

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pemimpin yang berempati sering kali menciptakan hubungan berkualitas tinggi dengan bawahan mereka, dan hubungan tersebut disarankan dapat meningkatkan beberapa hasil yang bermanfaat bagi karyawan dan organisasi (Haynie *et al.*, 2019). Bukti substansial telah menunjukkan bahwa karakteristik pemimpin memainkan peran penting dalam efektivitas kepemimpinan dalam kelompok kerja (Derue *et al.*, 2011). Perhatian empati sifat kepribadian yang menangkap kepekaan seseorang terhadap kebutuhan emosional orang lain merupakan salah satu karakteristik yang penting bagi para pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi tenaga kerja yang beragam saat ini (Rajah *et al.*, 2011). Pemimpin juga harus mampu mengambil keputusan yang menentukan arah organisasi dan mengeksekusinya dengan baik agar gerak organisasi tetap relevan dengan perubahan zaman (Kasali, 2021).

Dengan menunjukkan kasih sayang dan kepedulian terhadap kebutuhan bawahan, pemimpin yang menunjukkan kepekaan ini dapat memperoleh kepatuhan perilaku yang diinginkan dari bawahan mereka, meningkatkan efektivitas kepemimpinan (G. A. Yukl, 2013). Tindakan tersebut mungkin mendorong bawahan untuk melampaui persyaratan peran kerja dan menampilkan perilaku kerja diskresioner yang diperlukan untuk mendukung

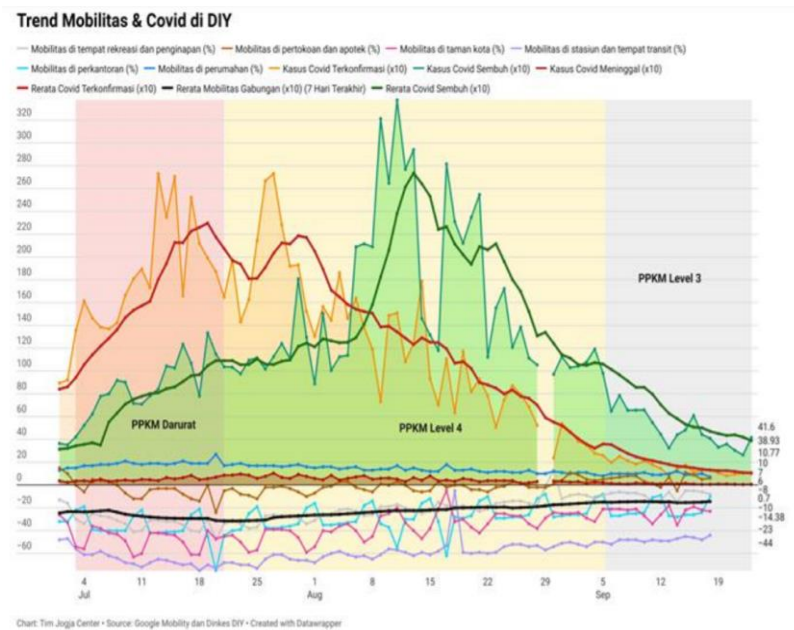
frekuensi interaksi interpersonal yang lebih tinggi yang menyertai rutinitas kerja harian modern (Kanfer, 2009). Salah satu kendaraan utama untuk mentransmisikan kepekaan empati yang berasal dari perhatian empati pemimpin adalah melalui pengembangan hubungan pemimpin-anggota berkualitas tinggi dengan bawahan (Haynie *et al.*, 2019).

Karyawan yang melakukan lebih dari tugas biasa dan juga bekerja melebihi ekspektasi merupakan salah satu faktor kesuksesan sebuah perusahaan (Muttaqin *et al.*, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Muttaqin *et al.* (2020), juga mengemukakan bahwa dalam menjaga kelangsungan usahanya pada situasi tidak stabil suatu perusahaan dituntut untuk bertahan dan memiliki kemampuan yang berkualitas tinggi. Kelangsungan usaha dalam kondisi yang tidak stabil ini sedang dialami oleh sejumlah besar perusahaan di Indonesia. Sedikit yang diketahui tentang efek Covid-19 pada perilaku dan kinerja karyawan (Aguiar-quintana *et al.*, 2020).

Bencana dan krisis lain seperti SARS, MERS, dan Krisis Keuangan Global tidak memiliki efek jangka panjang pada komunitas global seperti yang akan ditimbulkan oleh pandemi unik seperti Covid-19 pada lingkungan fisik dan keuangan di seluruh dunia. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Aguiar-quintana *et al.* (2020), pandemi Covid-19 telah mengubah dunia dan berdampak besar pada setiap industri.

Kasus Covid-19 terkonfirmasi selama bulan Agustus dan September 2021 di provinsi Yogyakarta terlihat menurun, ditandai dengan *trend* berkurangnya nilai rerata kasus Covid-19 hingga 90% dari sejak awal Agustus hingga akhir

PPKM level 4. PPKM level 3 dimulai pada 5 September 2021 dengan rerata grafik Covid sembuh masih lebih besar dari rerata grafik Covid Terkonfirmasi. Rerata kasus Covid-19 sembuh sejak 08 Agustus 2021 melampaui rerata kasus Covid terkonfirmasi. *Trend* mobilitas penduduk dapat ditekan pada akhir minggu ke-2 bulan September 2021.



**Gambar 1. 1** Trend Mobilitas di DIY (Per September 2021)

Sumber: (Pemda DIY, 2020)

Dikutip dari Adieb (2021), menurut Menteri Keuangan, pertumbuhan ekonomi Indonesia diperkirakan hanya 2,3 persen. Memang, PDB dapat berkontraksi sebesar 0,4 persen dalam skenario terburuk. Salah satu faktor yang menyebabkannya adalah turunnya konsumsi dan investasi, baik swasta maupun publik. Perusahaan harus bertahan dalam setiap jenis persaingan dan mencapai keunggulan kompetitifnya (Muttakin *et al.*, 2020). Dengan demikian, penting adanya untuk merumuskan strategi yang relevan dengan tujuan yang ditentukan, dan implementasinya harus konsisten untuk meningkatkan kinerja.

Dalam kehidupan dan di tempat kerjanya manusia membutuhkan *support* dan pengertian (empati) (Edmondson & Lei, 2014). Kinerja diartikan sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis suatu organisasi (Muttaqin *et al.*, 2020).

Kinerja dalam penelitian ini berkaitan dengan prestasi kerja yang artinya capaian prestasi seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan. Setiap organisasi dituntut memiliki manajemen sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing tinggi untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik. Peranan tersebut sangat penting karena dalam menghasilkan kinerja yang baik selain memaksimalkan potensinya, pengelola juga mengarahkan bakat, kemampuan, dan usaha dari beberapa orang lain yang berada di wilayahnya. Kinerja manajerial membutuhkan peran manajer dalam menjalankan serangkaian aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, hal ini tidak berarti bahwa peran bawahan dalam penilaian kinerja manajerial tidak diperlukan. Mereka juga memainkan peran yang sangat penting dalam penilaian kinerja manajerial, karena mereka adalah pelaksana kegiatan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Owens & Hekman (2012), membuktikan bahwa kepemimpinan empati memberikan dukungan dan pemahaman manajer model meningkatkan karyawan. Dukungan Organisasi yang dirasakan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan (Izzaty *et al.*, 1967).

Inovasi telah terbukti penting untuk keberhasilan organisasi dan kreativitas individu dan inovasi menjadi kunci untuk inovasi tingkat organisasi (Shanker *et al.*, 2017). Perlu diperhatikan dalam iklim organisasi dapat memiliki efek positif pada kreativitas dan inovasi dalam organisasi (Nybakk *et al.*, 2011). Manajemen harus menjamin bahwa suasana perusahaan mendorong, memelihara, dan memfasilitasi kreativitas individu (DiLiello & Houghton, 2006). Ketika karyawan dengan potensi inovatif dan kreatif mengalami dukungan organisasi yang kuat, maka mereka lebih cenderung untuk berinovasi (DiLiello & Houghton, 2006). Selain itu, jika organisasi mampu menumbuhkan lingkungan yang positif, maka kondisi ini pasti akan menghasilkan peningkatan motivasi, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Shanker *et al.*, 2017).

Covid-19 dan perubahan sosial dan ekonomi berskala besar telah sangat mengubah budaya organisasi. Simbol terkenal dari kehidupan organisasi seperti tempat kerja terbuka yang dipenuhi oleh orang-orang yang mengenakan setelan telah digantikan oleh layar. Nilai dan asumsi yang mendasari banyak organisasi tampaknya telah bergeser dari eksplorasi dan kreativitas menuju keselamatan dan ketahanan. Perubahan besar ini merupakan tantangan utama bagi para manajer. Mereka bertanya pada diri sendiri bagaimana mereka dapat membangun budaya perusahaan ketika semua orang bekerja dari rumah (Howard-Grenville, 2020). Tetapi hal tersebut juga merupakan peluang yang signifikan bagi para peneliti untuk menyelidiki bagaimana transisi skala besar

dalam masyarakat mengganggu budaya organisasi dan bagaimana budaya tersebut dapat beradaptasi.

Penelitian ini dilakukan di kantor Kalurahan Panggungharjo yang terletak di Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul, Yogyakarta. Adapun alasan penggunaan objek penelitian di Kalurahan Panggungharjo merupakan sektor layanan publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung khususnya di wilayah Panggungharjo. Berlandaskan Maklumat nomor 7, 14, 15, 16, 17 dan 18 monarki Yogyakarta tahun 1946 yang mengatur tata Kalurahan ditetapkan tanggal 24 Desember 1946 sebagai hari jadi Desa Panggungharjo. Memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan proyek peningkatan kesejahteraan, termasuk yang dimulai oleh Pemerintah Desa Panggungharjo dan yang diusulkan oleh pemerintah supra-desa, melalui program administrasi, ekonomi, sosial, pendidikan, dan lainnya. Kalurahan Panggungharjo dipilih sebagai objek penelitian dikarenakan pada tahun 2014 menjuarai Lomba Desa tingkat Nasional dibawah kepemimpinan Bapak Wahyudi Anggoro dan salah satu bagian dari tugas kinerjanya adalah memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat Desa Panggungharjo dalam keadaan pandemi Covid-19.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini perlu dilakukan atas alasan adanya perubahan budaya kerja di segala sektor akibat pandemi Covid-19, apalagi di sektor pelayanan. Sektor pelayanan publik diharuskan tetap melayani konsumen/ mitra agar roda ekonomi terus berputar ditengah pandemi Covid-19. Di samping itu, karyawan setiap organisasi menghadapi budaya kerja baru,

terutama saat beraktivitas di organisasi. Untuk bisa memahami budaya baru dengan baik, diperlukan dorongan dari pemimpin yang empatik.

Pemimpin harus mampu mengelola kinerja karyawan dengan baik (Muttaqin *et al.*, 2020). Pemimpin mendukung contoh yang baik untuk karyawan mereka. Kepemimpinan adalah metode dimana seorang pemimpin dapat membujuk bawahannya untuk berkolaborasi serta bekerja dengan sukses untuk mencapai tujuan organisasi. Pada masa pandemi ini menjadi seorang pemimpin harus mengubah gaya kepemimpinan dengan menjadi mentor yang lebih banyak memberikan pendampingan dan arahan (Kasali, 2021). Individu membutuhkan bantuan dan kepekaan di semua bagian kehidupan, termasuk di tempat kerja (Edmondson & Lei, 2014). Dengan demikian, para pemimpin mengembangkan ikatan yang mendalam, mendorong serta membantu pengikutnya dalam upaya meningkatkan kinerja di tempat kerja (Holt & Marques, 2012). Setiap orang, dalam setiap kehidupan, termasuk pekerjaan, membutuhkan dukungan dan pengertian (empati). Sedangkan di tempat kerja beberapa kolega memberikan dukungan. Namun, pemimpin juga harus mampu memberikan empati kepada bawahannya. Empati pemimpin meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku kerja inovatif. Dalam Muttaqin *et.al.*, (2020) terdapat beberapa variabel diantaranya kepemimpinan empatik, kontrol budaya, inovasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja tetapi peneliti tidak mengukur variabel kepuasan kerja karena lebih mengutamakan inovasi kerja dan kontrol budaya. Namun, peneliti memodifikasi dengan variabel kontrol budaya dengan budaya protokol kesehatan karena penelitian ini dilakukan saat

pandemi Covid-19. Oleh karena itu penelitian ini penting dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan empatik, perilaku kerja inovatif, budaya protokol Kesehatan, dan hubungannya pada kinerja.

## **B. Batasan Masalah Penelitian**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Aguiar-quintana, Nguyen, Araujo-cabrera, & Diaz (2021), pandemi Covid-19 telah mengubah dunia dan berdampak besar pada setiap industri. Adapun tercatat dalam Dinkes Yogyakarta (2022), kasus Covid-19 di Yogyakarta pada awal tahun 2022 mengalami peningkatan yang cukup signifikan pada bulan Februari 2022 sejumlah 1341 pasien dirawat, 5277 meninggal dan 151.841 sembuh. Pemerintah DIY melalui API Kemenkes RI telah mengklaim capaian vaksinasi untuk warga Yogyakarta telah mencapai 91.28%. Namun demikian pemerintah tetap memberlakukan pengetatan mobilitas dan terus mengkampanyekan penerapan protokol Kesehatan pada warga Yogyakarta khususnya di sektor layanan publik dan lainnya.

Penelitian yang dilakukan Chenhall (2003), mengemukakan bahwa negara memiliki karakteristik budaya yang berbeda, yang pada gilirannya mempengaruhi individu dalam budaya yang berbeda untuk menanggapi perilaku manajer guna memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif dan efisien dengan cara yang berbeda. Dalam beberapa tahun terakhir, baik industri maupun akademisi telah memprioritaskan kreativitas dan inovasi, dan penelitian di lapangan telah berkembang pesat, menghasilkan beberapa temuan menarik (Anderson *et al.*, 2014). Meskipun kepemimpinan



telah secara rutin tercakup dalam studi kreativitas dan inovasi sebelumnya, biasanya dibahas secara singkat, deskriptif, atau dicatat sebagai area untuk penelitian masa depan (Anderson *et al.*, 2014). Inovasi harus diperhatikan oleh manajer untuk meningkatkan kinerja operasional (Hoang & Ngoc, 2019). Oleh karena itu, penggunaan variabel kepemimpinan empatik digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui anteseden yang tepat pada perilaku kerja inovatif dan budaya protokol kesehatan.

Adapun faktor penting dalam menentukan keunggulan kompetitif organisasi adalah perilaku kerja inovatif karyawan (Shin *et al.*, 2016). Dalam domain penelitian kreativitas, sebagian besar studi berfokus pada pengaruh pemimpin pada kreativitas karyawan daripada perilaku kerja yang inovatif (Hughes *et al.*, 2018). Atas alasan tersebut, penelitian ini menggunakan variabel perilaku kerja inovatif dan hubungannya pada kinerja.

### **C. Rumusan Masalah Penelitian**

Pandemi Covid-19 telah berdampak buruk pada segala aspek kehidupan terutama dalam sektor ekonomi dan bisnis. Situasi tersebut tentunya merugikan banyak perusahaan. Peran pemimpin dalam situasi *chaos* tersebut sangat dibutuhkan untuk mengawaki perusahaannya agar tetap beroperasi seperti seharusnya. Fenomena dan permasalahan tersebut yang menjadi dasar dan alasan utama peneliti dalam melakukan penelitian ini.

1. Apakah kepemimpinan empatik berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif?

2. Apakah kepemimpinan empatik berpengaruh positif terhadap budaya protokol kesehatan?
3. Apakah kepemimpinan empatik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah perilaku kerja inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah budaya protokol kesehatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan penelitian di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan empatik terhadap perilaku kerja inovatif.
2. Untuk mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan empatik terhadap budaya protokol kesehatan.
3. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan empatik terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan karyawan.
5. Untuk menguji pengaruh budaya protokol kesehatan terhadap kinerja karyawan.

## **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini yaitu :

### **1. Manfaat Teoritis Penelitian**

Berkontribusi dengan sumbangan pemikiran bagi dunia pendidikan.

Selain itu, mampu memberi pembaca ide dan inspirasi melalui penggunaan variabel atau objek tambahan sebagai bagian dari studi lain.

### **2. Manfaat Praktis Penelitian**

Dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dan atau organisasi lain untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan empatik, perilaku kerja inovatif dan budaya protokol kesehatan dalam pandemic Covid-19. Sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam menentukan langkah-langkah dan rencana garis besar dalam membuat kebijakan di masa yang akan datang.