

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, Era baru Globalisasi telah masuk ke Revolusi Industri 4.0 (Schwab Klaus, 2018). Globalisasi menjadi sebuah tantangan bagi masyarakat dunia yang tidak mengenal batas wilayah. Ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan jawaban atas tantangan globalisasi. Artinya, kehidupan dunia semakin terintegrasi dengan adanya internet, teknologi informasi, serta komunikasi, dengan membuat sebuah konektivitas yang sebelumnya tidak terlihat. Di Revolusi Industri 4.0 telah terjadi berbagai perubahan, diantaranya berubahnya cara berpikir manusia, cara manusia hidup, cara manusia terhubung satu dengan lainnya. Perubahan dan perkembangan teknologi yang bergerak signifikan menjadi penyebab terjadinya arus globalisasi yang sangat cepat dibandingkan era sebelumnya. Perubahan terjadi pada hampir semua sektor kehidupan manusia, seperti perubahan kemajuan di bidang pendidikan, sosial, budaya, ekonomi, bisnis, politik, dan lingkungan hidup.

Sumber daya manusia di dalam perusahaan merupakan elemen kunci (*key factor*) dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Selain itu, organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor lain antara lain mesin, uang, sistem kerja, dan faktor penting lainnya, Adapun faktor tersebut tidak dapat berfungsi tanpa adanya faktor manusia yang mengelolanya. Sumber daya manusia memiliki peran vital dalam perusahaan untuk meningkatkan daya saing antar perusahaan. Setiap individu manusia menginginkan penghasilan dari pekerjaan yang dijalankannya. Jika pekerjaannya dijalankan dengan sungguh-sungguh maka, akan mengalami kenaikan jenjang karir dan juga ilmu yang tidak terbatas serta pengalaman yang sangat berharga.

Kinerja karyawan memiliki peranan penting dalam terwujudnya kinerja organisasi, karena tingginya kinerja organisasi mesti didukung oleh kinerja unggul

Dellia Mila Vernia, 2023

**MODEL KINERJA KARYAWAN BERBASIS EMOTIONAL INTELLIGENCE, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI YANG DIMEDIASI OLEH WORK LIFE BALANCE (Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek)**

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

karyawan. Oleh karena itu, perilaku individu harus dipahami agar dapat dikelola secara efektif (Ivancevich et al., 2013). Dalam berbagai konteks, sumber daya telah banyak diteliti pada beberapa dekade dengan tujuan memahami perilaku dan konsep yang meningkatkan kinerja (Bono dan Judge, 2003; Picollo dan Colquitt, 2006 (dalam Atatsi et al., 2019). Kinerja karyawan dikenal sebagai konsep multidimensi. (Tang et al., 2020). Kinerja adalah segala sesuatu yang dilakukan karyawan dalam bekerja sesuai dengan tujuan dan cita-cita organisasi (Campbell & Wiernik, 2015).

Masalah yang terjadi pada sebagian besar organisasi adalah kinerja karyawan yang rendah. Fokus setiap organisasi adalah tercapainya kinerja karyawan yang tinggi (Abu-Jarad, 2010; Alexandra et al., 2019; Ayu Putu Widani Sugianingrat et al., 2019). Kinerja karyawan menjadi aspek penting dalam mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. Terwujudnya kinerja unggul karyawan akan mendorong peningkatan daya saing perusahaan (Dizgah et al., 2012; Moran & Brightman, 2015).

Pendapat (James L Gibson, John M Ivancevich, 2012a) bahwa kinerja adalah hasil potensial yang diraih berdasarkan keseluruhan pekerjaan, seperti kepuasan, kualitas, efisiensi dan efektifitas pekerjaan. (Jason A Colquitt, Jeffery A LePine, 2018) berpendapat bahwa kinerja adalah kumpulan penilaian terhadap perilaku karyawan yang berkontribusi baik positif maupun negatif untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu. Menurut (Armstrong, 2009) yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor-yaitu *personal factors* (faktor dari diri karyawan itu sendiri) ditunjukkan oleh tingkat keterampilan contohnya *emotional intelligence*, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu; *leadership factor* (faktor kepemimpinan) ditentukan oleh kualitas dorongan, dukungan dan bimbingan dari pimpinan; *team factors* (faktor kelompok atau rekan sekerja) ditunjukkan oleh kualitas dukungan rekan sekerja; *system factors* (faktor sistem yang terbentuk dalam organisasi) ditunjukkan oleh adanya sistem dan fasilitas kerja dari organisasi dan *contextual/situational factors* (faktor kondisi/situasi pada saat ini) ditunjukkan

oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Selanjutnya (James L Gibson, John M Ivancevich, 2012a) menjelaskan bahwa dengan *work life balance* maka kepuasan kerja, kesehatan karyawan serta kinerja karyawan meningkat. Berkaitan dengan *work life balance*, (Laurier J Mullins, 2016) menyatakan bahwa pola kerja yang fleksibel serta *teleworking* dapat meningkatkan produktivitas serta tingkat kualitas kinerja.

Wirawan (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sinergi dari faktor lingkungan internal organisasi, yaitu terdiri atas visi, misi, tujuan perusahaan, teknologi, kepemimpinan, iklim organisasi, budaya organisasi. Kemudian, faktor lingkungan eksternal, yaitu terdiri dari faktor ekonomi, politik, sosial, budaya serta kompetitor. Terakhir, faktor internal karyawan terdiri dari kompetensi, pengetahuan dan keterampilan, kreativitas dan faktor lainnya yang terdapat dalam diri karyawan. Berdasarkan penjelasan teori yang sudah dikemukakan, maka diketahui ada berbagai faktor yang menyebabkan kinerja belum didapatkan secara optimal. *Grand theory* penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang didefinisikan oleh (Armstrong & Taylor, 2014b) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan implementasi kebijakan, pengembangan desain organisasi, penghargaan karyawan serta tanggung jawab sosial perusahaan yang terintegrasi yang bertujuan antara lain untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan kinerja individu dan organisasi. (Noe et al., 2015) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia berpedoman pada kebijakan, praktik dan sistem yang dapat berpengaruh terhadap perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

Selanjutnya, penelitian ini menggunakan *middle range theory* perilaku organisasi (S. P. Robbins & Judge, 2017b) menjelaskan terkait model perilaku organisasi yang terdiri atas input, proses dan output, diketahui bahwa ketiga hal ini memperkuat sistem yang dibutuhkan dalam organisasi agar tercapainya kinerja baik di level individu, tim dan organisasi. Adapun di dalam penelitian ini dibatasi dan dikaji bahwa input terdiri atas kompetensi, proses meliputi *emotional*

*intelligence* dan kepemimpinan transformasional serta output penelitian ini berupa *work life balance* dan kinerja karyawan.

Berdasarkan paparan teori diatas, maka akan dijelaskan terkait dengan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja yang dibahas dalam penelitian ini. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mewujudkan keberhasilan ataupun terjadinya kegagalan suatu organisasi. Agar dapat mempengaruhi perilaku karyawan, salah satu yang dapat dilakukan dengan memperhatikan gaya kepemimpinan seorang pemimpin (Bass, 2008). Agar kinerja karyawan meningkat maka diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif dalam sebuah perusahaan sehingga tercapainya tujuan. Dalam suatu organisasi, seorang pemimpin perlu memotivasi atau mempengaruhi karyawan dengan gaya kepemimpinannya sehingga dapat bekerja dengan produktif, efektif, dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat diwujudkan. Kepemimpinan transformasional memiliki peranan untuk bawahannya, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Menurut (B. M. Bass & Riggio, 2006) seorang pemimpin transformasional selalu memberikan inspirasi dan lebih fokus pada perilaku yang dilakukannya sehingga memperoleh hasil kinerja yang baik dari karyawan, tim, unit maupun organisasi yang dipimpinnya.

Hasil penelitian (Thamrin, 2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasi. Penelitian lainnya juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja (Manzoor et al., 2019; Musa, 2018; Pawirosumarto et al., 2017). Beberapa penelitian kepemimpinan lain yang berpengaruh positif terhadap kinerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan di tempat kerja (Avolio et al., 2004; Cameron et al., 2009; Luthans, 2012; Luthans et al., 2005; Peterson & Seligman, 2004). Selain itu, pemimpin yang memiliki sifat dan kekuatan positif mempengaruhi status, perilaku dan kinerja karyawan (Liden et al., 2008; Walumbwa et al., 2008) Namun ada studi empiris yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan

terkait kinerja karyawan (Ekowati et al., 2013; Prabowo et al., 2018; Putra & Dewi, 2019; Vipraprastha et al., 2018). Berdasarkan hasil empiris, menunjukkan bahwa masih ada inkonsistensi dalam hasil penelitian tersebut. Adapun, berikut ini adalah tabel ringkasan hasil penelitian dan *research gap* variabel kepemimpinan *transformatif*.

**Tabel 1.1 Ringkasan *Research Gap* Kepemimpinan Transformasional**

No	Hubungan Variabel	Peneliti	Hasil Penelitian
1	Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja	Caillier (2014); Nam (2018); Ugwu (2019); Kyoung (2019); Yang (2019); Jnaneswar 2020; Jaya (2021); Ferozi (2021)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
2	Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja	Indrayanto (2013); Rafia (2020)	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
3	Kepemimpinan transformasional terhadap <i>work life balance</i>	Syrek (2013); Oladele (2016); Azzarina (2016); Charoensukmongkol (2021)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>work life balance</i>
4	Kepemimpinan transformasional terhadap <i>work life balance</i>	Gomes (2020); Kusmaningtyas (2020)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap fleksibilitas /wlb, namun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kehidupan keluarga/wlb
5	Kepemimpinan transformasional terhadap <i>work life balance</i>	Griffith (2019)	Ada korelasi positif namun rendah antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>work life balance</i>

*Research gap* kepemimpinan transformasional dalam tabel 1.1 memberikan peluang bagi penulis untuk mengisi celah kesenjangan tersebut, seperti hubungan, kepemimpinan transformasional dengan kinerja individu,

Dellia Mila Vernia, 2023

**MODEL KINERJA KARYAWAN BERBASIS EMOTIONAL INTELLIGENCE, KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN KOMPETENSI YANG DIMEDIASI OLEH WORK LIFE BALANCE (Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek)**

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

hubungan kepemimpinan transformasional dengan *work life balance* dan hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja individu yang dimediasi oleh *work life balance*.

Selanjutnya, dalam penelitian ini *emotional intelligence* diuji sebagai prediktor kinerja karyawan. Studi tentang *emotional intelligence* dan kinerja didukung oleh peran penting para manajer dalam membantu karyawan untuk mencapai tujuan. Orang-orang yang memiliki kecerdasan emosional mampu mengenali dan memahami emosi rekan kerja. Oleh karena itu, karyawan dapat merespon dengan baik terhadap emosi yang dirasakan. Selain itu, karyawan dapat memperhatikan emosi rekan kerja dan memberikan relasi yang tepat sehingga memiliki hubungan kerja yang harmonis. Menurut teori bahwa *emotional intelligence* menunjukkan peran penting dalam kinerja pekerjaan (Goleman, 2017). hal ini terutama berlaku dalam pekerjaan yang memiliki persyaratan tenaga kerja emosional yang tinggi. *Emotional intelligence* menjadi prediktor kuat terhadap kinerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Kinicki and Kreitner, 2014).

Kecerdasan emosional merupakan faktor pendorong bagi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. *Emotional intelligence* merupakan bagian dari sistem emosional secara umum (Sternberg, 2015). Keterampilan *emotional intelligence* membuat seseorang secara efektif dapat menghadapi kesulitan dan situasi untuk mengelola stress. *Emotional intelligence* membuat seseorang dapat mengenal dirinya dengan lebih baik, mengenali emosi dan perasaan orang lain serta dapat berkomunikasi secara lebih efisien (Van Jaarsveld, 2003).

Beberapa penelitian menyatakan bahwa *emotional intelligence* memiliki dampak positif terkait kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Kecerdasan emosional juga dapat memprediksi hasil terkait pekerjaan seperti kepuasan kerja dan kinerja (Bachman et al., 2000; Ronald, 2003; Wong & Law, 2017). *Emotional intelligence* juga berdampak positif terhadap kinerja yang dimediasi oleh *work family balance* (Weinzimmer et al., 2017a) . Sedangkan menurut artikel lainnya *emotional intelligence* memiliki efek positif secara

langsung terhadap kinerja (Asrar-ul-Haq et al., 2017; Ismail et al., 2009; Koubova & Buchko, 2013; Nafukho, 2009). Dan kinerja dapat diperoleh oleh seorang karyawan akibat dari sejumlah energi yang dirawat dan dihasilkan dari “emosi yang tenang”. Adapun ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa *emotional intelligence* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Gryn, 2010). Didukung oleh hasil penelitian lain juga menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara *emotional intelligence* dan kinerja (Bohrer, 2012; Brooks, 2015; R. D. Shaffer & Shaffer, 2005). Berikut ini merupakan tabel ringkasan hasil penelitian dan *research gap* yang berkaitan dengan variabel *emotional intelligence*.

**Tabel 1.2 Ringkasan *Research Gap Emotional Intelligence***

No	Hubungan Variabel	Peneliti	Hasil Penelitian
1	<i>Emotional intelligence</i> terhadap kinerja	Shasoeini (2012); Noorazila (2013); Chen (2015); Schutte (2015); Mafuzah (2015); Asiamah (2017); Miguel (2017); Udayar (2019); Tang (2020); Gomez (2020)	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
2	<i>Emotional intelligence</i> terhadap kelelahan bekerja dan kinerja	Wu (2011); Moon & Hur (2011)	<i>Emotional intelligence</i> yang tinggi dapat memberikan efek negatif dari kelelahan emosional pada kinerja
3	<i>Emotional intelligence</i> terhadap kinerja	Gryn (2010)	<i>Emotional intelligence</i> tidak berpengaruh positif terhadap kinerja
4	<i>Emotional intelligence</i> terhadap <i>work life balance</i>	Kumarasamy (2015); Kumarasamy (2016); Sagaya (2015); Vasumathi (2019)	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>work life balance</i>
5	<i>Emotional intelligence</i> terhadap <i>work life balance</i>	Sahar (2018);	<i>Emotional intelligence</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>work life balance</i>
6	<i>Emotional intelligence</i> terhadap <i>work life balance</i>	Rubina (2019)	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap <i>work life balance</i>

No	Hubungan Variabel	Peneliti	Hasil Penelitian
7	<i>Emotional intelligence</i> terhadap kinerja melalui <i>work life balance</i>	Koubova (2013); Weinzimmer (2016)	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap kinerja dimediasi oleh <i>work family balance/life balance</i>

*Research gap* dalam tabel 1.2 membuka peluang penulis untuk mengisi celah kesenjangan, seperti hubungan *emotional intelligence* dengan kinerja karyawan, *emotional intelligence* dengan *work life balance*, serta *emotional intelligence* dengan kinerja individu yang dimediasi oleh *work life balance*.

Faktor lainnya yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja karyawan yaitu kompetensi. Teori (Spencer, 1994) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari secara kausal terkait dengan kinerja yang efektif dan superior yang direferensikan dalam suatu situasi pekerjaan. Dalam lingkungan kerja saat ini yang dicirikan oleh ketidakpastian, terdapat berbagai perubahan dan usaha yang kompleks, organisasi akan ditantang untuk melakukan peningkatan *skill* dan peningkatan keyakinan karyawan dalam bekerja untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga tujuan kinerja dapat terwujud (Luthans, 2012).

Adapun kompetensi adalah fitur utama seseorang yang didasarkan pada kinerja pekerjaan individu atau karakteristik seseorang yang sangat baik di tempat kerja. Hasil penelitian juga menyatakan bahwa kompetensi merupakan salah satu penentu dalam kinerja. Dengan adanya arus globalisasi, persaingan yang ketat, krisis keuangan dan kemajuan dalam komunikasi teknologi informasi mengakibatkan adanya perubahan dalam proses perekrutan karyawan berdasarkan keterampilan dan kompetensi sehingga mendapatkan kinerja yang baik dalam lingkungan apapun (Trivellas et al., 2015).

Karyawan harus memiliki kompetensi untuk memenuhi kriteria dalam mencapai tujuan organisasi. Berbagai bukti empiris menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja individu (Kolibáčová, 2014; Mangkunegara, 2015; C. C. Yuan & Lo, 2018). Kompetensi harus digunakan



untuk mengantisipasi peluang dan tantangan. Kompetensi perlu dimiliki agar pekerjaan dapat dilakukan secara efektif (L. Lai, 2011). Sehingga, kinerja individu merupakan kombinasi dari keahlian teknis dalam menjalani pekerjaan, memiliki kapasitas individu, efektivitas kerja dan kemampuan untuk memanfaatkan kompetensi dan keahlian. Kompetensi yang dimiliki oleh individu dapat menghasilkan kinerja individu dan kinerja organisasi (L. Lai, 2011). Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh (Vathanophas, 2006) yang menyatakan bahwa dalam mengembangkan kompetensi karyawan akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan dan kinerja organisasi (Manani & Katua, 2019). Namun, hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian (Patulak et al., 2013) yang menyatakan bahwa tidak ada bukti yang menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Di bawah ini merupakan tabel yang berkaitan dengan salah satu variabel lainnya dalam disertasi ini, yaitu variabel kompetensi yang menjelaskan tentang ringkasan hasil penelitian dan *research gap*.

**Tabel 1.3 Ringkasan *Research Gap* Kompetensi**

No	Hubungan Variabel	Peneliti	Hasil Penelitian
1	Kompetensi terhadap kinerja	Hasim (2012); June (2013); Gabriel (2014); Sarmawa (2015); Mangkunegara (2015); Chiniara (2015); Wagiman (2018); Otoo (2018); Ogaji (2019)	Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
2	Kompetensi terhadap kinerja	Andreaa (2011); Patulak (2013)	Kompetensi berpengaruh positif namun lemah terhadap kinerja
3	Kompetensi terhadap kinerja	Dhermawan (2012)	Kompetensi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
4	<i>Work life balance</i> terhadap kompetensi	Gangopadhyay (2018); Aetis (2018)	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kompetensi
5	Kompetensi terhadap <i>work life balance</i>	Dajani (2021); Abimbola (2022); Jena (2014)	Kompetensi berpengaruh positif terhadap <i>work life balance</i>

No	Hubungan Variabel	Peneliti	Hasil Penelitian
6	Kompetensi terhadap <i>work life balance</i>	Mulumba (2014)	Kompetensi berpengaruh positif namun lemah terhadap <i>work life balance</i>
7	Kompetensi terhadap <i>work life balance</i>	Fotiadis (2019); Vanitha (2019)	Kompetensi berpengaruh negatif terhadap <i>work life balance</i>

*Research gap* kompetensi dalam tabel 1.3 memberikan kesempatan penulis mengisi celah kesenjangan, yakni hubungan kompetensi terhadap kinerja individu dan kompetensi terhadap *work life balance*.

Penelitian ini selanjutnya membahas variabel *work life balance* yang berperan sebagai variabel perantara (variabel *intervening*) antara kepemimpinan transformasional, *emotional intelligence*, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Work life balance* merupakan topik penting di lingkup manajemen perusahaan. Salah satu penyebab produktivitas menurun yaitu tidak adanya perhatian terhadap karyawan yang telah bekerja keras untuk perusahaan. Jika *work life balance* tidak dapat berjalan di dalam suatu perusahaan, maka akan berdampak beberapa hal seperti menurunnya kehadiran karyawan, timbulnya kegagalan perusahaan dalam mengembangkan potensi yang ada di dalam diri karyawan, berkurangnya inisiatif dan lemahnya kreativitas karyawan, terjadi pelayanan yang buruk terhadap konsumen, sikap perilaku karyawan yang tidak baik, serta rendahnya motivasi dan komitmen bekerja karyawan (Clutterback, 2003). Adapun menurut teori (Beauregard & Henry, 2009; Greenhaus & Beutell, 1985b) *work life balance* membentuk area penting dalam organisasi yang terkait dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, karyawan harus memiliki komitmen untuk menjalankan tugas serta tanggung jawabnya dalam menjalankan peran di tempat kerja dan di dalam keluarga. Hingga saat ini, moral karyawan, kepuasan, kesehatan serta kinerja karyawan yang meningkat merupakan dampak dari karyawan yang telah menerima kegiatan program kerja/kehidupan *work life balance* seperti perawatan anak, waktu istirahat, serta *telecommuting* (James L Gibson, John M Ivancevich, 2012b). *Work life balance* dapat meningkatkan

Dellia Mila Vernia, 2023

MODEL KINERJA KARYAWAN BERBASIS EMOTIONAL INTELLIGENCE, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI YANG DIMEDIASI OLEH WORK LIFE BALANCE (Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek)

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

produktivitas dan kinerja yang diwujudkan melalui pola kerja yang fleksibel dan *teleworking* (Laurier J Mullins, 2016).

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) juga memiliki pengertian bahwa jam kerja dapat dipergunakan dengan bebas oleh karyawan ataupun pegawai suatu perusahaan untuk menyeimbangkan antara komitmen dengan waktu yang fleksibel. Hasil beberapa penelitian *work life balance* terbukti berdampak pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, et al., 2012; Frame & Hartog, 2003). Dan kenyataan saat ini sumber daya yang ada diperoleh dari berbagai kebutuhan dan sumber daya karyawan yang tepat untuk menyelaraskan peran *work life balance*. Perubahan globalisasi yang sangat cepat mempengaruhi perubahan dalam cara bekerja dan memberikan dampak kepada pekerjaan dan kehidupan karyawan. Contohnya seperti pemanfaatan waktu luang untuk menyalurkan hobi ataupun pemanfaatan waktu luang untuk menjaga hubungan baik dengan keluarga, namun pada umumnya karyawan tidak mampu menjaga dan mempertahankan *work life balance* (Deery & Jago, 2009; Ten Brummelhuis & Van der Lippe, 2010). Dikatakan bahwa, pencapaian *work life balance* sangat menguntungkan bagi karyawan maupun organisasi, karena *work life balance* akan memberikan pengaruh positif bagi kinerja perusahaan. Pendapat ini diperkuat oleh dalam berbagai penelitian yang menyatakan bahwa untuk menjaga *work life balance* karyawan diperlukan inisiatif organisasi (Bloom et al., 2006; Greenhaus et al., 2006). *Work life balance* dan komitmen mempengaruhi kinerja dan produktivitas perusahaan. *Work life balance* yang buruk memberikan dampak negatif terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan kinerja organisasi. Kinerja organisasi merupakan tujuan organisasi yang harus dicapai oleh segenap komponen yang ada dalam sebuah organisasi, yang diantaranya ada kinerja karyawan bersifat individual. Kinerja karyawan merupakan hal penting agar diperhatikan oleh setiap organisasi, karena dapat memberikan pengaruh terhadap kemajuan organisasi dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompleks dewasa ini (Rani et al., 2011; M. A. Shaffer et al., 2011).

Untuk meningkatkan *work life balance* setiap organisasi melakukan berbagai upaya (seperti melalui praktek kerja fleksibel, kebijakan ramah keluarga; yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas. Ditemukan banyak karyawan yang tidak dapat mempertahankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupannya diluar pekerjaan (Fleetwood, 2007). Sehingga ada berbagai faktor penting dalam pencapaian *work life balance* seperti faktor individual, organisasional, masyarakat dan faktor-faktor lainnya. Faktor organisasional memiliki *superior support* yaitu terdapat dukungan atasan atau pemimpin (Poulose & Sudarsan, 2017).

Berikut ini adalah tabel ringkasan hasil penelitian dan *research gap* yang terkait dengan variabel *work life balance* yang merupakan variabel lain dalam penelitian disertasi ini.

**Tabel 1.4 Ringkasan Research Gap Work Life Balance**

No	Hubungan Variabel	Peneliti	Hasil Penelitian
1	<i>Work life balance</i> terhadap kinerja	Aslam (2015); Ronda (2016); Mendis (2017); Johari (2018); Soomro (2018); Oyewobi (2019); Wolor (2020)	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja
2	<i>Work life balance</i> terhadap kinerja	Magnini (2009); Kim (2014); Krishnan (2018); Herlambang (2019); Rani (2019); Thamrin (2020)	<i>Work life balance</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja

*Research gap work life balance* di tabel 1.4 memberikan peluang penulis agar mengisi celah kesenjangan tersebut pada hubungan *work life balance* dengan kinerja individu.

Pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat, menjadikan perusahaan harus siap dalam menghadapi kompetisi yang kian ketat, tidak terkecuali perusahaan di bidang asuransi. Sehingga, faktor-faktor yang dimiliki perusahaan asuransi dapat digunakan untuk bertahan dan berkembang

agar mencapai tujuan. Untuk menghadapi perubahan tersebut, maka perusahaan asuransi harus mengoptimalkan segenap aset yang didukung oleh kinerja tinggi yang dimiliki oleh karyawan agar dapat mendapatkan kinerja yang berkesinambungan. Perusahaan asuransi harus dapat mengelola aset penting yang dimiliki, yaitu sumber daya manusia yang dapat memberikan pengaruh bagi kemajuan perusahaan. Peranan tenaga kerja sangat penting dalam mendukung perkembangan perusahaan asuransi, hal ini akan berdampak pada peningkatan perekonomian Indonesia.

Di era globalisasi saat ini, sektor ekonomi memiliki kemajuan dan perkembangan, salah satunya adalah kebutuhan akan asuransi. Ada banyak pilihan produk yang ditawarkan oleh industri asuransi, seperti asuransi jiwa, asuransi pendidikan, asuransi kendaraan, asuransi kesehatan dan berbagai penawaran pilihan produk asuransi lainnya. Adanya beberapa perkembangan produk yang ditawarkan oleh perusahaan, hal ini merupakan dampak dari kemajuan industri asuransi di Indonesia (Rahmawati et al., 2016). Usaha asuransi merupakan suatu usaha yang memiliki mekanisme dalam memberikan perlindungan terhadap para tertanggung apabila terjadi resiko di masa mendatang. Mekanisme yang diberikan memberikan perlindungan bagi tertanggung, yaitu berupa ganti rugi yang dapat dinilai besarannya sesuai dengan yang diperjanjikan antara penanggung dan tertanggung. Asuransi merupakan sebuah kebutuhan manusia yang memberikan perlindungan dan rasa aman (Sabrie, 2011).

Sebagai badan hukum publik yang dapat memberikan perlindungan untuk mengatasi resiko sosial ekonomi tertentu yang dialami oleh para pekerja di Indonesia, BPJS Ketenagakerjaan menggunakan mekanisme asuransi sosial. Ada empat jenis perlindungan yang diberikan oleh BPJS Ketenagakerjaan, yaitu jaminan kecelakaan kerja (JKK), jaminan kematian (JKm), jaminan hari tua (JHT) dan jaminan pensiun (JP). BPJS Ketenagakerjaan didirikan sebagai perwujudan tanggung jawab dan kewajiban negara Indonesia untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat (Dwimawanti & Zulfa, 2019). Dengan memiliki BPJS Ketenagakerjaan, maka diharapkan para karyawan dapat fokus

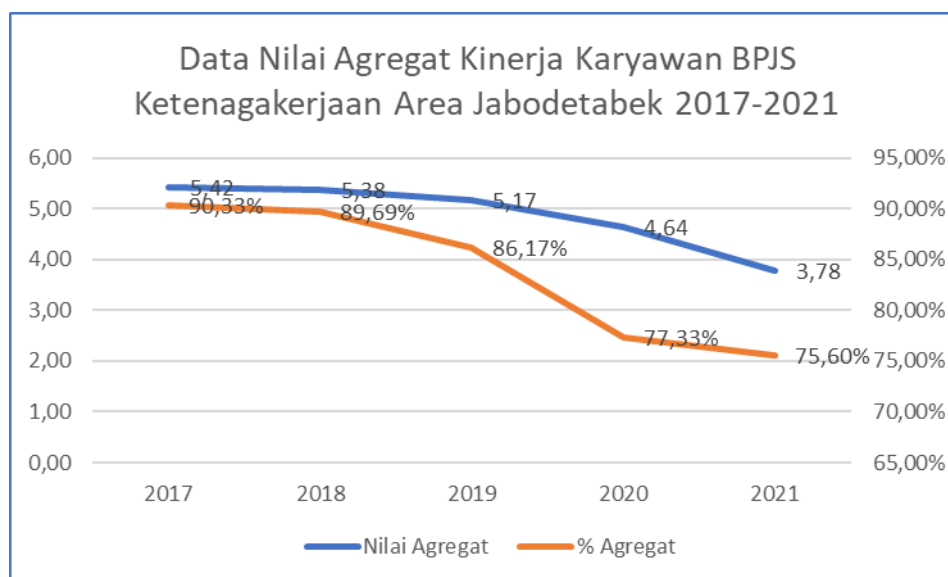
dalam bekerja, sehingga menjadi lebih produktif dan memberikan *output* (hasil) yang berkualitas dan efektif.

Pandemi Covid19 menjadi tantangan faktor eksternal yang turut mempengaruhi kinerja BPJS Ketenagakerjaan selama tahun 2020. Dalam rangka tahapan pemulihan ekonomi nasional diharapkan agar masyarakat bisa berdamai dengan virus ini dalam menjalankan aktivitasnya melalui tatanan kehidupan normal yang baru. Untuk menuju *new normal* ditengah *pandemic corona* bukan hal mudah, masyarakat harus beradaptasi dan harus tetap menjaga kesehatan tubuh dan mental. Di setiap aktivitas operasional dan pelayanan pada kantor cabang BPJS, penerapan *physical distancing*, ketersediaan *hand sanitizer*, adanya perlengkapan tempat cuci tangan, dilakukan pengukuran suhu tubuh dan pemakaian masker oleh setiap orang, dan penerapan ini merupakan standar *operation procedures* yang akan dilanjutkan. Maka efek positif *pandemic covid-19* adalah BPJS ketenagakerjaan akan tetap mengimplementasikan *digital banking* untuk memperkuat pelayanan produk dan jasa.

BPJS Ketenagakerjaan merupakan badan hukum publik yang bertransformasi menjadi *service organization*. Era *new normal* merupakan peluang untuk mendorong pergeseran pelayanan dari konvensional ke transaksi digital. Hal ini tentu berdampak pada kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan terhadap para seluruh anggota kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan. Kinerja karyawan yang kurang maksimal memerlukan peranan seorang pemimpin. Kemampuan mengoptimalkan kinerja karyawan tersebut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memberikan dampak perubahan pada setiap individu di organisasi demi tercapainya kinerja yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat memberikan motivasi terhadap karyawan, memberikan inspirasi dan memiliki karismatik yang sangat diperlukan karyawan. Ketika ada kesadaran bahwa cara lama tidak dapat digunakan, maka para pemimpin dapat mengembangkan sebuah visi yang berdampak strategis. Dengan kemampuan kepemimpinan transformasional diharapkan kinerja

karyawan BPJS Ketenagakerjaan akan lebih meningkat dan mengimplementasikan konsep *service organization*.

Para peserta BPJS Ketenagakerjaan memiliki harapan tinggi terhadap pelayanan yang diberikan oleh para karyawan, seperti interaksi yang fleksibel dan mudah serta *seamless transaction* yang cepat dan terdiri atas fitur yang beragam. Gaya hidup yang mengalami pergeseran dengan mengedepankan pemanfaatan perangkat dan bentuk komunikasi berbasis TI, juga menjadi tantangan tersendiri bagi BPJS Ketenagakerjaan. Hal ini tentu diperlukan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Untuk menilai kualitas sumber daya manusia salah satu indikatornya adalah kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan.



Sumber: BPJS Ketenagakerjaan 2023

**Gambar 1.1 Data Nilai Agregat Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Area Jabodetabek 2017-2021**

Berdasarkan gambar 1.1 data nilai agregat kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek dapat dilihat bahwa sejak 2017 hingga 2021 kinerja karyawan cenderung mengalami penurunan namun masih dalam kategori baik, walaupun ada perubahan skala penilaian di tahun 2021 yaitu menjadi skala lima, sedangkan di tahun-tahun sebelumnya menggunakan skala 6, di tahun 2021 dengan menggunakan skala 5, kinerja karyawan dapat dikatakan belum sesuai harapan walaupun pada tahun tersebut mendapatkan angka 3,78 dengan

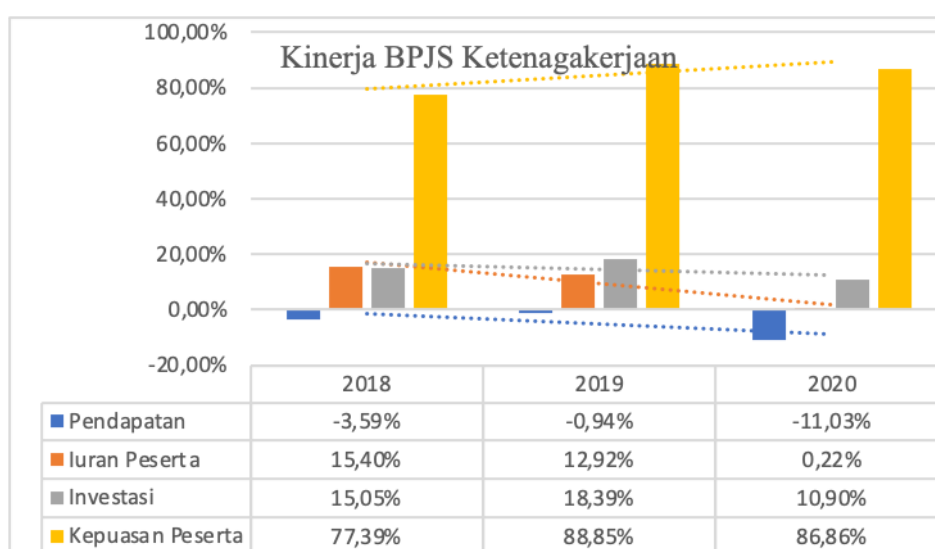
Dellia Mila Vernia, 2023

MODEL KINERJA KARYAWAN BERBASIS EMOTIONAL INTELLIGENCE, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI YANG DIMEDIASI OLEH WORK LIFE BALANCE (Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek)  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

persentase pencapaian sebesar 75,60%. Aspek-aspek penilaiannya yaitu *learning & growth, customer, financial* dan *internal process*.

Kinerja karyawan sangat berperan dalam mendorong keberhasilan suatu organisasi. Ketika perusahaan dihadapkan pada sebuah kompetisi yang semakin ketat dan bersaing maka karyawan diwajibkan agar bekerja secara profesional karena kinerja karyawan berdampak pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan data yang ada, dapat terlihat dalam gambar 1.2 berkaitan dengan kinerja BPJS Ketenagakerjaan tahun 2018 hingga 2020.



Sumber: Annual report BPJS Ketenagakerjaan 2021

**Gambar 1.2 Kinerja BPJS Ketenagakerjaan 2018-2020**

Pada gambar 1.2 menunjukkan bahwa kinerja BPJS Ketenagakerjaan dalam kurun waktu tiga tahun terdapat pergerakan yang fluktuatif. Untuk kategori pendapatan usaha, iuran kepesertaan serta nilai investasi mengalami penurunan sejak tahun 2018 hingga tahun 2020, sedangkan untuk kategori kepuasan peserta, mengalami kenaikan di tahun 2020, namun kenaikan tersebut tidak signifikan. Tentu saja pencapaian tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk faktor sumber daya manusia yang terdiri atas faktor kepemimpinan dan faktor individu karyawan. Nilai agregat kinerja karyawan yang cenderung mengalami penurunan serta kinerja BPJS Ketenagakerjaan yang mengalami pergerakan fluktuatif



merupakan kesenjangan empiris (*empirical gap*) yang diangkat dalam penelitian ini.

Berdasarkan fenomena masalah, data empiris dan terlihat perbedaan atau keberagaman hasil penelitian terdahulu serta kajian teori, perlu dilakukan penelitian lebih mendalam agar dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh karyawan BPJS. Sehingga, memberikan celah untuk penulis supaya meneliti lebih lanjut terkait dengan faktor-faktor yang diperkirakan dapat meningkatkan kinerja yaitu: *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional, *work life balance* dan kompetensi. Dari penelitian ini menghasilkan temuan yang diformulasikan dalam: “Model Kinerja Karyawan Berbasis *Emotional Intelligence*, Kepemimpinan *Transformasional*, dan Kompetensi yang dimediasi oleh *Work Life Balance* (Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek).” *Novelty* dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari teori kinerja yang dijelaskan oleh Armstrong, dengan menambahkan variabel mediasi yang diprediksi dapat meningkatkan kinerja.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat kekuatan *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional, kompetensi, *work life balance*, dan kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
2. Bagaimana *emotional intelligence* berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
3. Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
4. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
5. Bagaimana *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek

6. Bagaimana *emotional intelligence* berpengaruh terhadap *work life balance* karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
7. Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work life balance* karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
8. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap *work life balance* karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
9. Bagaimana *work life balance* memediasi pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
10. Bagaimana *work life balance* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
11. Bagaimana *work life balance* memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Gambaran tingkat kekuatan *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional, kompetensi, *work life balance* dan kinerja individu berdasarkan persepsi karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
2. Pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodeabek
5. Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
6. Pengaruh *emotional intelligence* terhadap *work life balance* karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
7. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work life balance* karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek

8. Pengaruh kompetensi terhadap *work life balance* karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
9. Pengaruh *work life balance* yang memediasi *emotional intelligence* terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
10. Pengaruh *work life balance* yang memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek
11. Pengaruh *work life balance* yang memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jabodetabek

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis.

##### **1.4.1 Manfaat teori**

Penelitian ini dapat memberikan manfaat secara teori sebagai berikut:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan tambahan wawasan dalam memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia, melalui model kinerja karyawan berbasis *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan *work life balance*. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi akademisi dan peneliti di perguruan tinggi, khususnya di bidang manajemen.

##### **1.4.2 Manfaat praktis**

Penelitian ini dapat memberikan manfaat secara praktis sebagai berikut

1. Hasil penelitian dapat dijadikan acuan dan sumbangan pemikiran bagi BPJS Ketenagakerjaan area Jabodetabek dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional, kompetensi dan *work life balance*.
2. Hasil penelitian ini menjadi salah satu sumber informasi dan masukan yang berguna bagi industri asuransi yang terkait dalam peningkatan kinerja karyawan di Indonesia.

3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang berguna dan menjadi motivasi untuk melakukan penelitian lanjutan berkaitan dengan kinerja karyawan melalui *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional, kompetensi, *work life balance*.

### 1.5 Sistematika Disertasi

Sistematika disertasi adalah gambaran disertasi secara garis besar yang tertulis dalam daftar isi, mulai dari bab I hingga bab V. Pada bab pertama pendahuluan memaparkan mengenai latar belakang yang berisikan tentang fokus masalah, fenomena empirik di lapangan dan *research gap* penelitian. Selanjutnya menyajikan hasil identifikasi dan rumusan masalah penelitian, menjelaskan tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika disertasi. Pada bab kedua, memaparkan kajian pustaka yang digunakan secara mendalam meliputi penyajian *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory* yang berkaitan dengan konsep variabel penelitian. Selanjutnya disajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan, kerangka pemikiran yang disusun berdasarkan teori rujukan dan penetapan asumsi serta perumusan hipotesis penelitian. Pada bab ketiga dijelaskan mengenai metode penelitian yang memaparkan tentang subjek dan objek penelitian, desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, operasionalisasi variabel, jenis data penelitian, teknik pengumpulan data, serta uji instrumen. Selanjutnya bab empat memaparkan tentang pengolahan data dan temuan penelitian yang dibahas berdasarkan rujukan teori dan hasil penelitian terdahulu untuk memverifikasi kebaruan (*novelty*) penelitian. Bab kelima, memuat kesimpulan, implikasi dan saran penelitian selanjutnya.