. Organisasi kerja ini meliputi lamanya pas kerja, pas istirahat, shift kerja, sistem kerja dan lain sebagainya.
- c. Lingkungan kerja bisa memberikan beban tambahan, ini meliputi lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2.1.5.3 Indikator Beban Kerja

Araniri, dkk. (2021:79) indikator beban kerja terdiri dari 3 dimensi, di antaranya:

1. Target Yang Harus Dicapai

- a. Kuota

Jumlah produk atau jasa yang harus dijual dalam periode tertentu untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Target ini bisa berbentuk kuantitatif, seperti jumlah unit yang terjual atau nilai total penjualan.

- b. Pencapaian

Hasil spesifik yang harus dicapai dalam proyek tertentu, seperti penyelesaian tahapan proyek sesuai jadwal, memenuhi spesifikasi teknis, dan mencapai kualitas yang diharapkan.

2. Kondisi Pekerjaan

a. Lingkungan Fisik

Keadaan fisik tempat kerja termasuk kebersihan, kenyamanan, suhu, pencahayaan, dan kebisingan. Kondisi ini mempengaruhi kenyamanan dan kesehatan pegawai.

b. Budaya Kerja

Norma, nilai, dan praktik yang diterapkan dalam organisasi, seperti komunikasi yang efektif, kolaborasi tim, dan dukungan manajerial. Budaya kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

3. Standar Pekerjaan

a. Kualitas Hasil Kerja

Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan spesifikasi dan standar yang ditetapkan. Misalnya, produk harus bebas dari cacat dan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan.

b. Efisiensi Proses

Penggunaan waktu dan sumber daya yang optimal dalam menyelesaikan tugas. Standar ini memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan cara yang paling efektif dan produktif.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.2.1 Pengaruh *Emotional Quotient* Terhadap Kinerja Pegawai

1. Penelitian Irfan, dkk. (2021) dengan judul : Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri Cabang

Bone. Keberadaan dan peranan teknologi informasi dalam sistem pendidikan telah membawa era baru perkembangan dan menciptakan model baru di tempat kerja maupun di dunia pendidikan. Perubahan ini akan menuntut sumber daya manusia atau karyawan untuk segera menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Bone. Metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan analitik regresi linear sederhana. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyarankan agar karyawan tetap tenang dalam situasi apapun yang membuat orang lain emosi, tidak mudah tenggelam dan berlarut – larut, agar pekerjaannya bisa terselesaikan sesuai dengan apa yang diinginkan. Persamaan penelitiannya terletak pada penggunaan variabel yaitu *emotional quotient* dan kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian dan jumlah sampel serta teknik analisis.

2. Penelitian Borman dan Westi (2021) dengan judul : Pengaruh Kecerdasan Emosional, Budaya Kerja dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Palu Mitra Utama (PMU). Penelitian ini dilatar belakangi oleh kondisi persaingan global yang sangat ketat sehingga perusahaan atau organisasi harus bekerja bersama-sama secara optimal untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Kecerdasan Emosional, Budaya Kerja dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Palu Mitra

Utama (PMU). Penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu Kecerdasan Emosional (X1), Budaya Kerja (X2), Kepribadian (X3) dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Y). Sampel yang diambil sebanyak 50 responden dengan teknik sensus. Penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional dan Budaya Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitiannya terletak pada penggunaan variabel yaitu *emotional quotient* dan kinerja pegawai serta teknik analisis, sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian dan jumlah sampel.

3. Penelitian Marpaung (2021) dengan judul : Pengaruh *Emotional quotient* Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Disdukcapil Kota Bekasi). Penelitian ini merupakan penelitian *ex post facto*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik dengan uji normalitas dan uji linieritas serta uji hipotesis yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitiannya terletak pada penggunaan variabel yaitu *emotional quotient* dan kinerja pegawai serta teknik analisis, sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian dan jumlah sampel.

4. Penelitian Rahmalia, dkk. (2024) yang berjudul : Pengaruh *Emotional quotient* dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Bottom Spray Painting pada PT Chang Shin Karawang. Metode yang digunakan yaitu kuantitatif dengan populasi karyawan PT Changsin Department Bottom Spray Painting yang berjumlah 50 orang. Sampel sebanyak 44 responden diambil dengan metode Slovin. Analisis menggunakan PLS dengan bantuan SmartPLS. Hasil pengujian *emotional quotient* terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa *emotional quotient* berpengaruh positif dan signifikan, ini berarti bahwa jika *emotional quotient* meningkat maka kinerja juga akan ikut meningkat. Persamaan penelitiannya terletak pada penggunaan variabel yaitu *emotional quotient* dan kinerja pegawai serta teknik analisis, sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian dan jumlah sampel.
5. Penelitian Kurniawati dan Aji (2024) dengan judul : Pengaruh Dukungan Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Lingkungan Hidup Kota Surakarta. Penelitian bertujuan untuk mengetahui dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Surakarta. Dukungan Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kecerdasan Emosional (X3), Kinerja Pegawai (Y). Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus kuantitatif. Data primer diperoleh dengan metode kuesioner dari sampel sebanyak 100 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah

uji regresi linier berganda, uji T, uji F, dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Surakarta baik secara parsial maupun simultan. Persamaan penelitiannya terletak pada penggunaan variabel yaitu *emotional quotient* dan kinerja pegawai serta teknik analisis, sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian dan jumlah sampel.

6. Penelitian Nurbayati dan Ali (2024) dengan judul : Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kemampuan Komunikasi terhadap Kinerja Auditor. Tujuan artikel ini untuk membangun hipotesis pengaruh antar variabel yang akan digunakan pada riset selanjutnya. Objek riset pada pustaka *online*, *Google Scholar*, *Mendeley*, dan media *online* akademik lainnya. Metode riset dengan *library research* bersumber dari *e-book* dan *open access e-journal*. Analisis deskriptif kualitatif. Hasil artikel ini: 1) kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap kinerja auditor; 2) kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja auditor; dan 3) kemampuan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja auditor. Persamaan penelitiannya terletak pada penggunaan variabel yaitu *emotional quotient* dan kinerja pegawai serta teknik analisis, sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian dan jumlah sampel.

2.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

1. Penelitian Hamsal (2021) penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Universitas Islam Riau. Teknik analisis pengumpulan data menggunakan teknik sensus yaitu menjadikan seluruh pegawai Universitas Islam Riau. Hasil pengujian gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan, ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai/karyawan. Persamaan penelitiannya terletak pada penggunaan variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya pada tempat yang diteliti dan tahun penelitiannya.
2. Penelitian yang dilakukan Athar (2020) berjudul Dampak Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur. Teknik analisis data menggunakan Analisis regresi linier berganda dengan hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur. Hasil penelitian ini mencerminkan jika gaya kepemimpinan tinggi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Persamaan penelitiannya terletak pada teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, sedangkan perbedaannya pada jumlah sampel, populasi dan tempat yang diteliti.

3. Penelitian Yanti, dkk. (2022) dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Felousa Trimedika Indonesia (Studi Kasus Pada PT. Felousa Trimedika Indonesia). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi pada PT. Felousa Trimedika Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PT. Karyawan Felousa Trimedika Indonesia berjumlah 35 orang. Sampel yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah 35 karyawan PT. Felousa Trimedika Indonesia. Teknik yang digunakan untuk menganalisis data adalah analisis regresi linier berganda kinerja pegawai sebagai variabel terikat dengan dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan kompetensi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan kompetensi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Kedua variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), namun keduanya memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar 10% dan sisanya 90% berasal dari faktor-faktor yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Persamaan penelitiannya terletak pada penggunaan variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya pada tempat yang diteliti dan tahun penelitiannya.
4. Penelitian Hidayat, dkk. (2024) dengan judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di

PT Kalimutu Mitra Perkasa. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Kalimutu Mitra Perkasa. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan metode skala likert, dan analisis data dilakukan dengan menggunakan Analisis Data Struktural, khususnya Model Persamaan Partial Least Square. Evaluasi dilakukan terhadap model pengukuran (Outer Model) dan uji struktur (Inner Model) dengan menggunakan alat pengolah data SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Disiplin Kerja juga terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun Gaya Kepemimpinan tidak terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5. Penelitian Latif dan Sunarto (2024) dengan judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinergi Komindo Fokustama Indonesia Cabang BSD City Tangerang Selatan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui budaya organisasi yang ada di PT. Sinergi Kemindo Fokustama Indonesai Cabang BSD City Tangerang Selatan serta untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang ada di PT. Sinergi Kemindo Fokustama Indonesia Cabang BSD City Tangerang Selatan. Dan seberapa pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Sinergi Kemindo Fokustama Indonesia. Metode yang digunakan adalah kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sinergi

Kemindo Fokustama Indonesai Cabang BSD City Tangerang Selatan. Dengan menggunakan sampling jenuh diperoleh sampel sebanyak 62 responden. Pengumpulan data menggunakan SPSS22. Metode analisis data menggunakan uji regresi linier sederhana, regresi linier berganda, koefisien korelasi, koefisien determinasi, uji t parsial dan uji F simultan. Melalui perhitungan korelasi antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan diperoleh nilai R_2 0,880 dengan korelasi determinasi 88%. Kemudian diperoleh Uji F menghasilkan nilai signifikan. X_1 dan Oleh karena itu H_0 3 diabaikan dan H_a 3 diterima, hal ini menunjukkan bahwa X_1 dan X_2 berpengaruh besar terhadap Y . Implikasi dari penelitian ini adalah pimpinan perlu membina dan mengembangkan budaya organisasi dengan efektif, yang dapat dijadikan sebagai strategi untuk menciptakan perusahaan sebagai tempat kerja yang menyenangkan agar karyawan memberikan loyalitas untuk menghasilkan kinerja yang terbaik untuk menunjang tujuan yang diinginkan. pimpinan selalu meningkatkan kembali komunikasi untuk mengemban dan mengetahui apa saja yang dibutuhkan karyawan didalam perusahaan. Agar kinerja yang diberikan akan terus meningkat dan hasil yang didapat adalah tujuan perusahaan tercapai. pimpinan harus terus meningkatkan budaya organisasi yang ada dan meningkatkan kualitas kepemimpinan agar memicu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya guna tercapainya tujuan perusahaan.

6. Penelitian Siregar, dkk. (2024) dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan jenis penelitian survei yang bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 62 responden yang merupakan pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan menggunakan wawancara dan penyebaran angket/ kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (SmartPLS) untuk menguji 7 (tujuh) hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dapat menjadi intervening antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

1. Penelitian Polakitang, dkk. (2019) dengan judul : Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Esta Group Jaya. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam berjalannya suatu perusahaan untuk mencapai visi, misi, strategi serta terciptanya tujuan perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan Stress Kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial ataupun simultan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial Beban Kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Esta Jaya Group, tetapi secara simultan Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Esta Jaya Group. Sebaiknya PT. Esta Jaya Group agar lebih memperhatikan pemberian beban kerja terhadap karyawan sehingga karyawan tidak mudah stress dan dapat meningkatkan kinerja.
2. Penelitian Aslian (2019) penelitian yang berjudul Dampak Persepsi Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi SDM dan Umum PT. Swabina Gatra. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan kuesioner menggunakan data primer. Metode penelitian yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

divisi SDM dan umum PT. Swabina Gatra. Persamaan pada penelitian terletak pada variabel bebas yang digunakan yakni beban kerja dan sama-sama menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Alat analisis yang digunakan adalah analisis linear berganda.

3. Penelitian Ahmad, dkk. (2019) dengan judul : Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Fif Group Manado. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado. Pendekatan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif-asosiatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan observasi. Pengukuran variabel penelitian menggunakan Skala Likert untuk setiap pernyataan yang dikembangkan dari indikator variabelnya. Sampel dalam penelitian ini adalah 60 karyawan PT. FIF Group Manado dengan teknik pengambilan sampel yaitu *simple random sampling*. Teknik analisis data menggunakan teknik statistik seperti uji valditas dan uji reliabilitas untuk kuesioner dan analisis regresi linier berganda dengan uji-F dan uji-t untuk pembuktian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado. Selanjutnya, stres kerja dan beban kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado, sedangkan lingkungan kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado

4. Penelitian Lestari, dkk. (2020) dengan judul : Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja, konflik kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian sensus. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara yang berjumlah 120 orang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan data pada penelitian ini adalah menggunakan metode survei dengan alat bantu kuesioner yang berisi empat variabel yaitu stres kerja (X1), konflik kerja (X2), beban kerja (X3) dan kinerja karyawan (Y). Uji yang digunakan adalah uji instrumen, uji model dan uji analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, konflik kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5. Penelitian Wangi, dkk. (2020) dengan judul : Dampak Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 50 karyawan divisi produksi PT. Arwana Citra Mulia Tbk. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara, observasi, kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji t dengan menggunakan

perhitungan SPSS. Hasil analisis menyatakan bahwa: (1) Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Tidak berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan, (2) Beban Kerja Tidak berpengaruh negative dan signifikan pada Kinerja Karyawan, (3) Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

6. Penelitian Putri dan Primadineska (2023) dengan judul : Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja dengan *Work Life Balance* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Dprd Kab. Ngawi). Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja dengan *work life balance* sebagai variabel mediasi pada pegawai DPRD Kabupaten Ngawi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai DPRD Kabupaten Ngawi, menggunakan teknik *non probability sampling* dengan teknik sampel jenuh. Jumlah responden dalam penelitian ini yaitu sebanyak 80 pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Uji instrumen, uji normalitas, uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji kualitas data dan seluruhnya telah memenuhi kriteria. Analisis hipotesis dengan *Process macro v3.0 for SPSS 26* yang dikemukakan oleh Hayes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja, beban kerja berpengaruh positif terhadap *work life balance*, *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja, dan *work life balance* mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja dengan *work life balance* sebagai variabel mediasi ditunjukkan dengan

nilai *Adjusted R Square* sebesar 10,7 % dan sisanya sebesar 89,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

7. Penelitian Winoto dan Perkasa (2024) dengan judul : Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan UP PKB Pulogadung Tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja, stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan UP PKB Pulogadung. Penelitian ini menggunakan desain penelitian pendekatan deskriptif kuantitatif kausal. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan UP PKB Pulogadung sebanyak 53 responden. Alat pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dengan metode skala likert. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan alat pengolah data yaitu, program Smart PLS versi 4.0. Tahap pertama dalam penelitian ini adalah menentukan indikator setiap variabel dan menyusun pernyataan yang akan di jadikan kuesioner, Selanjutnya setelah data terkumpul akan dilakukan uji validitas pertanyaan setiap variabel berikut dengan reliabilitasnya. Tahap kedua yaitu menguji hubungan antara beban kerja, stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Lalu hasil penelitian akan diukur dari setiap hubungan variabel. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan UP PKB Pulogadung, maka penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti semakin baik atau buruknya beban kerja maka kinerja karyawan tidak akan mengalami

perubahan. Stres kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti stres kerja tidak memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti semakin baik lingkungan kerja maka kinerja karyawan mengalami peningkatan

