

***EMPOWERMENT RELATIONSHIP AND EMOTIONAL  
INTELLIGENCE ANTARA PIMPINAN DAN PEGAWAI  
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PUBLIK  
(Studi Kasus Di Pemerintahan Kabupaten Bengkulu Selatan)***



**TESIS**

**OLEH :**

**METRI HIDAYATI  
NPM : 2361101025**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH BENGKULU  
2026**

***EMPOWERMENT RELATIONSHIP AND EMOTIONAL  
INTELLIGENCE ANTARA PIMPINAN DAN PEGAWAI  
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PUBLIK  
(Studi Kasus Di Pemerintahan Kabupaten Bengkulu Selatan)***



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar  
Magister Manajemen (M.M) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi Manajemen Program Magister**

**Oleh**

**METRI HIDAYATI  
NPM : 2361101025**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH BENGKULU  
2026**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

***EMPOWERMENT RELATIONSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE ANTARA PIMPINAN DAN PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PUBLIK (Studi Kasus Di Pemerintahan Kabupaten Bengkulu Selatan)***



**Diajukan oleh :**

**METRI HIDAYATI  
NPM : 2361101025**

**Disetujui Oleh:**

**Pembimbing I**

**Dr. Meilaty Finthariasari, S. E., M. M  
NIDN. 0226058802**

**Pembimbing II**

**Andi Azhar, S.IP., MBA., Ph. D  
NIDN. 0231128901**

**Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Furqonti Rahidiah, S. E., M. M  
NIDN/ 0208047301**

## LEMBAR PENGESAHAN

### ***EMPOWERMENT RELATIONSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE* ANTARA PIMPINAN DAN PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PUBLIK (Studi Kasus Di Pemerintahan Kabupaten Bengkulu Selatan)**

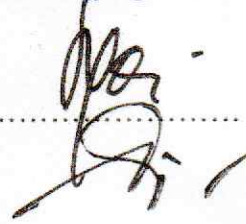
Oleh  
**METRI HIDAYATI**  
NPM. 2361101025

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada hari Selasa tanggal 27 Januari 2026 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

#### Dewan Penguji :

1. Dr. Drs. Onsardi, M.M  
NIDN. 0201056501
2. Dr. Islamuddin, S.E., M.M  
NIDN. 0204026803
3. Dr. Meilaty Finthariasari, S.E., M.M  
NIDN. 0226058802
4. Andi Azhar, S.IP., MBA., Ph.D  
NIDN. 0231128901

#### Tanda Tangan :



.....

.....



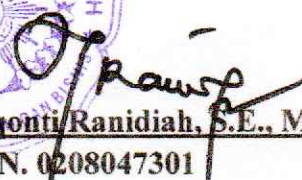
.....



.....

Bengkulu, Januari 2026



  
**Furgonti/Ranidiah, S.E., M.M**  
NIDN. 0208047301

## PERNYATAAN

Saya, Metri Hidayati, NPM. 2361101025, menyatakan bahwa;

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Muhammadiyah Bengkulu, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Bengkulu

Bengkulu, Januari 2026  
Yang Menyatakan



**METRI HIDAYATI**  
**NPM. 2361101025**

## DECLARATION

I am Metri Hidayati, NPM. 2361101025, declare that:

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in University of Muhammadiyah Bengkulu or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the References.
3. This statement is true; if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis , and other sanctions in accordance with the prevailing norms and regulations in University of Muhammadiyah Bengkulu.

Bengkulu, Januari 2026

Declared by,



**METRI HIDAYATI**  
**NPM. 2361101025**

**Empowerment Relationship and Emotional Intelligence between Leaders and Employees in Improving the Quality of Public Services  
(A Case Study in the Government of South Bengkulu Regency)**

**ABSTRACT**

**Metri Hidayati<sup>1</sup>, Meilaty Finthariasari<sup>2</sup>, Andi Azhar<sup>3</sup>**

This study analyzes the relationship between power dynamics and emotional intelligence in relation to leadership absenteeism in five Regional Government Organizations (OPD) in South Bengkulu Regency. With the absenteeism rate of department heads reaching 42% of effective working days, this phenomenon creates a leadership vacuum that significantly affects the quality of public services.

Using a qualitative approach with a case study method, this research involved 23 informants from various groups, including leaders, employees, and community members who utilize public services. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, and were analyzed using a staged coding technique.

The results indicate that leadership absenteeism disrupts power relations within the organization, forcing employees to carry out informal restructuring without strong legitimacy. Differences in perceptions regarding leadership absenteeism were identified, where leaders considered it normal, employees felt neglected, and the public experienced delays in service delivery. In addition, the emotional dynamics were dominated by feelings of frustration, with emotional intelligence playing an important role in mitigating negative impacts. Employees also developed adaptive strategies through collaboration and intrinsic motivation. However, the quality of public services declined, as reflected in poor efficiency and the erosion of public trust. These findings suggest that although employees demonstrate resilience, the organizational system as a whole experiences dysfunction. Therefore, this study emphasizes the importance of improving leadership systems through competency development and the active presence of leaders.

**Keywords:** Empowerment Relationship, Emotional Intelligence, Leadership Absenteeism, Public Service Quality, Organizational Resilience

**Metri Hidayati  
Meilaty Finthariasari  
Andi Azhar**

## **DECLARATION**

I am Metri Hidayati, NPM. 2361101025, declare that:

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in University of Muhammadiyah Bengkulu or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the References.
3. This statement is true; if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis , and other sanctions in accordance with the prevailing norms and regulations in University of Muhammadiyah Bengkulu.

Bengkulu, Januari 2026  
Declared by,

**METRI HIDAYATI**  
**NPM. 2361101025**

## PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah atas limpahan rahmat dan karunia dari Allah SWT yang telah memberikan nikmat kesehatan dan kesempatan, sungguh sebuah perjuangan yang cukup panjang telah saya lalui untuk mendapatkan gelar magister ini. Syukur dan bahagia yang saya rasakan ini akan saya persembahkan kepada orang-orang yang saya sayangi dan berharga dalam hidup saya.

Persembahan Tesis serta terimakasih ini saya ucapkan untuk:

1. Terima Kasih **Allah SWT**, yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan kekuatan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Kepada Kedua Orangtuaku yaitu Bapak Yaruddin dan Ibu Israwati, kalian orang tua yang sangat hebat yang telah membesarkan dan mendidikku dengan penuh kasih sayang, terimakasih atas pengorbanan, nasehat dan do'a yang tiada hentinya kalian berikan kepadaku selama ini, tanpa kalian saya belum tentu bisa sampai di titik ini, tolong hiduplah lebih lama lagi untuk menyaksikan dan menikmati kesuksesan 2 Putri dan 1 Putra kalian.
3. Kakaku Nova Sari Wahyuni, S.Pd., Gr dan Adikku Ikhlazul Amal, S.Kom, terimakasih atas dukungan dan do'a terbaiknya selama ini dan terimakasih telah ada dihidupku sebagai saudara yang sangat aku sayangi.
4. Untuk orang yang kusayangi Afif Wahidi Jum'ah yang telah senan tiasa membersamai perjalanan ini, telah memberikan dukungan dan semangat kepadaku dalam proses penyelesaian tesis ini.

5. Keluarga Besarku yaitu Wanhar Family dan Alm. H. DininFamily yang telah memberikan dukungan dan semangat kepadaku selama ini.
6. Dosen Pembimbingku yaitu Ibu Dr. Meilaty Finthariasari, S. E., M. M dan Bapak Andi Azhar, Ph. D yang telah memberikan arahan dan koreksi sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
7. Seluruh Dosen Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu, atas segala bimbingan, perhatian serta ilmu yang sangat berharga yang diberikan kepadaku
8. Bapak/Ibu Struktural Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu yang telah memberikan bantuan dalam saya mengurus administrasi akademik dalam proses perkuliahan.
9. Teman-teman celoteh group yang telah menghibur ditengah-tengah keoverthinkingan penulis dalam proses penyelesaian tesis ini.
10. Teman-teman seperjuanganku Prodi Manajemen Program Magister angkatan 2023.
11. Almamater Universitas Muhammadiyah Bengkulu.

## KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji bagi Allah SWT. Tuhan semesta alam yang telah mengajarkan manusia dengan qalam (pena) dan mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya. Sehingga manusia dapat hidup dengan cahaya ilmu dan pengetahuan. Shalawat beserta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing dan mendidik umatnya dengan ilmu dan akhlak menuju jalan yang diridhoi oleh Allah SWT.

Tesis ini disusun sebagai salah satu tugas akademis di Universitas Muhammadiyah Bengkulu dalam rangka mencapai gelar Magister Manajemen. Dalam penyusunan tesis ini penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini dapat terselesaikan atas bantuan dari banyak pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan moril maupun materil. Adapun ucapan terima kasih khususnya penulis sampaikan kepada

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Bengkulu **Dr. Susiyanto, M.Si** beserta jajarannya.
2. Ibu **Furqonti Ranidiah, S.E., M.M** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu.
3. Ibu **Dr. Meilaty Fintahiasari, S.E.,M.M** selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Magister Universitas Muhammadiyah Bengkulu
4. Ibu **Dr. Meilaty Fintahiasari, S.E.,M.M** selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis selama ini.
5. Bapak **Andi Azhar, Ph. D** selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis selama ini.
6. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu yang telah memberikan bekal pengetahuan kepada penulis.
7. Kepada Seluruh Teman Mahasiswa Pascasarjana yang telah samasama

Menikmati suka dan duka selama waktu perkuliahan.

8. Secara khusus diucapkan sembah sujud dan terima kasih kepada Orang Tua tercinta, Adik- Adik dan semua keluarga yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu atas doa yang telah diberikan kepada penulis.
9. Dan kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis baik semasa masih waktu perkuliahan sampai penulisan tesis ini, yang penulis tidak mampu sebutkan namanya satu persatu.

Saya berdoa kepada mereka. Semoga bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT.

Penulis berharap semoga kebaikan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis mendapat Rahmat, Hidayah, dan Karunia dari Allah SWT. Amin.

Bengkulu, Januari 2026

Penulis,

METRI HIDAYATI

**EMPOWERMENT RELATIONSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE  
ANTARA PIMPINAN DAN PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN  
KUALITAS LAYANAN PUBLIK  
(Studi Kasus Di Pemerintahan Kabupaten Bengkulu Selatan)**

**ABSTRAK**

**Metri Hidayati<sup>1</sup>, Meilaty Finthariasari<sup>2</sup>, Andi Azhar<sup>3</sup>**

Penelitian ini menganalisis hubungan kekuasaan dan kecerdasan emosional terkait ketidakhadiran pimpinan di lima Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Bengkulu Selatan. Dengan tingkat ketidakhadiran kepala dinas mencapai 42% dari hari kerja efektif, fenomena ini menciptakan kekosongan kepemimpinan yang berdampak signifikan pada kualitas layanan publik.

Menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus, penelitian melibatkan 23 informan dari berbagai kalangan, termasuk pimpinan, pegawai, dan masyarakat pengguna layanan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis dengan teknik coding bertahap.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakhadiran pimpinan mengganggu relasi kekuasaan, memaksa pegawai untuk melakukan restrukturisasi informal tanpa legitimasi yang kuat. Terdapat perbedaan persepsi mengenai ketidakhadiran, di mana pimpinan menganggapnya wajar, pegawai merasa diabaikan, dan masyarakat mengalami lambatnya pelayanan.

Selain itu, dinamika emosional didominasi oleh frustrasi, dengan kecerdasan emosional berperan penting dalam meredakan dampak negatif. Pegawai pun mengembangkan strategi adaptif melalui kolaborasi dan motivasi intrinsik. Namun, kualitas layanan publik mengalami penurunan, terlihat dari efisiensi yang buruk dan erosi kepercayaan publik. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai mengembangkan resiliensi, sistem secara keseluruhan mengalami disfungsi. Penelitian ini menekankan pentingnya perbaikan dalam sistem kepemimpinan melalui pengembangan kompetensi dan kehadiran pimpinan yang aktif.

**Kata Kunci:** *Empowerment Relationship*, Kecerdasan Emosional, Ketidakhadiran Pimpinan, Kualitas Layanan Publik, Resiliensi Organisasional

<sup>1</sup>**Metri Hidayati**

<sup>2</sup>**Meilaty Finthariasari**

<sup>3</sup>**Andi Azhar**

**EMPOWERMENT RELATIONSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE  
ANTARA PIMPINAN DAN PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN  
KUALITAS LAYANAN PUBLIK  
(STUDI KASUS DI PEMERINTAHAN BENGKULU SELATAN)**

**ABSTRAK**

**Metri Hidayati<sup>1</sup>, Meilaty Finthariasari<sup>2</sup>, Andi Azhar<sup>3</sup>**

*This study analyzes the relationship between power and emotional intelligence in relation to leadership absence in five Regional Apparatus Organizations (OPD) in South Bengkulu Regency. With the absence rate of department heads reaching 42% of effective working days, this phenomenon creates a leadership vacuum that has a significant impact on the quality of public services.*

*Using a qualitative approach with case studies, the research involved 23 informants from various backgrounds, including leaders, employees, and service users. Data was collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, then analyzed using a stepwise coding technique.*

*The results of the study show that the absence of leaders disrupts power relations, forcing employees to carry out informal restructuring without strong legitimacy. There are differences in perception regarding absence, where leaders consider it normal, employees feel neglected, and the public experiences slow service.*

*In addition, emotional dynamics are dominated by frustration, with emotional intelligence playing an important role in mitigating negative impacts. Employees also develop adaptive strategies through collaboration and intrinsic motivation. However, the quality of public services has declined, as evidenced by poor efficiency and erosion of public trust. These findings indicate that although employees have developed resilience, the system as a whole is dysfunctional. This study emphasizes the importance of improving the leadership system through competency development and the active presence of leaders.*

**Kata Kunci:** *Empowerment Relationship, Emotional Intelligence, Absenteeism  
Leadership, Quality of Public Services, Organizational Resilience*

<sup>1</sup>*Metri Hidayati*

<sup>2</sup>*Meilaty Finthariasari*

<sup>3</sup>*Andi Azhar*

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori .....	9
2.1.1. Teori <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX).....	9
2.1.2. Teori <i>Transformational Leadership</i> .....	10
2.1.3. <i>Trait Emotional Intelligence Model</i> .....	14
2.2. Penelitian terdahulu.....	19
2.2.1. Analisis Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu .....	29
2.2.2. Persamaan dengan Penelitian Terdahulu.....	30
2.2.3. Celah Penelitian dari Studi Terdahulu.....	32
2.2.4. Kontribusi Baru Penelitian Ini .....	34
2.3. Kerangka Pemikiran.....	37
2.3.1. Konstruksi Konseptual .....	37
2.3.2. Proses Kausal dan Interpretatif.....	39
2.3.3. Dampak pada Kualitas Pelayanan Publik.....	40
2.3.4. Mekanisme Adaptasi dan Resiliensi .....	42
2.3.5. Diagram Kerangka Pemikiran .....	44
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian.....	46
3.1.1. Paradigma Penelitian .....	46
3.1.2. Studi Kasus Instrumental.....	48
3.1.3. Perbedaan dengan Pendekatan Penelitian Lain .....	49

3.1.4. Kesesuaian Jenis Penelitian dengan Tujuan .....	50
3.2. Lokasi dan Subjek Penelitian .....	51
3.2.1. Lokasi Penelitian .....	51
3.2.2. Justifikasi Pemilihan Multi-Situs .....	57
3.2.3. Waktu Penelitian.....	59
3.2.4. Ringkasan Karakteristik Lima Lokasi Penelitian .....	60
3.2.5. Subjek Penelitian .....	61
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	64
3.3.1. Wawancara Mendalam ( <i>In-Depth Interview</i> ) .....	64
3.3.2. Observasi Partisipatif ( <i>Participatory Observation</i> ).....	64
3.3.3. Dokumentasi.....	65
3.4. Teknik Analisis Data .....	66
3.4.1. Overview Model Analisis Data .....	66
3.4.2. REDUKSI DATA ( <i>Data Reduction</i> ).....	66
3.4.3. CODING TERBUKA ( <i>Open Coding</i> ).....	67
3.5. Timeline dan Implementasi Analisis .....	70
3.6. Data Management dan Ethical Considerations .....	70
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	72
4.1.1. Karakteristik Informan Penelitian .....	73
4.1.2. Situasi Layanan Publik saat Buruknya Pelayanan Pemimpin .....	74
4.2. Deskripsi Temuan Penelitian.....	77
4.2.1. Pembentukan Relasi Kekuasaan ( <i>Empowerment Relationship</i> ).....	77
4.2.2. Makna Buruknya Pelayanan Pemimpin .....	88
4.2.3. Dinamika Emosional Pegawai.....	104
4.2.4. Strategi Adaptif Pegawai .....	120
4.2.5. Dampak Terhadap Kualitas Layanan Publik .....	128
4.3. Pembahasan Hasil Penelitian .....	140
4.3.1. Degradasi Kualitas Pertukaran Sosial (LMX).....	140
4.3.2. Kepemimpinan Simbolik dan Erosi Transformational Leadership .....	143
4.3.3. Kecerdasan Emosional sebagai Moderator dan Mekanisme Resiliensi ..	146
4.3.4. Emergence of Informal Organization sebagai Adaptive Response .....	150
4.3.5. Kausalitas Kepemimpinan-Emosi-Layanan dalam Service Delivery Chain	153
4.4. Penemuan Baru ( <i>New Insight</i> ) Penelitian .....	159
4.4.1. Pola Adaptasi Pegawai: Dari Chaos ke Self-Organization .....	159
4.4.2. Kecerdasan Emosional sebagai Organizational <i>Lifeline</i> dalam Absent Leadership.....	162
4.4.3. <i>Power Shifting</i> : Relasi Kekuasaan Terbalik dan Paradoks Otoritas .....	166

4.4.4. Makna Simbolik Kehadiran Pemimpin: Leadership Presence sebagai Legitimasi Layanan dalam Budaya Paternalistik.....	170
4.5. Implikasi.....	179
4.5.1. Implikasi Teoretis .....	179
4.5.2. Implikasi Praktis .....	180
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan .....	182
5.2. Saran.....	185
a) Saran untuk Pemerintah Kabupaten Bengkulu Selatan .....	185
b) Saran untuk Kepala Dinas dan Pimpinan OPD .....	186
c) Saran untuk Pegawai .....	186
d) Saran untuk Penelitian Selanjutnya .....	187
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>188</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>194</b>
Lampiran 1: Pedoman Wawancara.....	195
A. Pedoman Wawancara untuk Pimpinan (Kepala Dinas).....	195
B. Pedoman Wawancara untuk Pegawai .....	196
C. Pedoman Wawancara untuk Masyarakat (Pengguna Layanan).....	197
Lampiran 2: Hasil Coding Penelitian .....	198
A. <i>Open Coding</i> (Kode Terbuka) .....	198
B. <i>Axial Coding</i> (Koding Aksial).....	202
C. <i>Selective Coding</i> (Koding Selektif).....	204
Lampiran 3: Matriks Analisis Data .....	205

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
<b>Gambar 2. 1</b> Diagram Kerangka Pemikiran .....	44

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
<b>Tabel 4. 1</b> Profil Organisasi Perangkat Daerah yang Diteliti.....	72
<b>Tabel 4. 2</b> Karakteristik Informan Penelitian.....	73
<b>Tabel 4. 3</b> Data Tingkat Kehadiran Kepala Dinas (Desember-September 2025)	75
<b>Tabel 4. 4</b> Data Pengaduan Masyarakat (Desember-September 2025) .....	76
<b>Tabel 4. 5</b> Rangkuman Temuan: Pembentukan Relasi Kekuasaan.....	78
<b>Tabel 4. 6</b> Pemaknaan Buruknya Pelayanan: Perspektif Pimpinan vs Pegawai... 81	81
<b>Tabel 4. 7</b> Dinamika Emosional dan Strategi Adaptif Pegawai.....	83
<b>Tabel 4. 8</b> Pemaknaan Pegawai terhadap Buruknya Pelayanan Pemimpin.....	90
<b>Tabel 4. 9</b> Perbedaan Pemaknaan antar Aktor .....	96
<b>Tabel 4. 10</b> Makna Simbolik dalam Budaya Birokrasi Lokal .....	99
<b>Tabel 4. 11</b> Anatomi Emosi Frustrasi Pegawai.....	106
<b>Tabel 4. 12</b> Kecemasan dan Ketakutan: Perbandingan Emosi Anticipatory .....	109
<b>Tabel 4. 13</b> Rangkuman Lima Emosi Dominan Pegawai.....	111
<b>Tabel 4. 14</b> Dampak Emosi Negatif terhadap Suasana dan Kinerja Kerja.....	114
<b>Tabel 4. 15</b> Perbandingan Respons Pegawai dengan EI Tinggi vs Rendah.....	116
<b>Tabel 4. 16</b> Perbandingan Kepemimpinan Formal vs Informal.....	123
<b>Tabel 4. 17</b> Pola Delegasi Horizontal Berbasis Kompetensi .....	124
<b>Tabel 4. 18</b> Bentuk-Bentuk Mekanisme Saling Bantu .....	125
<b>Tabel 4. 19</b> Jenis Keputusan yang Diambil Staf Tanpa Otorisasi Formal .....	125
<b>Tabel 4. 20</b> Waktu Penyelesaian: SPM vs Realitas.....	130
<b>Tabel 4. 21</b> Jenis dan Frekuensi Komplain Masyarakat .....	133
<b>Tabel 4. 22</b> Perbandingan Kondisi Layanan: Pimpinan Hadir vs Tidak Hadir..	135
<b>Tabel 4. 23</b> Model Kausal: Relasi Kepemimpinan → Emosi Pegawai → .....	138
<b>Tabel 4. 24</b> Rangkuman Empat Penemuan Baru dan Kontribusinya .....	175

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang Masalah**

Pelayanan publik memang merupakan hak dasar warga negara, sebagaimana diamanatkan oleh konstitusi, dan penyampaiannya yang efektif sangat penting untuk tata kelola yang baik. Pelayanan publik yang berkualitas mencerminkan kewajiban pemerintah dan meningkatkan legitimasi pemerintahan demokratis di Indonesia (Silva, 2022).

Pada era reformasi birokrasi, tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas pelayanan publik semakin menguat, tidak hanya di negara-negara maju tetapi juga di negara berkembang termasuk Indonesia. Layanan publik yang efektif harus mematuhi peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip umum tata kelola yang baik, memastikan penghormatan terhadap hak asasi manusia. Pelanggaran dapat terjadi jika layanan tidak memprioritaskan hak-hak warga negara, menyoroti pentingnya melindungi hak-hak dasar dalam administrasi Publik (Syafriada, 2020).

Namun, kualitas pelayanan publik tidak terwujud secara otomatis melalui regulasi dan struktur formal semata. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik telah menetapkan standar pelayanan yang harus dipenuhi oleh setiap instansi pemerintah, namun implementasinya di tingkat daerah masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan manajerial. Salah satu tantangan krusial yang sering terabaikan adalah peran kepemimpinan dalam membentuk

dinamika organisasional yang mendukung pelayanan berkualitas (Rahman & Royfandi, 2023).

Di Kabupaten Bengkulu Selatan, fenomena kurang baiknya pelayanan Publik secara sistematis telah menjadi permasalahan nyata yang berdampak pada kualitas pelayanan publik. Data absensi di beberapa instansi pelayanan utama, termasuk Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, serta Kantor Samsat, menunjukkan bahwa selama periode Maret hingga Mei 2025, tingkat kehadiran kepala dinas hanya mencapai 58% dari total hari kerja efektif. Kondisi ini memicu berbagai keluhan masyarakat terkait keterlambatan pengurusan dokumen penting seperti KTP, Kartu Keluarga, akta kelahiran, izin usaha, dan pelayanan pajak kendaraan bermotor.

Data pengaduan masyarakat yang tercatat dalam sistem *complaint handling* Pemerintah Kabupaten Bengkulu Selatan menunjukkan peningkatan sebesar 25% dalam kuartal tersebut. Mayoritas keluhan berkaitan dengan lambatnya proses administrasi dan ketidakjelasan penanggung jawab keputusan. Fenomena ini tidak hanya mengganggu efisiensi birokrasi, tetapi juga mengikis kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan. Masyarakat yang bergantung pada pelayanan administrasi untuk mobilitas sosial dan ekonomi mereka merasakan dampak langsung dari buruknya pelayanan pemimpin di garis depan pelayanan.

Yang menarik untuk dicermati adalah bahwa meskipun Standard *Operating Procedures* (SOP) dan struktur organisasi formal telah tersedia untuk memandu pelaksanaan tugas, pelayanan publik tetap terhambat ketika kepala dinas tidak hadir. Hal ini mengindikasikan bahwa pelayanan publik bukan sekadar mekanisme

prosedural, melainkan hasil dari jaringan relasi sosial dan emosional yang kompleks.

Konteks Kabupaten Bengkulu Selatan memiliki karakteristik unik yang memperkuat dampak fenomena ini. Berdasarkan data *BPS Bengkulu Selatan*, (2025) sekitar 60% penduduk bekerja di sektor pertanian dan perdagangan tradisional, dengan tingkat pendidikan rata-rata masih di level SMA/ sederajat. Karakteristik ini menciptakan ketergantungan yang sangat tinggi terhadap pelayanan administrasi pemerintah daerah untuk mobilitas sosial-ekonomi, seperti pengurusan izin usaha, sertifikasi tanah, atau akses ke program bantuan pemerintah. Dalam konteks budaya Bengkulu yang masih menghargai hierarki dan figur otoritas (Arifin et al., 2020).

Untuk memahami fenomena buruknya pelayanan pemimpin dan dampaknya terhadap pelayanan publik, penelitian ini mengintegrasikan tiga kerangka teoretis yang saling melengkapi dan memberikan perspektif komprehensif tentang dinamika kepemimpinan, relasi kerja, dan kualitas pelayanan.

*Transformational Leadership theory* (Bass & Riggio, 2006; Avolio et al., 2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya tentang pengelolaan tugas teknis, tetapi tentang kemampuan menginspirasi visi, menstimulasi kreativitas, memberikan perhatian individual, dan menjadi teladan moral (Grys, 2023). Pemimpin transformasional memiliki empat dimensi utama: *idealized influence* (keteladanan yang menginspirasi), *inspirational motivation* (kemampuan memotivasi dengan visi yang jelas), *intellectual stimulation* (mendorong inovasi dan kreativitas), dan *individualized consideration* (perhatian personal terhadap

kebutuhan setiap bawahan). Meta-analisis oleh Mahyadi & Helmi Buyung Aulia Safrizal, (2023) terhadap 117 studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi publik, dengan effect size yang lebih kuat dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Dalam konteks penelitian ini, teori ini membantu memahami apa yang hilang ketika kepemimpinan transformasional tidak konsisten hadir, yaitu bagaimana absennya inspirasi, dukungan, dan keteladanan memengaruhi semangat dan orientasi pelayanan pegawai.

*Leader-Member Exchange (LMX) Theory* George Graen, Fred Dansereau, (1995) menekankan bahwa kualitas hubungan dyadik antara pemimpin dan masing-masing bawahan menjadi determinan kunci kinerja dan kepuasan kerja. Berbeda dengan teori kepemimpinan tradisional yang mengasumsikan pemimpin berinteraksi secara seragam dengan semua bawahan, *LMX Theory* mengakui bahwa pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda-beda dengan setiap anggota tim. Hubungan berkualitas tinggi (*high-quality LMX*) ditandai dengan kepercayaan tinggi, rasa hormat mutual, kewajiban timbal balik, dan loyalitas kuat, sementara hubungan berkualitas rendah (*low-quality LMX*) cenderung terbatas pada pertukaran formal berdasarkan kontrak kerja.

*Trait Emotional Intelligence Model* memandang kecerdasan emosional sebagai konstelasi persepsi diri tentang kemampuan emosional yang mencakup empat dimensi: *well-being* (optimisme dan kebahagiaan), *self-control* (regulasi emosi dan manajemen stres), *emotionality* (empati dan ekspresi emosi), dan *sociability* (keterampilan sosial dan pengaruh). Berbeda dengan ability model yang mengukur

EI sebagai kemampuan kognitif, trait model memposisikan EI sebagai aspek kepribadian yang diukur melalui self-report (Tesi, 2021).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan dan kualitas pelayanan publik dalam berbagai konteks. Sutrisno dan Hariandja (2021) meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kota Medan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan sampel 150 pegawai dari lima Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Temuan mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur tanpa mengeksplorasi apa yang terjadi ketika kepemimpinan tidak konsisten hadir.

Hays et al., (2021) meneliti *LMX differentiation* dan *team performance* dalam 89 tim kerja dengan 445 anggota dari berbagai organisasi publik di China. Menggunakan multilevel modeling dan *social network analysis*, mereka menemukan bahwa *LMX differentiation* memiliki *curvilinear relationship* dengan *team performance*, di mana *moderate differentiation* menghasilkan kinerja optimal. Penelitian ini memberikan insight penting tentang dinamika relasi dalam tim, namun tidak dilakukan dalam konteks organisasi publik di Indonesia yang memiliki karakteristik budaya birokrasi yang unik, seperti hierarki yang kuat dan orientasi pada relasi *patron-klien*.

Oktaviana & Safitri, (2023) menggunakan mixed methods untuk mengkaji implementasi good governance dalam pelayanan publik di tingkat kecamatan dengan sampel 8 kecamatan di 4 kabupaten/kota. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan menjadi variabel kunci dalam implementasi good governance, dan

buruknya pelayanan pemimpin menjadi hambatan utama dalam pencapaian akuntabilitas dan transparansi pelayanan. Namun, penelitian ini tidak secara spesifik mengeksplorasi dampak buruknya pelayanan pemimpin terhadap dinamika emosional dan relasional antara pemimpin dan pegawai yang menjadi mekanisme mendasar dari hambatan tersebut.

Lebih dari sekadar mengidentifikasi masalah dan dampaknya, penelitian ini berupaya mendengarkan dan memahami makna yang dikonstruksi oleh aktor-aktor yang terlibat: kepala dinas yang mungkin memiliki dilema dan tekanan tersendiri dalam menjalankan peran multipel, pegawai yang harus mengambil keputusan di tengah ketidakpastian dan berusaha mempertahankan standar layanan, serta masyarakat yang berharap pada pemerintah untuk mendapatkan kepastian dan keadilan. Dengan memahami lived experience dan subjective meaning dari masing-masing aktor, penelitian ini dapat menghasilkan pemahaman yang tidak hanya akademis-teoretis, tetapi juga humanis dan kontekstual.

Berdasarkan keseluruhan pertimbangan di atas, penelitian ini mengambil judul: "*Empowerment Relationship and Emotional Intelligence* Antara Pimpinan dan Pegawai dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Publik". Judul ini mencerminkan fokus penelitian pada dua dimensi kunci: *Empowerment Relationship* yang merujuk pada kualitas relasional antara kepala dinas dan pegawai dalam konteks pemberdayaan dan pertukaran sosial, serta *Emotional Intelligence* yang merujuk pada kapasitas emosional yang memoderasi dinamika relasional tersebut. Kedua dimensi ini, dalam kondisi buruknya pelayanan kepemimpinan yang sistematis, akan dieksplorasi untuk memahami bagaimana keduanya

memengaruhi motivasi, komitmen, dan kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat di Kabupaten Bengkulu Selatan.

## **1.2.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini berupaya memahami secara mendalam fenomena pelayanandan dampaknya terhadap dinamika relasional serta kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bengkulu Selatan.

Penelitian ini merumuskan pertanyaan utama sebagai berikut:

"Bagaimana dinamika *Empowerment Relationship* dan *Emotional Intelligence* antara pimpinan dan pegawai memengaruhi kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bengkulu Selatan dalam konteks buruknya pelayanan kepemimpinan yang sistematis?"

Untuk menjawab pertanyaan utama tersebut secara komprehensif dan mendalam, penelitian ini menguraikannya ke dalam lima pertanyaan penelitian spesifik yang saling terkait:

1. Bagaimana relasi kekuasaan terbentuk dalam interaksi antara kepala dinas dan pegawai di lingkungan pelayanan publik Kabupaten Bengkulu Selatan?
2. Bagaimana kepala dinas dan pegawai memaknai buruknya pelayanan pemimpin dalam konteks pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka?
3. Bagaimana dinamika emosional terbentuk dalam relasi antara kepala dinas dan pegawai, khususnya dalam situasi buruknya pelayanan kepemimpinan yang sistematis?