

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kecerdasan Emosional Pemimpin

Saat ini, kecerdasan emosional pemimpin telah memainkan peran utama terhadap kinerja karyawan (Vrontis *et al.*, 2021 dalam Shaari, *et al.*, 2023). Pemimpin dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi sering kali lebih baik dalam mengelola emosi-emosi diri sendiri maupun karyawan yang mengarah pada hasil kinerja lebih baik di tempat kerja. Penelitian menunjukkan pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi lebih mungkin meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan keterlibatan karyawan (Panimalar, 2020 dalam Shaari, *et al.*, 2023).

Menurut Mulya (2024), kecerdasan emosional adalah salah satu kemampuan utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan harmonis. Mulya menjelaskan pemimpin yang cerdas secara emosional memiliki kemampuan memahami dan mengelola emosi pribadi sekaligus merespons emosi orang lain secara efektif. Hal ini sangat penting dalam konteks organisasi modern yang dinamis, kompleks, dan penuh tekanan.

Pemimpin yang emosionalnya cerdas dapat dengan lebih baik mempertahankan stabilitas emosional dalam konflik, tekanan kerja, dan perubahan besar dalam organisasi. Pemimpin tidak hanya mampu mengatur emosi secara internal, tetapi juga bisa menjadi penenang bagi anggota tim ketika terjadi situasi

krisis atau ketidakpastian. Pemimpin juga pandai membangun hubungan interpersonal yang sehat, menginspirasi, dan memotivasi orang lain secara berkelanjutan.

Menurut Sintya *et al.* (2023), kecerdasan emosional telah diakui sebagai faktor penting dalam keberhasilan kepemimpinan. Kemampuan seorang pemimpin untuk mengelola emosinya sendiri dan orang lain dapat memengaruhi cara pemimpin dalam membuat keputusan, berkomunikasi, dan memimpin timnya. Pada saat ini, ketika dinamika organisasi dan lingkungan bisnis terus berubah, kepemimpinan yang beradaptasi dan mampu mengelola emosi menjadi semakin penting.

2.2 Keterampilan Sosial Pemimpin

Keterampilan sosial digambarkan sebagai kualitas atau kemampuan yang digunakan seseorang saat berinteraksi dengan orang lain pada tingkat interpersonal (Kenayathulla *et al.*, 2019 dalam Shaari, *et al.*, 2023). Keterampilan sosial pemimpin sangat penting untuk meraih kesuksesan dalam pekerjaan. Keterampilan ini, yang sering dikenal sebagai keterampilan interpersonal, yaitu keterampilan yang digunakan oleh semua pemimpin untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan karyawan.

Keterampilan sosial memiliki peran yang sangat penting dalam efektivitas kepemimpinan. Northouse (2018) menyatakan pemimpin dengan keterampilan sosial yang baik cenderung lebih sukses dalam menciptakan budaya organisasional

yang positif, meningkatkan motivasi karyawan, serta mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan sosial harus menjadi bagian utama dalam pelatihan kepemimpinan agar pemimpin dapat menjalankan perannya dengan lebih baik dan membawa organisasi menuju kesuksesan.

Komunikasi efektif adalah keterampilan sosial penting bagi pemimpin yang melibatkan kemampuan menyampaikan pesan dengan jelas dan tepat sasaran kepada anggota tim maupun pemangku kepentingan (Gustiana *et al.*, 2023). Pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan situasi dan audiens agar pesan mudah dipahami dan diterima. Selain berbicara dan menulis dengan baik, kemampuan mendengarkan aktif juga sangat penting. Mendengarkan aktif berarti fokus penuh pada pembicara, memahami isi pesan secara menyeluruh, dan merespons dengan tepat. Hal ini membantu membangun kepercayaan dan hubungan yang kuat dalam tim.

Komunikasi non-verbal seperti bahasa tubuh dan ekspresi wajah juga mendukung penyampaian pesan secara efektif. Dalam menghadapi konflik atau situasi sulit, pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan tenang, jujur, dan transparan untuk menjaga keharmonisan dan mengarahkan tim menuju solusi.

Keterampilan sosial dalam konteks kepemimpinan, dijelaskan oleh Bethari *et al.* (2024), merupakan kemampuan penting yang memungkinkan seorang pemimpin untuk membangun hubungan interpersonal yang efektif, membangun kerja sama tim, serta memengaruhi orang lain secara positif. Pemimpin yang memiliki keterampilan sosial yang baik mampu berkomunikasi secara jelas dan

empatik, an secara aktif dapat mendengarkan masukan anggota tim. Selain itu, pemimpin juga memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik secara konstruktif, menghindari pendekatan otoriter, dan lebih memilih cara-cara kolaboratif yang menjaga keharmonisan tim. Keterampilan sosial juga tercermin dalam kemampuan seorang pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendorong partisipasi aktif, dan membangun kepercayaan di antara anggota tim. Faktor kesadaran sosial menjadi inti dari keterampilan ini, karena pemimpin harus memahami perasaan serta kebutuhan emosional karyawan, sehingga dapat menyesuaikan pendekatan komunikasi dan kepemimpinannya secara lebih manusiawi. Dalam budaya kerja kolektif seperti di Indonesia, keterampilan sosial menjadi landasan penting bagi kepemimpinan yang efektif dan dihormati.

2.3 Empati Pemimpin

Empati dalam kepemimpinan telah menjadi fokus perhatian banyak perusahaan dan para ahli dalam beberapa tahun terakhir, terutama mempertimbangkan perubahan dinamika tempat kerja dan kebutuhan karyawan yang semakin beragam. Menurut Shabrina (2024), pemimpin yang berempati mampu memahami perspektif anggota tim dan memberikan tanggapan yang efektif, dan menciptakan hubungan yang lebih dalam dan produktif. Dalam konteks ini, empati tidak hanya membantu pemimpin dalam memahami anggotanya, tetapi juga membuka jalan bagi hubungan bisnis yang lebih baik dengan berbagai pihak lainnya, termasuk klien dan pemangku kepentingan. Pemimpin dengan tingkat empati

yang tinggi memiliki sikap yang lebih prososial terhadap karyawannya, menunjukkan rasa hormat dan perhatian (Pang *et. al.*, 2022 dalam Shaari, *et al.*, 2023).

Empati merupakan salah satu komponen utama dari kecerdasan emosional yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang menunjukkan empati siap untuk menangkap perubahan perasaan dan emosi anggota tim dengan cepat, serta siap memberikan dukungan saat dibutuhkan. Hal ini sejalan dengan penelitian William (2015) yang menekankan kesediaan pemimpin untuk memahami perspektif orang lain adalah faktor kunci dalam mencapai keberhasilan dalam kepemimpinan.

Penelitian Rahmi & Jarkawi (2023) menunjukkan pemimpin yang memiliki empati pada umumnya lebih sukses dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Pemimpin tidak hanya mendengarkan apa yang dikatakan oleh anggota tim, tetapi juga mencoba memahami makna di balik kata-kata tersebut. Empati menjadi landasan bagi pemimpin untuk menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi anggota tim untuk berkontribusi sebaik-baiknya.

Empati menjadi pilar penting dalam kerangka kerja kecerdasan emosional, terutama dalam konteks kepemimpinan di era setelah adanya pandemi (2020–2025). Dalam Komariyah *et al.* (2023), dijelaskan empati bukan sekadar kemampuan untuk merasakan emosi orang lain, tetapi juga kemampuan untuk memahami perasaan, sudut pandang, serta konteks sosial yang memengaruhi perilaku individu lain. Pemimpin yang memiliki empati tinggi seharusnya dapat membangun komunikasi menjadi lebih inklusif dan humanis. Adanya ketanggapan

terhadap kebutuhan emosional dan psikologis timnya, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang aman dan terukur. Kesadaran diri juga membantu pemimpin mengenali kekuatan, kelemahan, serta emosi pribadi pemimpin itu sendiri. Ini penting untuk mengelola bagaimana reaksi terhadap tekanan atau konflik, serta menghindari keputusan impulsif yang akan merugikan organisasi.

Zivkovic (2022) menekankan empati merupakan salah satu kompetensi terpenting yang secara langsung meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi modern. Pemimpin yang memiliki empati dapat secara aktif mendengarkan, memahami kebutuhan emosional karyawan, serta menyesuaikan gaya komunikasi dan pengambilan keputusan sesuai konteks yang dihadapi tim. Hal ini menciptakan dan membangun hubungan kerja yang lebih terbuka, membangun kepercayaan, dan meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan. Dalam lingkungan kerja yang semakin beragam dan dinamis, empati dapat memperkuat komunikasi lintas budaya dan mengurangi konflik antar individu.

2.4 Motivasi Pemimpin

Motivasi mengacu pada metode untuk memenuhi tujuan organisasi dengan hasil kerja terbaik. Motivasi juga dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang ada dalam diri seseorang yang bergerak untuk mengarahkan perilaku guna mencapai tujuan tertentu (Farrukh *et al.*, 2019 dalam Shaari, *et al.*, 2023). Motivasi pemimpin adalah elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan didasarkan pada pencapaian tujuan. Menurut Sinaga *et al.* (2021) dalam Trisnawati (2024), pemimpin yang efektif mampu menginspirasi dan memotivasi anggota tim

melalui visi yang jelas dan menarik, yang tidak hanya memberikan arahan tetapi juga menumbuhkan semangat kerja. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, motivasi inspiratif menjadi salah satu komponen utama, di mana pemimpin berperan dalam mendorong pengikut untuk mencapai potensi penuh pemimpin (Effendi & Maunah, 2021 dalam Trisnawati, 2024). Penelitian Mufarrohah *et al.* (2022) menunjukkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian Fatih & Syadzili (2019) dalam Trisnawati (2024) menunjukkan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menyampaikan pesan motivasional dengan cara yang menarik dapat meningkatkan kepercayaan diri dan komitmen anggota tim. Pemimpin tersebut tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga berusaha menciptakan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan kolektif. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins *et al.* (2023) yang menyoroti pentingnya memberikan *feedback* kinerja kepada anggota tim yang bisa memengaruhi motivasi anggota tim. Umpan balik dapat memperkuat suasana hati yang positif, yang membuat orang bekerja lebih baik, dan seterusnya.

Menurut Lee *et al.* (2022) motivasi seorang pemimpin bukan hanya dorongan dalam diri pemimpin, tetapi juga dari bagaimana pemimpin bertindak untuk mewujudkan tujuan bersama. Seorang pemimpin yang termotivasi memiliki keinginan kuat atau ambisi dan komitmen tinggi untuk memengaruhi orang lain secara positif.

Penelitian Rahmi dan Jarkawi (2023) menunjukkan motivasi pemimpin juga berkaitan erat dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan menciptakan kesempatan bagi pengembangan anggota tim. Pemimpin yang responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi anggotanya akan lebih berhasil dalam membangun hubungan yang kuat dan saling percaya, sehingga meningkatkan motivasi secara keseluruhan di dalam organisasi. Pengembangan keterampilan motivasi menjadi sangat penting bagi pemimpin untuk mencapai efektivitas kepemimpinan yang optimal di era modern ini.

Seorang pemimpin perlu memahami kebutuhan dasar serta psikologis bawahannya, teori motivasi klasik ERG yang dikembangkan oleh Alderfer menjadi dasar yang cukup penting dalam menjelaskan kebutuhan individu memengaruhi kerja dan keterlibatan dalam organisasi.

1. *Existence*, mengacu pada kebutuhan dasar untuk bertahan hidup seperti makanan, air, tempat tinggal, keamanan, dan kondisi kerja yang layak.
2. *Relatedness*, kebutuhan untuk menjalin hubungan interpersonal, contohnya persahabatan dan hubungan sosial.
3. *Growth*, kebutuhan untuk berkembang secara pribadi dan profesional.

2.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam keberhasilan suatu organisasi, karena mencerminkan efektivitas individu dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Lee *et al.* (2022), kinerja karyawan secara langsung dipengaruhi oleh manajemen internal perusahaan, dan kepercayaan karyawan

kepada atasan merupakan elemen kunci yang memengaruhi kinerja karyawan. Robbins *et al.* (2023) juga menyatakan kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan karyawan yang memiliki keterampilan tinggi dan didukung oleh kondisi kerja yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan telah banyak dikaji oleh para ahli. Pelatihan dan pengembangan SDM memiliki dampak yang signifikan, terhadap kinerja (Rahman dan Nurbiyati, 2015). Pelatihan meningkatkan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan melibatkan peningkatan kompetensi jangka panjang. Septiadi *et al.* (2017) menyatakan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Komitmen organisasional juga memiliki hubungan positif dengan peningkatan produktivitas.

Menurut Ramdhani dan Rasto (2021), kinerja karyawan dipengaruhi juga oleh keseimbangan kehidupan kerja. Ketidakseimbangan dapat menyebabkan stres yang berdampak negatif pada produktivitas. Selain itu, gaya kepemimpinan yang baik serta budaya organisasi yang mendukung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kecerdasan emosional seorang pemimpin yang mencakup keterampilan sosial, empati, dan motivasi sangat penting dalam menentukan bagaimana pemimpin berinteraksi dengan timnya, yang pada gilirannya memengaruhi seberapa baik anggota tim bekerja, seberapa termotivasi anggota tim, dan bagaimana anggota tim dapat terlibat satu sama lain di tempat kerja (Shaari *et al.*,

2023). Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih mampu membantu setiap individu menuju suasana yang lebih menarik dan produktif, mendorong kinerja karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang interaktif.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian Shaari *et al.* (2023) dengan judul “*Leader's Emotional Intelligence: How it Affects Employee's Performance at Workplace?*” bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara tiga dimensi kecerdasan emosional yaitu keterampilan sosial, empati, dan motivasi seorang pemimpin terhadap kinerja karyawan. Responden dari penelitian ini berjumlah 128 orang karyawan yang bekerja di Klang Valley. Hasil dari penelitian tersebut adalah motivasi seorang pemimpin merupakan faktor yang paling signifikan dalam mendorong kinerja karyawan. Dengan menumbuhkan rasa keterampilan sosial, empati, dan motivasi, para pemimpin dapat menciptakan suasana yang lebih positif dan mampu mendorong tim menuju kinerja yang lebih baik bahkan dalam situasi yang paling menantang sekalipun.

Penelitian Lee *et al.* (2022) dengan judul “*The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry*” bertujuan untuk meneliti pengaruh kecerdasan emosional pemimpin, gaya kepemimpinan (transformatif dan transaksional), komitmen organisasi, dan kepercayaan terhadap kinerja pekerjaan. Responden dari penelitian ini berjumlah 348 orang yang merupakan

pialang *real estate* di Kota Kaohsiung. Hasil dari penelitian tersebut adalah kecerdasan emosional pemimpin memiliki efek signifikan dan positif pada kepercayaan pada supervisor, dan kepemimpinan transformasional dan kepercayaan dalam tim memiliki efek signifikan dan positif pada kinerja pekerjaan. Selain itu, komitmen organisasi memiliki efek signifikan dan positif pada kinerja pekerjaan.

Penelitian Yaquot *et al.* (2021) dengan judul “*The Impact of Emotional Intelligence and Job Involvement on Project Team Member’s Performance*” bertujuan untuk meneliti faktor keterlibatan kerja dan ketidakelegaan emosional pada kinerja anggota tim proyek TI di Tiongkok dengan pengaruh faktor moderator kepercayaan pemimpin dan mediator yang memengaruhi kepuasan kerja. Responden dari penelitian ini berjumlah 200 orang yang merupakan anggota tim proyek di Tiongkok. Hasil dari penelitian tersebut adalah dengan menggunakan metode dan pengujian yang berbeda, peneliti dapat menemukan hubungan dalam studi ini signifikan dengan dampak positif kecuali dampak moderasi kepercayaan pemimpin.

Penelitian Yeh *et al.* (2023) dengan judul “*The Relationships between Leader Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Transactional Leadership and Job Performance: A Mediator Model of Trust*” bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara variabel tingkat individu dan tim dengan kinerja pekerjaan, serta peran potensial kepemimpinan yang berorientasi pada kepercayaan sebagai mediator untuk hubungan antara kecerdasan emosional pemimpin, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan transaksional dengan kinerja

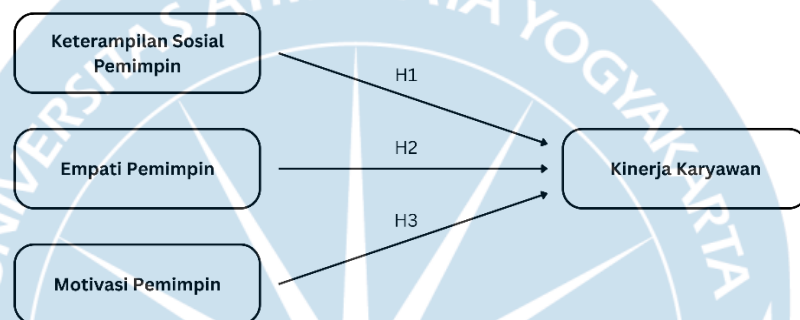
pekerjaan individu. Responden dari penelitian ini berjumlah 367 orang yang merupakan pialang *real estate* di Kota Kaohsiung. Hasil dari penelitian tersebut adalah kecerdasan emosional pemimpin, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan transaksional memiliki hubungan langsung, signifikan, dan positif dengan kinerja pekerjaan individu.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Leader's Emotional Intelligence: How it Affects Employee's Performance at Workplace?</i> (Shaari, et al.)	Analisis korelasi, analisis regresi.	Keterampilan sosial, empati, dan motivasi yang merupakan bagian dari kecerdasan emosional memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	<i>The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry</i> (Lee, et al.)	Analisis SEM, analisis regresi.	Kecerdasan emosional pemimpin memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional dan kepercayaan tim.
3.	<i>The Impact of Emotional Intelligence and Job Involvement on Project Team Member's Performance</i> (Yaquot, et al.)	Analisis regresi SEM-PLS.	Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang lebih tinggi cenderung memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada karyawan dengan kecerdasan emosional yang lebih rendah karena karyawan lebih baik dalam memperkirakan dan mengendalikan emosi.
4.	<i>The Relationships between Leader Emotional Intelligence, Transformational</i>	Analisis Hierarchical Linear Model (HLM),	<i>Leader emotional intelligence, transformational leadership, dan transactional leadership memiliki hubungan langsung,</i>

	<i>Leadership, and Transactional Leadership and Job Performance: A Mediator Model of Trust</i> (Yeh, <i>et al.</i>)	Analisis regresi, analisis mediasi.	signifikan, dan positif dengan <i>job performance</i> individu.
--	--	-------------------------------------	---

2.7 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Menurut Yaquot *et al.* (2021), pemimpin dengan EQ yang lebih tinggi akan menunjukkan kemampuan keterampilan sosial yang baik. Ini mencakup kemampuan untuk memahami, mengelola, dan menggunakan emosi dalam hubungan sosial, serta keterampilan untuk berkomunikasi dengan jelas dan persuasif. Pemimpin dengan keterampilan sosial yang tinggi mampu membangun hubungan yang baik dengan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan memfasilitasi kolaborasi tim. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam konteks kepemimpinan, empati mengacu pada kemampuan pemimpin untuk memahami kebutuhan, kekhawatiran, dan perspektif karyawan.

Pemimpin yang memiliki empati mampu memberikan dukungan dan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan individu karyawan, meningkatkan motivasi kerja, dan menciptakan rasa saling percaya. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Menurut Robbins *et al.* (2023), motivasi adalah proses yang menggambarkan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai tujuan. Dalam konteks ini, motivasi pemimpin adalah dorongan internal yang mendorong pemimpin untuk memimpin dan menginspirasi orang lain. Pemimpin yang termotivasi mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dapat memberikan arahan yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang menantang dan memuaskan. Hal ini mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik, sehingga meningkatkan kinerja secara signifikan.

Menurut Shaari *et al.* (2023), keterampilan sosial, empati, dan motivasi yang dimiliki seorang pemimpin merupakan faktor-faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang memiliki ketiga karakteristik ini akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi karyawan, dan memberikan dukungan yang sesuai, sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

2.8 Hipotesis Penelitian

Keterampilan sosial pemimpin merupakan aspek penting dalam kepemimpinan yang telah banyak dibahas oleh para ahli dalam dekade terakhir. Pemimpin yang efektif harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Keterampilan ini meliputi kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan jelas dan tepat waktu, serta menciptakan komunikasi dua arah yang memungkinkan umpan balik dari bawahan. Pemimpin yang baik harus mampu menghargai dan mendengarkan pendapat orang lain, sehingga menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan saling menghormati. Kemampuan utama keterampilan sosial meliputi kepribadian, pengelolaan diri, dan kesadaran sosial. Ini akan menjadi sangat penting di tempat kerja, khususnya bagi para pemimpin, seperti halnya dalam aspek kehidupan lainnya (Obaide, 2022 dalam Shaari, *et al.*, 2023). Selain itu, transfer keterampilan sosial dari satu orang ke orang lain terkadang digambarkan sebagai segitiga dasar yang terdiri dari konteks, pengirim, dan penerima. Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

H1: Keterampilan sosial pemimpin memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Bernofarm Yogyakarta.

Empati mengacu pada pemahaman pengalaman orang lain melalui melihat diri sendiri dalam situasi orang lain tersebut. Hal ini berdampak langsung pada kinerja karyawan. Empati sangat penting bagi para pemimpin karena dikaitkan dengan motivasi intrinsik para pengikut. Empati bermanfaat di tempat kerja karena memungkinkan para pemimpin untuk membangun hubungan yang cepat dengan

orang lain, memungkinkan penilaian kinerja karyawan yang lebih akurat, dan menghasilkan hasil yang lebih baik (Elche *et al.*, 2020 dalam Shaari, *et al.*, 2023). Empati menjadi semakin penting di tempat kerja, di mana visi bersama dan transparansi merupakan elemen penting dalam kesuksesan (Cui, 2021 dalam Shaari, *et al.*, 2023). Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

H2: Empati pemimpin memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Bernofarm Yogyakarta.

Sikap pemimpin dan karyawan terhadap kondisi kerja dalam lingkungan organisasi akan mengarah pada kepribadian seseorang yang mendorong orang lain untuk melakukan perilaku tertentu guna mencapai tujuan organisasi. Beberapa penelitian telah mengeksplorasi hubungan antara motivasi pemimpin dan kinerja karyawan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Farrukh *et al.* (2019) dalam Shaari, *et al.* (2023) menunjukkan pemimpin yang memberikan tujuan yang jelas dan menantang, ditambah dengan penghargaan yang sesuai, mengamati peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menyoroti pentingnya penyelarasan strategis antara motivator dan aspirasi karyawan untuk hasil kinerja yang optimal. Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

H3: Motivasi pemimpin memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Bernofarm Yogyakarta.