

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja kerja adalah tujuan inti bagi setiap perusahaan. Pendapatan total perusahaan mencerminkan kualitas dan kuantitas pekerjaan karyawannya, serta hasil pekerjaan mereka, yaitu kinerja kerja mereka. Dalam mempertahankan daya saing perusahaan, karyawan harus bersedia berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan, dan dalam hal ini, hubungan antara perusahaan dan karyawannya memainkan peran penting (Ayca, 2023). Ketika seorang karyawan memahami harapan, kebutuhan, dan tujuan kerja dari atasan dan perusahaan mereka, mereka akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang diterima oleh semua orang, sehingga kedua belah pihak saling menguntungkan (Lee *et al.*, 2023b).

Karyawan merupakan aset berharga yang mampu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia (karyawan) yang ada. Kepemimpinan yang efektif sebagian ditentukan oleh pemahaman emosional dan kemampuan yang berkaitan dengan kecerdasan emosional (Bachrach & Powell, 2018). Seorang pemimpin perusahaan dalam peran yang menantang dan sulit biasanya memiliki kecerdasan emosional yang lebih baik, sehingga mereka mampu mengungguli orang lain di tempat kerja. Di tingkat manajemen senior, kecerdasan emosional jauh lebih penting daripada kecerdasan rasional, dan itu adalah faktor yang membuat pemimpin sejati menonjol (Lee *et al.*, 2023a). Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) mampu memahami dan merespon kebutuhan emosional karyawan dengan baik, sehingga terbangun kepercayaan (*trust*) di antara

timnya (Tarique & Perera, 2018).

Gaya kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) juga berperan dalam meningkatkan kinerja. Pemimpin yang memberikan ekspektasi jelas dan umpan balik yang konsisten menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil terbaik (Buil *et al.*, 2018). Sebagai bentuk hubungan antara pemimpin dan karyawannya, kepemimpinan transaksional adalah hubungan yang didasarkan pada transaksi. Ketika karyawan bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin mereka, mereka diberi penghargaan sampai batas tertentu. Kepemimpinan transaksional dapat menyebabkan persepsi di antara karyawan bahwa mereka hanya terlibat dalam pertukaran ekonomi dengan organisasi, yang menyebabkan karyawan ini terlalu menekankan penghargaan yang mereka dapatkan untuk mencapai target. Pemimpin transaksional menggunakan penghargaan untuk memotivasi karyawan mereka untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka, dan menerapkan hukuman untuk memperbaiki perilaku menyimpang di tempat kerja. Sebagai gaya kepemimpinan, kepemimpinan transaksional dapat secara efektif meningkatkan motivasi karyawan (Lee *et al.*, 2023a).

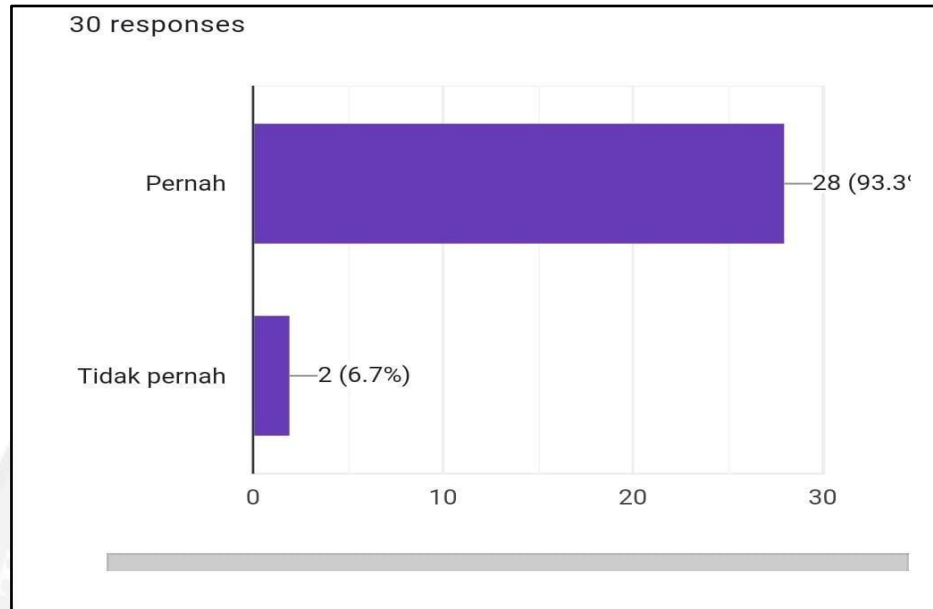
Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang di dukung oleh organisasi melalui sumber daya dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka cenderung lebih loyal dan lebih berkomitmen (Eisenberger *et al.*, 2016a). *Perceived organizational support* yang dirasakan adalah keyakinan karyawan tentang perusahaan yang mampu menghargai kontribusi dan kekhawatiran mereka (Rajapathirana & Hui, 2018). Menurut Ardias, dukungan organisasi yang dirasakan

adalah persepsi karyawan yang terdiri dari kebijakan, norma, dan prosedur organisasi mengenai penilaian kontribusi dan kesejahteraan mereka (Ardias, 2019).

Kepercayaan (*trust*) sangat penting dalam hubungan antara kecerdasan emosional pemimpin, kepemimpinan transaksional dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Ketika kepercayaan terjalin pengaruh positif dari faktor-faktor tersebut semakin kuat mendorong karyawan untuk meningkatkan dedikasi dan usaha mereka. Konsep kepercayaan pada manajer adalah keyakinan bahwa karyawan suatu organisasi bertindak adil dalam membuat dan menerapkan keputusan mengenai proses bisnis dalam kerangka hubungan mereka dengan atasan mereka. Mengembangkan rasa saling percaya antara karyawan dan manajer mereka membantu karyawan fokus pada pekerjaan mereka dan memenuhi tugas mereka dengan lebih cermat (Ayca, 2023).

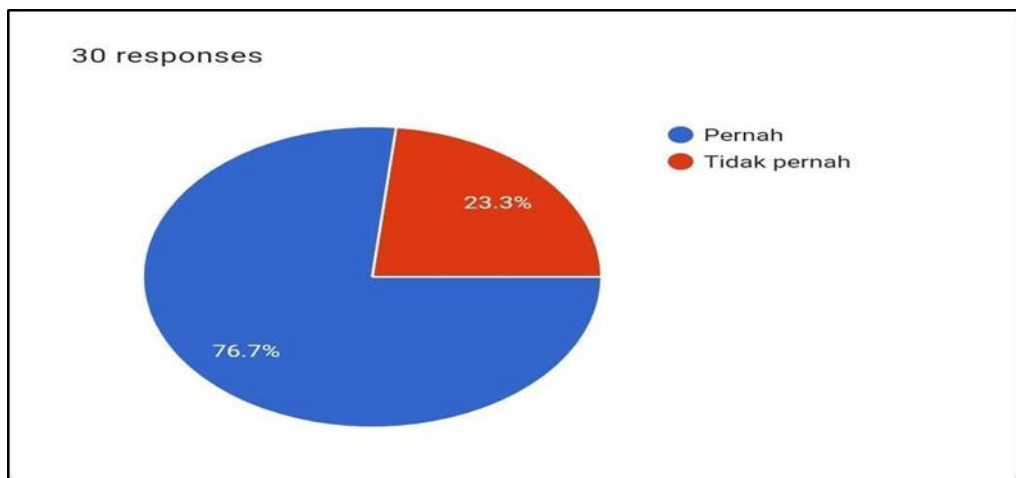
Penelitian ini berlokasi di Plaza Harco Mangga Dua, sebagai subjek penelitian adalah karyawan yang sudah bekerja satu tahun atau lebih yang memiliki jabatan sebagai supervisor ke atas. Langkah awal untuk menemukan permasalahan kinerja karyawan pada subjek penelitian, peneliti mengajukan dua pertanyaan kepada karyawan. Pertanyaan pertama adalah berkaitan dengan kesalahan kerja dan pertanyaan kedua adalah berkaitan dengan target yang diinginkan perusahaan. Pertanyaan tersebut diajukan kepada tigapuluh orang karyawan dari subyek penelitian. Hasil dari pertanyaan pertama, terdapat dua puluh delapan orang yang menjawab pernah, dan dua orang menjawab tidak pernah. Dari total tiga puluh responden, sebagian besar (93,33%) menyatakan pernah melakukan kesalahan kerja, sementara hanya sebagian kecil (6,67%) yang menyatakan tidak pernah melakukan kesalahan. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua karyawan

memiliki pengalaman membuat kesalahan dalam pekerjaan, yang bisa menjadi indikasi bahwa kesalahan kinerja adalah hal yang cukup umum di kalangan karyawan.



Gambar 1.1 Grafik karyawan yang pernah melakukan kesalahan kinerja

Jawaban dari pertanyaan kedua, ada 23 responden yang menjawab pernah dan 7 responden yang menjawab tidak pernah. Dari 30 responden yang menjawab pertanyaan kedua, 23 orang (76,7%) menyatakan bahwa mereka pernah tidak mencapai target, 7 orang (23,3%) menyatakan bahwa mereka selalu mencapai target. Artinya, sebagian besar karyawan (76,7%) pernah mengalami kegagalan dalam mencapai target kerja, sedangkan hanya sekitar 23,3% karyawan yang secara konsisten mampu memenuhi target yang telah ditetapkan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mengalami tantangan dalam mencapai standar kinerja yang diharapkan.



Gambar 1.2 Grafik karyawan yang pernah tidak mencapai target.

Dari gambar 1.1 dan gambar 1.2 dapat dilihat bahwa karyawan pada subjek penelitian pernah melakukan kesalahan kerja dan pernah tidak mencapai target perusahaan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dilihat bahwa adanya permasalahan kinerja pada karyawan dari subyek penelitian. Permasalahan kinerja pada karyawan dapat disebabkan oleh berbagai macam faktor. Salah satunya adalah *leader emotional intelligence*, *transactional leadership*, *perceived organizational support* dan *trust in supervisor*.

Leader emotional intelligence pada kemampuan untuk memandu pikiran dan tindakan seseorang melalui identifikasi dan pemanfaatan emosi dan perasaan diri sendiri atau orang lain. Di tingkat manajemen senior, kecerdasan emosional jauh lebih penting daripada kecerdasan rasional, dan itu adalah faktor yang membuat pemimpin sejati menonjol. Kecerdasan emosional pemimpin adalah prediktor hubungan sosial, kinerja tempat kerja, dan kesehatan fisik dan mental. Lebih lanjut, kecerdasan emosional memungkinkan inferensi emosional yang akurat dan pemanfaatan pengetahuan tentang emosi dan perasaan untuk meningkatkan kemampuan berpikir seseorang, yang pada gilirannya memengaruhi hubungan keluarga dan hubungan dengan kerabat dan teman lainnya. Kecerdasan emosional

dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja kerja manajer dan bawahan mereka, serta efektivitas organisasi (Lee *et al.*, 2023a). Penelitian yang dilakukan oleh Sintya *et al.* (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa *leader emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2023a) juga menemukan bahwa *leader emotional intelligence* juga berpengaruh positif terhadap *job performance*.

Faktor lain yang juga mempengaruhi *job performance* adalah *transactional leadership*. Sebagai bentuk hubungan antara pemimpin dan karyawannya, kepemimpinan transaksional adalah hubungan yang didasarkan pada transaksi. Ketika karyawan bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin mereka, mereka diberi penghargaan sampai batas tertentu. Kepemimpinan transaksional dapat menyebabkan persepsi di antara karyawan bahwa mereka hanya terlibat dalam pertukaran ekonomi dengan organisasi, yang menyebabkan karyawan ini terlalu menekankan penghargaan yang mereka dapatkan untuk mencapai target. Pemimpin transaksional menggunakan penghargaan untuk memotivasi karyawan mereka untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka, dan menerapkan hukuman untuk memperbaiki perilaku menyimpang di tempat kerja. Sebagai gaya kepemimpinan, kepemimpinan transaksional dapat secara efektif meningkatkan motivasi karyawan (Hutama *et al.*, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2023a) menemukan bahwa *transactional leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Utama *et al.* (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa *transactional leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

Perceived organizational support juga menjadi salah satu faktor yang

mempengaruhi job performance. *Perceived Organizational Support* (POS) adalah keyakinan karyawan bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS juga mencerminkan bagaimana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengarkan keluhan, dan memperlakukan karyawan secara adil (Ridwan *et al.*, 2020). Organisasi menunjukkan dukungan melalui tindakan seperti memberikan gaji yang adil, promosi jabatan, kesempatan pengembangan, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dukungan organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa didukung, mereka akan merasa lebih bertanggung jawab terhadap organisasi, yang berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Putranti & Mahalalita (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa POS berpengaruh positif terhadap *job performance*.

Selain faktor-faktor tersebut, terdapat faktor yang mempengaruhi *job performace* dan juga memediasi pengaruh *leader emotional intelligence*, *transactional leadership*, dan *perceived organizational support* yaitu *trust in supervisor* (Lee *et al.*, 2023b). Dinamika hubungan manajer-karyawan, ini menggambarkan seorang individu yang menanamkan kepercayaan pada orang lain dan bersedia memiliki harapan positif. Dalam mencapai tujuan organisasi dan memastikan bahwa aktivitas bisnis yang disepakati efisien, semangat tim dan kerja sama antara karyawan dan atasan sangat penting. *Trust in supervisor* pada dasarnya adalah prinsip dasar manajemen modern. Karakteristik utama seorang pemimpin yang autentik adalah bahwa ia selalu dapat diandalkan dan menghormati serta

secara ketat mematuhi prinsip-prinsip etika. Kekuatan yang memungkinkan anggota organisasi untuk bertindak kooperatif berasal dari tingkat persepsi saling percaya yang tinggi antara karyawan dan atasan mereka (Ayca, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2023a) dalam penelitiannya menemukan bahwa *trust in supervisor* berpengaruh positif terhadap *job performance*

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu Terkait Variabel Penelitian

Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
<i>The Relationships Between Leader Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Transactional Leadership and Job Performance: A Mediator Model of Trust</i> (Lee <i>et al.</i> , 2023a).	<i>Leader emotional intelligence, transformational leadership, transactional leadership, job performance dan trust</i>	<i>Leader emotional intelligence, transformational leadership, dan transactional leadership</i> memiliki hubungan langsung, signifikan, dan positif dengan <i>job performance</i> . Ditemukan juga bahwa, dengan <i>trust in supervisor</i> yang bertindak sebagai mediator, ketiga variabel ini juga memiliki hubungan tidak langsung, signifikan, dan positif dengan <i>job performance</i> .
<i>The Mediating Role of Perceived Organizational Support in The Impact of Work Engagement on Job Performance</i> (Sanlıođ <i>et al.</i> , 2022)	<i>Perceived organizational support, work engagement, dan job performance</i>	Penelitian ini menemukan bahwa <i>perceived organizational support</i> mampu memediasi pengaruh antara <i>work engagement</i> dan <i>job performance</i> .
<i>The Impacts of Perceived Organizational Support on Trust in Supervisor and Employees Creativity</i> (Kulachai <i>et al.</i> , 2023)	<i>Perceived organizational support, trust in supervisor, dan employees creativity.</i>	Penelitian ini menemukan bahwa <i>perceived organization support</i> berpengaruh positif terhadap <i>trust in supervisor</i> . <i>Trust in supervisor</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee's creativity</i> .
<i>Association Between Authentic Leadership and Job Performance-The Moderating Roles of Trust in The Supervisor and Trust in The Organization: The Example of Turkey</i> (Ayca, 2023)	<i>Authentic leadership, job performance, trust in the supervisor dan trust in the organizations</i>	Penelitian menemukan bahwa bahwa <i>authentic leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i> . Peran moderasi dari <i>trust in supervisor</i> dan <i>trust in organization</i> dapat menjadi variabel moderasi antara <i>authentic leadership</i> terhadap <i>job performance</i> .
<i>The Effect of Transactional Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction, Job Stress, and Trust</i> (Hutama <i>et al.</i> , 2024)	<i>Transactional leadership, employee performance, job satisfaction, job stress, dan trust.</i>	Hasil penelitian ini menemukan <i>transactional leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i> . <i>Transactional</i>

Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		<p><i>leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>trust</i>. Selain itu, <i>transactional leadership</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job stress</i>. <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>. Namun, <i>job stress</i> tidak berpengaruh terhadap <i>job performance</i>. <i>Trust</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job performance</i>. <i>Job satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>transactional leadership</i>. Sedangkan, <i>job stress</i> tidak dapat memediasi pengaruh <i>transactional leadership</i> terhadap <i>job performance</i>. <i>Trust</i> dapat memediasi pengaruh <i>transactional leadership</i> terhadap <i>job performance</i>.</p>
<p>Analisis <i>Perceived Organizational Support</i> dan Budaya Kerja Terhadap Beban Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Menuju New Normal. (Putranti & Mahalalita, 2021).</p>	<p><i>Perceived organizational support</i>, budaya kerja, beban kerja dan kinerja karyawan.</p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan POS berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, POS berpengaruh negatif dan signifikan terhadap beban kerja, Budaya kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap beban kerja dan beban kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja.</p>
<p><i>The Effect of Percieved Oganizational Support, Work Motivation, and Competence on Employee Performance Mediated by Employee Engagement</i> (Fetriah & Herminingsih, 2023).</p>	<p><i>Perceived organizational support, work motivation, competence, employee performance & employee engagement.</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>perceived organizational support</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>job performance</i>. Namun, <i>motivation, competence</i> dan <i>job engagement</i> berpengaruh terhadap <i>job performance</i>. <i>Perceived organizational support, motivation, dan competence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job engagement</i>. <i>Job engagement</i> memediasi pengaruh <i>perceived organizational support, motivation</i> dan <i>competence</i> terhadap <i>job performance</i>.</p>

Berdasarkan uraian dan permasalahan pada subyek penelitian, peneliti tertarik dengan permasalahan tersebut sehingga judul penelitian ini adalah “**Pengaruh *Leader Emotional Intelligence, Transactional Leadership, dan Perceived Organization Support Terhadap Job Performance Yang Dimediasi Oleh Trust in Supervisor***”

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, disusun beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah *Leader Emotional Intelligence* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Performance*?
- 2) Apakah *Transactional Leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Performance*?
- 3) Apakah *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Performance*?
- 4) Apakah *Leader Emotional Intelligence* mempunyai pengaruh positif terhadap *Trust in Supervisor*?
- 5) Apakah *Transactional Leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *Trust in Supervisor*?
- 6) Apakah *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh positif terhadap *Trust in Supervisor*?
- 7) Apakah *Trust in Supervisor* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Performance*?
- 8) Apakah *Trust in Supervisor* dapat memediasi pengaruh *Leader Emotional*

Intelligence terhadap Job Performance?

9) Apakah *Trust in Supervisor* dapat memediasi pengaruh *Transactional Leadership* terhadap *Job Performance*?

10) Apakah *Trust in Supervisor* dapat memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) Menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Leader Emotional Intelligence* terhadap *Job Performance*.
- 2) Menguji serta menganalisis pengaruh positif *Transactional Leadership* terhadap *job performance*.
- 3) Menguji serta menganalisis pengaruh positif *Perceived Organizational Support* Terhadap *Job Performance*.
- 4) Menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Leader Emotional Intelligence* terhadap *Trust in Supervisor*.
- 5) Menguji serta menganalisis pengaruh positif *Transactional Leadership* terhadap *Trust in Supervisor*.
- 6) Menguji serta menganalisis pengaruh positif *Perceived Organizational Support* Terhadap *Trust in Supervisor*.
- 7) Menguji serta menganalisis pengaruh positif *Trust in Supervisor* terhadap *Job Performance*.
- 8) Menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Trust in Supervisor* pada *Leader Emotional Intelligence* terhadap *Job Performance*.
- 9) Menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Trust in Supervisor* pada

Transactional Leadership terhadap *Job Performance*.

10) Menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Trust in Supervisor* pada *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat terutama dalam aspek manajemen praktis dan pendidikan. Dari aspek manajemen praktis, secara khusus bagi jajaran manajemen, sehingga kepemimpinan dari pemimpin-pemimpin diharapkan mampu membentuk kinerja yang baik bagi karyawan.

Dari aspek pendidikan, diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan baru bagi pembaca serta menjadi dasar penelitian selanjutnya terutama yang berhubungan dengan *Leader Emotional Intelligence*, *Transactional Leadership*, *Perceived Organizational*, *Trust in Supervisor* dan *Job Performance* pada organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika pada penelitian ini terbagi menjadi lima bab dan beberapa sub bab yang dijabarkan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang pemaparan latar belakang masalah yang merupakan dasar dari pemilihan topik penelitian, dan juga memaparkan variabel yang akan digunakan pada penelitian ini. Selanjutnya masalah penelitian disusun dalam latar belakang, pertanyaan, tujuan, manfaat, serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi tentang dasar teori mengenai manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, konsep onstruk variabel yang digunakan yaitu *leader emotional*

intelligence, transactional leadership, perceived organizational support, trust in supervisor dan *job performance*. Kemudian dilanjutkan dengan pengembangan hipotesis penelitian serta model penelitian yang diajukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi tentang langkah yang dilakukan pada penelitian tersebut. Bab III terdiri dari tipe penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, unit analisis, etika penelitian, objek penelitian dan subjek dari penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan unit analisis, etika dalam pengumpulan data, pengukuran konstruk variabel, definisi konseptual dan operasionalisasi variabel dan skala pengukuran variabel. Pada Bab III juga dijelaskan mengenai sumber dan teknik pengumpulan data, teknik penyusunan kuesioner, populasi dan sampel, penentuan jumlah sampel dan diakhiri dengan teknik analisis data beserta uji pendahuluan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner, beserta penguraian tahap serta hasil dari analisis pengolahan data yang diperoleh. Bab IV diawali dengan menjabarkan profil demografi responden, dilanjutkan dengan analisis secara deskriptif dari setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini. Setelah itu, dilanjutkan dengan analisis menggunakan metode PLS-SEM dan dijabarkan dalam bentuk diskusi untuk membuktikan masalah dalam penelitian dengan jelas.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dari hasil analisis data pada bab sebelumnya, dilengkapi dengan implikasinya pada bidang manajemen dan keterbatasan penelitian. Kemudian ditutup dengan saran perbaikan dalam penelitian sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian lain di masa yang akan datang.