

PENGARUH *EMOTIONAL INTELLIGENCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*: PERAN MEDIASI *SELF-EFFICACY*

Rusiha Minanda Pratiwi¹, Jeni Wardi², Adi Rahmat³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning, Indonesia

*e-mail: rusibaminandap22@gmail.com

Article Info

Article history:

Received 01 06, 2025

Revised 01 06, 2025

Accepted 01 06, 2025

Keywords:

Emotional Intelligence

Organizational

Performance

Self Efficacy

Public Service Motivation

Article Info

Sejarah artikel:

Diterima 06 01, 2025

Direvisi 06 01, 2025

Diterima 06 01, 2025

Kata kunci:

Emotional Intelligence

Organizational

Performance

Self Efficacy

Public Service

Motivation

Abstract

Previous studies have shown that emotional intelligence plays an important role in the educational environment, especially in supporting the psychological well-being of educators. However, research linking emotional intelligence to organizational performance (OP) in the public sector is still lacking, especially among public policy management. This research is a type of quantitative descriptive research with a causal research design with a population of state civil servants at the Siak Regency Health Office with a population of 64 people. The sampling method used in this study is the saturated sampling method. The saturated sampling method is a sampling technique when all members of the population are used as samples. Data collection techniques using questionnaires and distribution using google forms. The data analysis tool in this study is Structural Equation Modeling (SEM) processed using SmartPLS 32.9 for data processing. From the findings of this study, it was found that emotional intelligence has a positive and significant effect on organizational performance, emotional intelligence has a positive and significant effect on self-efficacy, self-efficacy has a positive and significant effect on organizational performance and emotional intelligence has a positive and significant effect on organizational performance through self-efficacy.

Abstrak

Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa *emotional Intelligence* memainkan peran penting dalam lingkungan pendidikan, terutama dalam mendukung kesejahteraan psikologis para pendidik. Namun, penelitian yang mengaitkan *emotional Intelligence* dengan kinerja organisasi (*Organizational Performance/OP*) di sektor publik masih kurang, khususnya di kalangan manajemen kebijakan publik. Penelitian merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas dengan populasi adalah aparatur sipil negara pada Dinas Kesehatan Kabupaten Siak dengan jumlah populasi sebanyak 64 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan penyebaran menggunakan *google form*. Alat analisis data pada penelitian ini adalah dengan *Structural Equation Modelling (SEM)* diolah menggunakan SmartPLS 32.9 untuk pengolahan data. Dari temuan penelitian ini ditemukan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*, *emotional intelligence* positif dan signifikan terhadap *self efficacy*, *self efficacy* positif dan signifikan terhadap *organizational performance* dan *emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance* melalui *self efficacy*.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks manajemen kebijakan publik, EI dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menangani emosi secara bersahabat di tempat kerja. EI terdiri dari kesadaran sosial, kesadaran diri, pengelolaan diri, dan pengelolaan hubungan (Goleman dalam Chintya & Sit, 2024). Kecerdasan emosional telah banyak dibahas oleh berbagai peneliti sebagai penyebab yang memengaruhi kinerja pribadi dan hasil yang terkait dengan pekerjaan (Prentice, 2020). Kecerdasan emosional terbukti menjadi komponen yang paling penting untuk kinerja yang lebih tinggi di setiap level, dari pekerjaan tingkat rendah hingga posisi manajerial puncak, karena tidak hanya tentang bersikap baik kepada orang lain, tetapi juga tentang berperilaku seefektif mungkin ketika suatu masalah muncul (Smigla & Pastoria dalam Martha & Khoirunnisa, 2023). Teori efikasi diri, yang dikemukakan oleh Bandura dalam Putra & Tiarapuspa (2023), menyatakan bahwa ekspektasi penguasaan individu menjadi penentu utama dalam perubahan perilaku. Ini berarti bahwa kepercayaan individu terhadap kemampuannya untuk mengelola dan menavigasi berbagai situasi akan sangat mempengaruhi hasil yang dicapainya. Efikasi diri telah dikaitkan dengan peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan, serta hasil positif lainnya (Gundlach et al., 2003 dalam Chang & Tsai, 2022). Sherer dalam Rezaei Rad et al. (2023) menambahkan bahwa efikasi diri bukanlah sesuatu yang statis; persepsi individu tentang kemampuan mereka berubah sesuai dengan pengalaman dan pembelajaran mereka dalam situasi tertentu. Dalam konteks manajemen kebijakan publik, efikasi diri dapat menjadi elemen penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan, seperti Aparatur Sipil Negara (ASN), akan lebih efektif jika mereka memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi dalam menjalankan tugas mereka. Dalam konteks manajemen kebijakan publik, penelitian mengenai *Emotional Intelligence (EI)* pada administrator publik masih terbatas, meskipun EI telah banyak dieksplorasi dalam sektor pendidikan (Lee, 2018; Majeed et al., 2017; Arfara & Samanta, 2016; Guy & Lee, 2015). Studi-studi sebelumnya, seperti yang dikemukakan oleh Puertas Molero et al. (2019), menunjukkan bahwa *emotional Intelligence* memainkan peran penting dalam lingkungan pendidikan, terutama dalam mendukung kesejahteraan psikologis para pendidik. Namun, penelitian yang mengaitkan *emotional Intelligence* dengan kinerja organisasi (*Organizational Performance/OP*) di sektor publik masih kurang, khususnya di kalangan manajemen kebijakan publik.

Di tengah tantangan yang dihadapi, seperti terbatasnya anggaran dan sumber daya manusia, pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi menjadi sangat relevan. Salah satu faktor yang muncul ke permukaan adalah kecerdasan emosional, yang diyakini dapat meningkatkan hubungan antaranggota tim serta meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja (Mayer et al. dalam Gomez-Maldonado et al., 2024). Dalam konteks pelayanan kesehatan, kemampuan untuk memahami dan merespons emosi pasien dan rekan kerja dapat meningkatkan kualitas interaksi dan hasil pelayanan. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang mampu berkomunikasi dengan baik dan membangun hubungan yang positif dengan pasien dan kolega dapat menghasilkan layanan yang lebih baik dan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Goleman, 2020).

Fenomena tentang kesadaran suasana hati (mood) di tempat kerja pada ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Siak menunjukkan bahwa tingkat kesadaran emosional di antara para pegawai dapat memengaruhi kinerja mereka dalam memberikan layanan kesehatan. Berdasarkan survei internal, sekitar 68% ASN menyatakan bahwa mereka sering sadar akan suasana hati mereka di tempat kerja, dan hampir 52% di antaranya menyebutkan bahwa suasana hati yang buruk dapat menurunkan produktivitas serta kualitas pelayanan yang diberikan. Di sisi lain, 32% ASN lainnya mengaku tidak selalu memperhatikan suasana hati mereka, yang kadang-kadang berujung pada meningkatnya stres dan ketidaknyamanan saat bekerja. Data ini menggarisbawahi pentingnya kemampuan pengelolaan emosi untuk menjaga kualitas layanan dan lingkungan kerja yang positif di instansi tersebut.

Fenomena dominasi jumlah wanita di Dinas Kesehatan Kabupaten Siak tampak memengaruhi dinamika kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) di lingkungan kerja. Berdasarkan data internal, sekitar 70% pegawai ASN di dinas ini adalah wanita, yang secara umum menunjukkan tingkat kesadaran

dan pengelolaan emosi yang lebih tinggi dalam menangani berbagai situasi kerja. Banyaknya pegawai wanita ini berpotensi menciptakan lingkungan yang lebih empatik dan komunikatif, karena mereka cenderung lebih peka dalam merespon emosi kolega dan pengguna layanan. Penelitian menunjukkan bahwa wanita sering memiliki kemampuan lebih baik dalam aspek-aspek kecerdasan emosional seperti empati dan regulasi diri, yang berpengaruh positif pada suasana kerja dan peningkatan kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat.

Selain kecerdasan emosional, *self-efficacy* atau keyakinan akan kemampuan diri juga sangat berpengaruh. Pegawai yang memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuan mereka cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan. Di Dinas Kesehatan Kabupaten Siak, pegawai dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi dapat lebih efektif dalam menjalankan program-program kesehatan, seperti imunisasi, penyuluhan kesehatan, dan penanganan wabah. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *self-efficacy* berhubungan positif dengan kinerja individu, sehingga penting untuk memahami bagaimana kedua variabel ini saling berinteraksi dalam konteks organisasi publik (Bandura, dalam Ateş & Sağar, 2024)

Fenomena terkait self-efficacy pada ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Siak, khususnya dalam hal inisiatif untuk berinteraksi, menunjukkan variasi dalam tingkat kepercayaan diri ASN saat berkomunikasi. Berdasarkan survei, sekitar 57% ASN menyatakan bahwa mereka cenderung langsung mendekati seseorang yang ingin mereka ajak bicara, tanpa menunggu orang tersebut datang lebih dulu. Sementara itu, 43% lainnya lebih memilih menunggu atau merasa kurang percaya diri untuk memulai percakapan, terutama dengan rekan kerja atau atasan yang jarang berinteraksi langsung dengan mereka. Temuan ini menunjukkan adanya perbedaan tingkat self-efficacy, yang dapat memengaruhi efektivitas komunikasi dan kolaborasi di lingkungan kerja.

Berbagai studi telah meneliti hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja organisasi. Misalnya, Lee & Wong (2019) menemukan bahwa kecerdasan emosional merupakan prediktor yang signifikan terhadap kinerja individu. Namun, penelitian yang mengkaji peran *self-efficacy* sebagai mediator dalam konteks Dinas Kesehatan masih terbatas. Penelitian oleh Salovey & Mayer dalam Gomez-Maldonado et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi terhadap kinerja, tetapi tidak banyak yang mengeksplorasi peran self-efficacy dalam konteks ini. Dengan demikian, gap research ini menunjukkan perlunya eksplorasi lebih lanjut mengenai bagaimana *self-efficacy* dapat memperkuat hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai di sektor kesehatan.

Penelitian sebelumnya sering kali hanya menyoroti hubungan langsung antara variabel tanpa mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut. Dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Siak, belum ada penelitian yang secara khusus mengeksplorasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dengan mempertimbangkan self-efficacy sebagai mediator. Mengisi gap ini akan memberikan wawasan baru dan rekomendasi praktis bagi manajemen Dinas Kesehatan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan kecerdasan emosional dan keyakinan diri. Penelitian oleh Goleman (2020) menunjukkan bahwa pengembangan kecerdasan emosional dapat meningkatkan *self-efficacy*, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini berfokus pada pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja organisasi dengan peran mediasi *self-efficacy* di Dinas Kesehatan Kabupaten Siak. Dengan memahami hubungan ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan manajemen kebijakan publik di sektor kesehatan, serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, judul "*Pengaruh Emotional Intelligence Terhadap Organizational Performance: Peran Mediating Self-Efficacy*" dipilih sebagai fokus utama penelitian ini.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan pada penelitian ini, yaitu :

1. Apakah *emotional intelligence* berpengaruh terhadap *organizational performance*.

2. Apakah *emotional intelligence* berpengaruh terhadap *self-efficacy*.
3. Apakah *self-efficacy* berpengaruh terhadap *organizational performance*.
4. Apakah *emotional intelligence* berpengaruh terhadap *organizational performance* melalui *self-efficacy*.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *emotional intelligence* terhadap *organizational performance*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *emotional intelligence* terhadap *self-efficacy*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis *self-efficacy* terhadap *organizational performance*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *emotional intelligence* terhadap *organizational performance* melalui *self-efficacy*.

2. TELAAH PUSTAKA

Public Service Motivation (PSM)

Teori *public service motivation* (PSM) merupakan konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh Perry & Wise dalam Suk (2024), yang menggambarkan motivasi individu untuk bekerja di sektor publik berdasarkan keinginan intrinsik untuk melayani kepentingan publik. *Public service motivation* (PSM) diartikan sebagai orientasi seseorang untuk merespons kebutuhan masyarakat secara altruistik, di mana karyawan termotivasi oleh nilai-nilai publik seperti keadilan sosial, keterlibatan dalam masyarakat, dan rasa tanggung jawab terhadap kesejahteraan umum. Dalam konteks ini, *public service motivation* (PSM) mengakui bahwa individu yang bekerja di sektor publik memiliki motivasi yang berbeda dibandingkan dengan sektor swasta, karena mereka lebih cenderung mencari manfaat sosial dibandingkan keuntungan finansial pribadi (Perry, 1996). Perry juga mengemukakan bahwa *public service motivation* (PSM) terdiri dari empat dimensi utama: komitmen terhadap kepentingan publik, rasa belas kasih, sikap terhadap kebijakan publik, dan pengorbanan diri.

Emotional Intelligence

Definisi kecerdasan emosional yang paling dikenal adalah definisi Salovey & Mayer dalam Ding et al. (2024), yang mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai “bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan untuk memantau perasaan dan emosi diri sendiri dan orang lain, untuk membedakannya, dan menggunakan informasi ini untuk memandu pemikiran dan tindakan seseorang.” Kecerdasan emosional dapat dideskripsikan sebagai kemampuan yang menjelaskan perbedaan signifikan dalam pemecahan masalah dan hubungan sosial seseorang (Mayer et al. dalam Ding et al. 2024). Mayer & Salovey dalam Ding et al. (2024) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan yang mirip dengan kecerdasan umum, tetapi mungkin berbeda dalam hal mekanisme dan manifestasinya. Emosionalitas, manajemen emosi, dan substrat neurologis adalah mekanisme yang mendasarinya, sementara manifestasinya mungkin mencakup kefasihan verbal yang lebih baik dalam domain emosional dan transmisi informasi yang lebih baik secara keseluruhan selama serangan emosional.

Menurut Salovey & Mayer (1990) dan Goleman (2020) dimensi dan indikator dari *emotional intelligence* terdiri dari :

- a) *Self Awareness*
 - *I am aware of my state of mood at work.*
 - *I take criticism from colleagues personally*
- b) *Self Management*
 - *I seek to improve my own self by setting measurable and challenging*
 - *I strive to improve my own performance*
- c) *Social Awareness*
 - *I demonstrate to others that I have considered their feelings in decisions I make at work*
 - *I am sensitive to the feelings and emotions of others*
- d) *Relationship Management*

- *I help create a positive work environment*
- *I help others resolve workplace conflicts*

Self Efficacy

Self efficacy mengacu pada penilaian pribadi seseorang terhadap kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan dalam situasi tertentu (Schunk dalam Gedik et al., 2024). Ini adalah kemampuan yang dirasakan berdasarkan kinerja (Zimmerman, 2000 dalam Miller & Namsrai, 2024). Individu dengan *self efficacy* yang tinggi percaya bahwa mereka dapat melakukan tugas tertentu dengan baik. Sebaliknya, individu dengan *self efficacy* yang rendah tampaknya mempertanyakan apakah mereka dapat melakukan tugas tertentu (Griffin, 2013 dalam Rahmizal & Dewi, 2022). Seseorang yang memiliki keyakinan positif tentang dirinya sendiri menjadi percaya diri dalam pekerjaannya (Akhtar et al., 2013 dalam Akhtar et al., 2020). Asumsi bahwa ini adalah keyakinan tentang kemampuan yang dirasakan seseorang adalah umum untuk *self efficacy* dan keyakinan harapan lainnya; keduanya berbeda karena efikasi diri dicirikan oleh kemampuan yang dirasakan individu untuk melakukan jenis tugas yang diberikan dan mencapai hasil tertentu (Pajares dalam Waddington, 2023).

Sherer dalam Li et al. (2024) menyusun dan menilai dimensi-dimensi *self efficacy* menggunakan indikator sebagai berikut :

- a) *willingness to initiate a behavior*
 - *It is difficult for me to make new friends. (R)*
 - *If I see someone I would like to meet, I go to that person instead of waiting for him or her to come to me.*
- b) *willingness to exert effort to complete the behavior*
 - *If I meet someone interesting who is hard to make friends with. I'll soon stop trying to make friends with that person. (R)*
 - *When I'm trying to become friends with someone who seems uninterested at first, I do not give up easily.*
- c) *Persistence in the face of adversity; and social*
 - *I do not handle myself well in social gatherings. (R)*
 - *I have acquired my friends through my personal abilities at making friends*

Organizational Performance

Organizational performance atau kinerja organisasi merujuk pada seberapa efektif suatu organisasi mencapai tujuannya dalam berbagai aspek, termasuk finansial, operasional, dan kesejahteraan karyawan. Menurut Deci et al. (2017), *organizational performance* dapat diukur dari tiga dimensi utama: kinerja keuangan, kinerja produk atau jasa, serta pengaruhnya terhadap karyawan dan masyarakat. Sementara itu, Neely et al. (2005) dalam Suchánek & Činčalová, (2024) mendefinisikan *organizational performance* sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif, serta beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Kaplan, R. S., & Norton (2016) melalui konsep *Balanced Scorecard* menekankan bahwa kinerja organisasi harus dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang semuanya saling berkaitan dalam menciptakan nilai jangka panjang.

Menurut Zeitz et al. (1997) dalam Thapa & Parimoo (2022) dimensi dan indikator *organizational performance* adalah :

- a) *Learning and growth*
 - *Leadership defines the organization's vision and values*
 - *Leadership ensure succession planning*
- b) *Internal process*
 - *Leadership deploys the organisation's vision and values via ist leadership system, to suppliers and partners*
 - *Leadership motivates the entire workforce*
- c) *Financial perspective*

- *Leadership does not take an active role in reward programs to reinforce high performance*
- *Leadership take an active role in recognition programs to reinforce high performance*
- d) *Stakeholder perspective*
 - *Leadership creates a focus on action to attain its vision.*
 - *Leadership does not include a focus on balancing value for stakeholders in their performance expectations*

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan

Penelitian yang dilakukan merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Menurut Anwar Sanusi (2016), desain penelitian kausalitas adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya sebab akibat antar variabel. Desain penelitian kausalitas dianggap sesuai dengan penelitian ini karena penelitian kausalitas digunakan untuk memahami variabel mana yang mempengaruhi (variabel bebas) dan variabel mana yang merupakan akibat (variabel terikat), serta untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Daerah Kabupaten Siak. Penelitian ini menghabiskan waktu selama 4 bulan dimulai dari proses penyiapan proposal, pengumpulan data awal, melakukan studi kepustakaan, mendesain model penelitian, mengumpulkan data dari kuisioner.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini populasi adalah aparatur sipil negara pada Dinas Kesehatan Kabupaten Siak dengan jumlah populasi sebanyak 64 orang. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus berdasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh (Sugiyono, 2019), yang mengatakan bahwa: "Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus." Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel.

Teknik Pengumpulan Data/Informasi

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner atau angket. Pertanyaan yang diberikan kepada responden yaitu bersifat terbuka dan tertutup. Pada tipe tertutup responden diminta untuk memilih jawaban dari serangkaian alternatif yang disediakan oleh peneliti. Sedangkan pada tipe terbuka, responden diminta untuk menjawab pertanyaan kemudian menguraikan jawaban tersebut sesuai dengan apa yang dipersepsikan atau dirasakan oleh responden. Pertanyaan dalam kuesioner terbagi menjadi dua bagian, yaitu pertanyaan identitas responden berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai data diri responden, bagian kedua yaitu pertanyaan variabel yang berisi pernyataan dan pertanyaan seputar variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan tertutup dapat diukur dengan menggunakan metode skala *likert* (rentang 1 sampai 5).

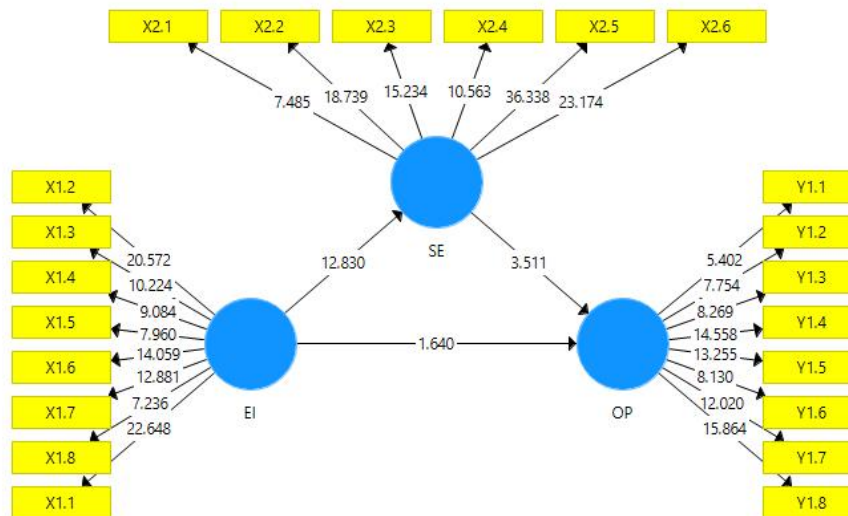
Analisis SEM-PLS

Pada penelitian ini menggunakan metode analisis SEM-PLS, variabel yang diteliti merupakan variabel laten dan terdapat variabel mediasi dengan alat SmartPLS. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dalam model struktural, Chin mengatakan bahwa variabel laten endogen memiliki hasil R² sebesar 0,67 ke atas. Ini menunjukkan bahwa variabel eksogen (yang mempengaruhi) memiliki pengaruh terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi). Hasil antara 0,33 dan 0,67 termasuk dalam kategori sedang, dan hasil antara 0,19 dan 0,33 termasuk dalam kategori lemah.



Gambar 1. Bootstrapping Smart PLS 3.29

Sumber: Data Olahan, 2024

Pengaruh *emotional Intelligence* terhadap *self efficacy* memiliki nilai path coefficient terbesar sebesar 12,830, seperti yang ditunjukkan dalam skema dalam model, yang dapat dilihat pada gambar 4.2 di atas. Nilai terendah adalah 1,640 dalam pengaruh *emotional Intelligence* terhadap *organizational performance*. Semua variabel dalam model ini memiliki *coefficient* jalan yang positif, menurut penjelasan hasil. Ini menunjukkan bahwa pengaruh yang lebih besar antara variabel independen dan variabel dependen ditunjukkan oleh nilai *coefficient* jalan yang lebih tinggi pada satu variabel independen dibandingkan dengan variabel dependen.

Hasil pengujian Inner Model, yang juga dikenal sebagai model struktural, yang mencakup output *r*-segi panjang, koefisien parameter, dan *t*-statistik, digunakan untuk menguji hipotesis. Dengan mempertimbangkan nilai signifikansi antar konstruk, nilai *t*-statistik, dan nilai *p*, Anda dapat menentukan apakah hipotesis tertentu dapat diterima atau tidak. Software SmartPLS 32.9 digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah *t*-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi *p*-value <0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif (Ghozali, 2014). Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel 1

Tabel 1 : Uji Hipotesis

Hipotesis	Original 'Sample (O)	Sampel Mean (M)	T (O/STDEV)	P Statistics Values	Ket
<i>Emotional Intelligence</i> > <i>Organizational Performance</i>	0,293	0,294	1,640	0,002	Diterima
<i>Emotional Intelligence</i> > <i>Self Efficacy</i>	0,872	0,854	12,830	0,000	Diterima
<i>Self Efficacy</i> >	0,616	0,607	3,511	0,000	Diterima

Hipotesis	Original 'Sample (O)	Sampel Mean (M)	T (O/STDEV)	Statistics P Values	Ket
<i>Organizational Performance</i>					
<i>Emotional Intelligence</i> > <i>Self Efficacy</i> > <i>Organizational Performance</i>	0,537	0,520	3,308	0,001	Diterima

Sumber: Data olahan, 2024

Pembahasan

Emotional intelligence dalam manajemen kebijakan publik merujuk merupakan kemampuan penting yang mendukung proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan yang efektif. Dalam dunia kebijakan publik, pemimpin dan pembuat kebijakan sering kali dihadapkan pada tantangan kompleks, mulai dari dinamika sosial yang beragam hingga konflik kepentingan di antara pemangku kepentingan. Di sinilah peran kecerdasan emosional menjadi sangat signifikan.

Dalam penelitian ini, hubungan *emotional intelligence* oleh responden dalam penelitian ini ditemukan indikator “saya menerima kritik dari rekan kerja secara pribadi” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, merujuk ke manajemen kebijakan publik hasil ini menunjukkan para responden cenderung memiliki tingkat kesadaran diri dan keterbukaan yang tinggi terhadap masukan. Hasil ini mencerminkan kemampuan individu untuk menerima kritik secara konstruktif, yang merupakan salah satu aspek penting dari *emotional intelligence*. Dalam konteks manajemen kebijakan publik, temuan ini menunjukkan bahwa para responden tidak hanya mampu mengelola emosi mereka ketika menerima kritik, tetapi juga menganggap kritik sebagai umpan balik yang berharga untuk meningkatkan kinerja mereka. Sikap ini sangat relevan dalam lingkungan kerja yang melibatkan interaksi dengan berbagai pemangku kepentingan, di mana keterbukaan terhadap kritik dapat meningkatkan kolaborasi, memperbaiki proses pengambilan keputusan, dan mendorong perbaikan kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Self efficacy dalam manajemen kebijakan publik adalah keyakinan individu, terutama para pemimpin dan pembuat kebijakan, terhadap kemampuan mereka untuk merancang, mengelola, dan mengimplementasikan kebijakan publik secara efektif, meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan. Konsep ini memainkan peran penting karena memberikan dasar psikologis yang mendorong rasa percaya diri dalam menghadapi kompleksitas, dinamika, dan ketidakpastian yang sering kali melekat dalam proses kebijakan publik.

Pada variabel *self efficacy* Indikator dengan pernyataan “ketika saya mencoba berteman dengan seseorang yang pada awalnya tampak tidak tertarik, saya tidak mudah menyerah” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, merujuk ke manajemen kebijakan publik hasil ini menunjukkan bahwa para responden memiliki ketahanan psikologis dan kepercayaan diri yang tinggi dalam membangun hubungan interpersonal, bahkan dalam situasi yang kurang mendukung atau penuh tantangan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* dalam membangun hubungan interpersonal menjadi salah satu faktor kunci yang mendukung keberhasilan individu dalam mengelola tantangan sosial, membangun aliansi strategis, dan memfasilitasi kerja sama yang diperlukan untuk keberhasilan implementasi kebijakan publik.

Pada variabel *organizational performance* Indikator dengan pernyataan “kepemimpinan tidak mengambil peran aktif dalam program penghargaan untuk memperkuat kinerja tinggi”, merujuk ke manajemen kebijakan publik hasil ini menunjukkan tantangan dalam membangun budaya kerja yang apresiatif dalam organisasi yang berfokus pada kebijakan publik. Dalam konteks ini, penghargaan berfungsi sebagai alat strategis untuk memotivasi dan mengarahkan pegawai menuju pencapaian kinerja yang lebih baik. Namun, ketika kepemimpinan tidak terlibat secara langsung dalam mendukung atau mengelola program penghargaan, pegawai dapat merasa bahwa kontribusi mereka kurang dihargai.

Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa *emotional intelligence* berpengaruh terhadap *organizational performance* melalui *self efficacy*. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan individu untuk memahami, mengelola, dan mengarahkan emosi mereka secara efektif memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pengaruh ini terjadi karena *emotional intelligence* membantu membangun keyakinan diri (*self-efficacy*) yang kuat dalam menyelesaikan tugas, menghadapi tantangan, dan beradaptasi dengan situasi kerja yang kompleks.

Studi ini memiliki dampak teoritis dan praktis, dan menemukan bahwa pimpinan perusahaan dapat menggunakan temuan ini untuk membuat strategi yang lebih baik.

a. Kurangnya Motivasi Individu

Pernyataan "saya berusaha meningkatkan kinerja saya sendiri" yang menerima penilaian terendah menggambarkan tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam sektor publik. Penilaian terendah ini dapat mencerminkan kurangnya motivasi individu untuk meningkatkan kinerja secara mandiri. Dalam konteks manajemen kebijakan publik, hal ini memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas implementasi kebijakan dan pencapaian tujuan organisasi publik. Ketika pegawai tidak merasa terdorong untuk berusaha memperbaiki diri, hal ini dapat mengarah pada rendahnya produktivitas, kurangnya inovasi, serta ketidakefisienan dalam pelaksanaan kebijakan publik. Fenomena ini juga dapat memperburuk masalah dalam pengelolaan kinerja di sektor publik, yang pada gilirannya dapat menghambat upaya pemerintah dalam mencapai tujuan jangka panjang, seperti peningkatan kualitas pelayanan publik, efisiensi anggaran, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Lebih jauh lagi, ketidakmampuan individu dalam meningkatkan kinerja mereka sendiri dapat memperburuk hubungan antar pegawai serta menurunkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan.

b. Sulitnya Membangun Hubungan Interpersonal

Pernyataan "Sulit bagi saya untuk mendapatkan teman baru" yang menerima penilaian terendah mencerminkan adanya kesulitan dalam membangun hubungan interpersonal yang baik di antara pegawai dalam lingkungan kerja, terutama dalam konteks sektor publik. Dalam manajemen kebijakan publik, interaksi dan kolaborasi antarpegawai sangat penting untuk mencapai tujuan bersama. Ketika individu merasa kesulitan untuk membangun hubungan sosial atau tidak dapat bekerja sama dengan baik, ini dapat menghambat produktivitas tim, memengaruhi budaya organisasi, dan berdampak pada kelancaran pelaksanaan kebijakan publik.

Kesulitan dalam mendapatkan teman baru atau membangun relasi antarpegawai bisa menurunkan keterlibatan dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang tidak merasa nyaman atau terisolasi dalam lingkungan kerja cenderung kurang termotivasi, lebih rentan terhadap stres, dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Dalam jangka panjang, hal ini dapat mengganggu efektivitas komunikasi dalam organisasi serta memperburuk koordinasi antar departemen atau unit dalam penerapan kebijakan publik.

c. Kekurangan dalam Aspek Kepemimpinan

Pernyataan "kepemimpinan mendefinisikan visi dan nilai-nilai organisasi" yang menerima penilaian terendah menunjukkan adanya kekurangan dalam aspek kepemimpinan di organisasi sektor publik. Dalam konteks manajemen kebijakan publik, kepemimpinan yang kuat dan visioner sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi bergerak ke arah yang jelas dan tujuan kebijakan dapat tercapai dengan efektif. Ketika kepemimpinan gagal mendefinisikan visi dan nilai-nilai organisasi secara jelas, ini dapat mengarah pada kebingungannya arah organisasi, kurangnya motivasi pegawai, serta ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kebijakan publik.

Penilaian terendah terhadap pernyataan ini mengindikasikan bahwa pegawai mungkin merasa bahwa mereka tidak memahami tujuan besar organisasi atau tidak merasa terhubung dengan nilai-nilai yang seharusnya memandu perilaku mereka. Hal ini dapat menciptakan ketidakjelasan dalam pelaksanaan tugas, menurunkan komitmen pegawai terhadap kebijakan yang dijalankan, dan mengurangi efektivitas

komunikasi serta koordinasi dalam organisasi. Tanpa visi dan nilai yang jelas, organisasi sektor publik dapat kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan dan mencapai tujuan kebijakan yang diinginkan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan suatu kontribusi yang berharga bagi studi ilmu manajemen kebijakan publik, khususnya pada kajian topik *organizational performance*. Studi ini merupakan upaya untuk menguji bagaimana *emotional intelligence* yang ada mempengaruhi *self efficacy* dan memberikan dampak pada *organizational performance*. Juga berusaha untuk memastikan efek dari peran mediasi *self efficacy*. Temuan penelitian ini juga dapat memberikan masukan kepada pihak pemerintahan dalam mendesain strategi untuk mencegah melemahnya *organizational performance*. Dari temuan penelitian ini ditemukan bahwa :

- a. *Emotional intelligence* berpengaruh terhadap *organizational performance*, responden cenderung untuk menganggap bahwa Responden cenderung untuk menganggap bahwa kemampuan untuk mengelola emosi secara efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui pengambilan keputusan yang lebih baik, pengelolaan konflik yang konstruktif, dan penciptaan lingkungan kerja yang lebih harmonis.
- b. *Emotional intelligence* berpengaruh terhadap *self efficacy*, responden cenderung untuk menganggap bahwa kemampuan dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain memberikan rasa percaya diri yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan kerja dan menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks.
- c. *Self efficacy* berpengaruh terhadap *organizational performance*, responden cenderung untuk menganggap bahwa responden cenderung untuk menganggap bahwa rasa percaya diri individu terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan efektif berdampak langsung pada produktivitas, inovasi, dan pencapaian tujuan organisasi.
- d. *Emotional intelligence* berpengaruh terhadap *organizational performance* melalui *self efficacy* responden cenderung untuk menganggap bahwa, responden cenderung untuk menganggap bahwa kemampuan dalam mengelola emosi membantu meningkatkan rasa percaya diri individu (*self-efficacy*), yang pada gilirannya memperkuat kontribusi individu terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian juga memberikan dukungan tambahan mengenai pentingnya fungsi dari *emotional intelligence* untuk membentuk *organizational performance*. Terakhir, penelitian saat ini diharapkan dapat menjadi katalisasi dalam memberikan perhatian yang lebih untuk penelitian-penelitian yang akan datang dari para akademisi dan praktisi dalam menjelaskan fungsi dari *emotional intelligence* dan *organizational performance*.

Peneliti ingin memberikan beberapa rekomendasi melalui penelitian ini, antara lain:

- a. Pada variabel *emotional intelligence*, solusi untuk pernyataan "saya berusaha meningkatkan kinerja saya sendiri" yang menerima penilaian terendah. Untuk mengatasi tantangan ini, manajer kebijakan publik harus merancang kebijakan yang berfokus pada peningkatan motivasi dan kinerja pegawai secara individual. Salah satu solusi yang dapat diterapkan adalah dengan mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai. Program ini dapat mencakup pelatihan soft skills, seperti kepemimpinan, komunikasi, serta pengembangan keterampilan teknis yang relevan dengan tugas masing-masing individu. Selain itu, penting untuk menyediakan mekanisme umpan balik yang konstruktif secara reguler agar pegawai merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk memperbaiki diri.
- b. Pada variabel *self efficacy*, solusi untuk pernyataan "sulit bagi saya untuk mendapatkan teman baru" yang menerima penilaian terendah. Untuk mengatasi masalah ini, manajer kebijakan publik harus merancang kebijakan yang fokus pada peningkatan hubungan sosial antarpegawai dan membangun iklim kerja yang inklusif. Salah satu solusi yang dapat diterapkan adalah dengan menciptakan kesempatan bagi pegawai untuk berinteraksi melalui kegiatan pengembangan tim (*team building*) dan acara sosial di luar lingkungan kerja yang formal. Kegiatan semacam ini dapat menciptakan rasa saling percaya, mempererat hubungan antarpegawai, serta mendorong terciptanya budaya kolaborasi yang positif.

- c. Pada variabel *organizational performance* solusi untuk pernyataan "kepemimpinan mendefinisikan visi dan nilai-nilai organisasi" yang menerima penilaian terendah. Untuk mengatasi masalah ini, solusi utama adalah dengan memperkuat peran kepemimpinan dalam mendefinisikan dan mengkomunikasikan visi serta nilai-nilai organisasi. Manajer kebijakan publik perlu memastikan bahwa visi dan nilai organisasi tidak hanya ada di dalam dokumen formal, tetapi juga menjadi bagian dari budaya organisasi yang tercermin dalam setiap kebijakan dan keputusan yang diambil.
- d. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lainnya dalam menentukan *organizational performance* dalam manajemen kebijakan publik seperti akuntabilitas dan budaya inovasi.
- e. Selain *emotional intelligence* yang dirasakan oleh ASN harus baik, pentingnya *self efficacy* juga memberikan dampak menguatkan *organizational performance* yang ada, penting untuk sebuah organisasi untuk dapat meningkatkan *emotional intelligence* dan *self efficacy* sehingga *organizational performance* dapat lebih baik dan memudahkan organisasi mencapai tujuannya dengan baik.
- f. Pada Penelitian ini hanya menggunakan variabel *emotional intelligence* dan *self efficacy* dalam menentukan metode *organizational performance*. Sebaiknya perlu meneliti variabel lain yang berkaitan dengan model untuk penelitian selanjutnya.
- g. Penelitian ini hanya berfokus pada ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Siak, untuk populasi pada lokasi lain bisa terjadi hasil yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Akhtar, S., Ghayas, S., & Adil, A. (2013). Self-efficacy and optimism as predictors of organizational commitment among bank employees. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 2(2), 33–42.
- [2] Akhtar, S., Hongyuan, T., Iqbal, S., & Ankomah, F. Y. N. (2020). Impact of need for achievement on entrepreneurial intentions; mediating role of self-efficacy. *Journal of Asian Business Strategy*, 10(1), 114.
- [3] Ateş, B., & Sağar, M. E. (2024). Investigation of Academic Success, Psychological Flexibility and Self-efficacy in Teacher Candidates. *Language Teaching and Educational Research*, 7(1), 14–23.
- [4] Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1(4), 139–161.
- [5] Chang, Y.-C., & Tsai, Y.-T. (2022). The effect of university students' emotional intelligence, learning motivation and self-efficacy on their academic achievement—Online English courses. *Frontiers in Psychology*, 13, 818929.
- [6] Chintya, R., & Sit, M. (2024). Analisis Teori Daniel Goleman dalam Perkembangan Kecerdasan Emosi Anak Usia Dini. *Absorbent Mind: Journal of Psychology and Child Development*, 4(1), 159–168.
- [7] Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- [8] Ding, C., Ramdas, M., & Mortillaro, M. (2024). Emotional intelligence in applied settings: approaches to its theoretical model, measurement, and application. *Frontiers in Psychology*, 15, 1387152.
- [9] Gedik, N., Yiğit, B., Demirtaş, İ., Gedik, K., & Avdan, Z. Y. (2024). Enhancing Graduate Studies with Interactive Videos: Uncovering Student and Instructor Perspectives on Motivation, Self-Efficacy, and Future Intentions. *Participatory Educational Research*, 11(5), 81–101.
- [10] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [11] Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury Publishing.
- [12] Gomez-Maldonado, S., Steury, T. D., Smith, M. D., Mayer, J. J., & Ditchkoff, S. S. (2024). Size and Composition as a Proxy for Identification of Wild Pig Sounder. *Journal of Southeast Association of Fish and Wildlife Agencies*.
- [13] Griffin, M. dan. (2013). *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*.
- [14] Gundlach, M. J., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2003). Emotional intelligence, causal reasoning, and the self-efficacy development process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 229–

- 246.
- [15] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business Press*.
- [16] Lee, C., & Wong, C.-S. (2019). The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 844–859.
- [17] Li, H., Xu, J., Luo, Y., & Wang, C. (2024). The role of teachers' direct and emotional mentoring in shaping undergraduates' research aspirations: a social cognitive career theory perspective. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*.
- [18] Martha, M., & Khoirunnisa, A. (2023). Kontribusi kecerdasan emosional terhadap perilaku perundungan siber pada remaja akhir di media sosial. *Arjwa: Jurnal Psikologi*, 2(3), 142–150.
- [19] Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. In *intelligence* (Vol. 17, Issue 4, pp. 433–442). Elsevier.
- [20] Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503.
- [21] Miller, A. D., & Namsrai, E. (2024). The Relationship between Self-Efficacy and Self-Regulated Learning Strategies of EFL College Students. *Valley International Journal Digital Library*, 3430–3435.
- [22] Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1228–1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- [23] Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of Educational Research*, 66(4), 543–578.
- [24] Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22.
- [25] Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 367–373.
- [26] Prentice, C. (2020). The impact of artificial intelligence and employee service quality on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(7), 739–756. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1722304>
- [27] Puertas Molero, P., Zurita Ortega, F., Ubago Jiménez, J. L., & González Valero, G. (2019). Influence of emotional intelligence and burnout syndrome on teachers well-being: A systematic review. *Social Sciences*, 8(6), 185.
- [28] Putra, D. B., & Tiarpuspa, T. (2023). Pengaruh Pola Pikir Kewirausahaan, Lingkungan Kerja, Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan. *ETNIK: Jurnal Ekonomi Dan Teknik*, 2(2), 173–180.
- [29] Rahmizal, M., & Dewi, R. S. (2022). The effect of self-efficacy and job satisfaction on employee performance in employees education and culture office south coast district. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management*, 2(1), 68–78.
- [30] Rezaei Rad, M., Zarofian, F., Majani, N., & Rezaei Rad, M. (2023). The Relationship of Self-Efficacy with Self-Regulated Learning in the Virtual Education of Students during the Covid-19 Epidemic. *Journal of Nursing Education*, 12(2), 15–24.
- [31] Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- [32] Schunk, D. H. (1984). Self-efficacy perspective on achievement behavior. *Educational Psychologist*, 19(1), 48–58.
- [33] Sherer, M. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *University of Alabama*.
- [34] Suchánek, P., & Činčalová, S. (2024). The relationship of consumer psychology and consumer experience to consumer satisfaction and organisational performance: literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2365991.
- [35] Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [36] Suk, J. (2024). *Book Review: Public service motivation? Rethinking what motivates public actors*. SAGE

Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

- [37] Thapa, A., & Parimoo, D. (2022). Transactional Leadership Style and Organizational Performance: The moderating role of emotional intelligence. *Parikalpana KIIT Journal of Management*, 18(1), 53–70.
- [38] Waddington, J. (2023). Self-efficacy. *ELT Journal*, 77(2), 237–240.
- [39] Zeitz, G., Johannesson, R., & Ritchie Jr, J. E. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture: Development and validation. *Group & Organization Management*, 22(4), 414–444.
- [40] Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82–91.