Analisis Deskriptif Tingkat Empati Pegawai: Studi Kasus pada Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Provinsi Sumatera Utara

Descriptive Analysis of Employees' Empathy Levels: A Case Study at Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Provinsi Sumatera Utara

Dian Rizkha Lestari Manalu* & Laili Alfita
Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Medan Area, Indonesia
Diterima: 2026-07-06; Direview: 2026-07-15; Disetujui: 2026-08-06; Dipublish: 2026-08-08

*Coresponding Email: rizkhaingkaa2@gmail.com

Abstrak

Empati merupakan salah satu kompetensi sosial yang berperan penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis serta mendukung efektivitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tingkat empati pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Provinsi Sumatera Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif. Seluruh populasi yang berjumlah 134 pegawai dijadikan sampel melalui teknik *total sampling*. Data dikumpulkan menggunakan skala empati dan dianalisis dengan statistik deskriptif melalui perhitungan frekuensi dan persentase. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek kehangatan merupakan dimensi yang memberikan kontribusi terbesar terhadap pembentukan empati (27,2%), diikuti aspek kelembutan (27,0%), kasihan (25,2%), dan kepedulian (20,6%). Mayoritas responden berada pada kategori tinggi untuk aspek kehangatan (47,8%), kelembutan (40,3%), dan kepedulian (38,8%), sedangkan aspek kasihan didominasi kategori sedang (46,3%). Temuan ini menunjukkan bahwa empati pegawai lebih banyak diwujudkan melalui sikap interpersonal yang hangat, komunikasi yang santun, serta kemampuan menunjukkan simpati dan kepedulian dalam lingkungan kerja. Penelitian ini memberikan implikasi praktis sebagai dasar penyusunan program pengembangan kompetensi sosial-emosional pegawai guna memperkuat kerja sama tim dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.
Kata Kunci: Empati; Pegawai; Organisasi Sektor Publik; Kompetensi Sosial; Pelayanan Publik.

Abstract

Empathy is an essential social competency that supports harmonious workplace relationships and enhances the effectiveness of public service delivery. This study aims to describe the empathy levels of employees at the Regional Financial and Asset Management Agency (Badan Keuangan dan Aset Daerah—BKAD) of North Sumatra Province. A descriptive quantitative approach was employed, with all 134 employees included as respondents using the total sampling technique. Data were collected using an empathy scale and analyzed through descriptive statistics, including frequency and percentage distributions. The findings indicate that warmth is the most dominant dimension contributing to employee empathy (27.2%), followed by gentleness (27.0%), compassion (25.2%), and concern (20.6%). Most respondents were classified in the high category for warmth (47.8%), gentleness (40.3%), and concern (38.8%), while the compassion dimension was predominantly in the moderate category (46.3%). These findings suggest that employee empathy is primarily reflected through warm interpersonal attitudes, respectful communication, and the ability to demonstrate sympathy and concern in workplace interactions. The study provides practical implications for developing employees' social-emotional competencies to strengthen teamwork and improve the quality of public services.
Keywords: Empathy; Employees; Public Sector Organizations; Social Competence; Public Service.

***How to Cite**:* Manalu, D. R. L & Alfita, L (2026). Analisis Deskriptif Tingkat Empati Pegawai: Studi Kasus pada Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Provinsi Sumatera Utara. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS). 9 (1): 71-80*

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

PENDAHULUAN

Perkembangan organisasi sektor publik di Indonesia menuntut aparatur pemerintah tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kompetensi sosial-emosional yang mampu mendukung efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik. Reformasi birokrasi yang berorientasi pada pelayanan prima menempatkan kualitas interaksi antara aparatur dan masyarakat sebagai salah satu indikator utama keberhasilan organisasi publik. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi pemerintah tidak hanya ditentukan oleh kemampuan administratif pegawai, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan interpersonal yang positif, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan (Robbins & Judge, 2020). Pengelolaan aspek psikologis pegawai menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi karena kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas, kepuasan kerja, serta kualitas pelayanan kepada masyarakat (Luthans, 2018; Cascio, 2019). Sejalan dengan itu, berbagai studi terbaru menunjukkan bahwa kompetensi sosial-emosional aparatur merupakan salah satu determinan penting dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan publik (Wright, 2021; OECD, 2023).

Salah satu kompetensi sosial yang memiliki peranan strategis dalam organisasi adalah empati. Empati merupakan kemampuan individu untuk memahami keadaan emosional, perspektif, dan kebutuhan orang lain sehingga mampu memberikan respons yang tepat dalam berbagai situasi sosial (Goleman, 2021). Secara konseptual, empati tidak hanya mencakup dimensi afektif berupa kemampuan merasakan emosi orang lain, tetapi juga dimensi kognitif berupa kemampuan memahami sudut pandang individu lain, serta dimensi perilaku yang tercermin dalam tindakan prososial dan kepedulian terhadap lingkungan sosial (Baron-Cohen, 2017; Davis, 2018; Decety & Yoder, 2021). Dengan demikian, empati menjadi fondasi penting dalam membangun komunikasi interpersonal, meningkatkan kepercayaan, memperkuat kerja sama tim, serta menciptakan iklim organisasi yang sehat (Rogers, 2019; Goleman, 2021).

Dalam konteks organisasi sektor publik, empati memiliki makna yang lebih luas dibandingkan hubungan interpersonal semata. Aparatur pemerintah dituntut mampu memahami kebutuhan masyarakat sekaligus membangun koordinasi yang efektif antarsesama pegawai dalam menjalankan fungsi pelayanan publik. Kemampuan memahami perspektif orang lain akan mempermudah proses komunikasi, mengurangi konflik organisasi, meningkatkan kolaborasi lintas unit kerja, dan mendorong terciptanya pelayanan publik yang lebih responsif (Barsade & O'Neill, 2021; Wright, 2021). Oleh karena itu, empati tidak hanya dipandang sebagai karakter personal, tetapi juga sebagai kompetensi organisasi yang mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang berkualitas.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat empati tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih konstruktif. Empati tercermin melalui kemampuan *perspective taking* atau memahami sudut pandang orang lain (Davis, 2018), kepedulian simpatik terhadap kondisi rekan kerja (Eisenberg et al., 2020), serta kecenderungan memberikan bantuan secara sukarela ketika menghadapi permasalahan organisasi (Batson, 2022). Individu yang memiliki empati tinggi juga lebih mampu membangun komunikasi terbuka, mengurangi konflik interpersonal, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat komitmen terhadap organisasi (Decety & Yoder, 2021; Wagstaff, 2024).

Namun demikian, kondisi ideal tersebut belum sepenuhnya terwujud dalam praktik organisasi pemerintahan. Berdasarkan hasil observasi awal di Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Provinsi Sumatera Utara ditemukan bahwa perilaku empatik pegawai masih menghadapi berbagai tantangan, terutama ketika menghadapi tekanan pekerjaan administratif, target penyelesaian dokumen, dan tingginya beban koordinasi antarbidang. Kondisi tersebut tampak melalui kurangnya kebiasaan mendengarkan secara aktif, kecenderungan melakukan interupsi ketika berdiskusi, serta rendahnya sensitivitas terhadap kondisi emosional rekan kerja. Selain itu, hasil wawancara awal menunjukkan masih munculnya ego sektoral antarunit kerja sehingga koordinasi sering berlangsung secara formal tanpa disertai pemahaman terhadap kesulitan yang dihadapi unit lain.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

Fenomena tersebut sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa tingginya beban kerja dapat menurunkan kemampuan empati akibat meningkatnya kelelahan emosional (Santoso, 2022). Penelitian lain juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang kurang partisipatif serta komunikasi organisasi yang kurang terbuka berkontribusi terhadap rendahnya iklim empatik dalam organisasi sektor publik (Pratiwi, 2021). Selain itu, empati dipengaruhi oleh kecerdasan emosional, budaya organisasi, kualitas hubungan kerja, dan karakteristik individu (Lestari, 2023; Gunawan et al., 2024; Wijaya, 2025). Pada organisasi pengelola keuangan daerah yang memiliki karakteristik birokrasi formal dan tuntutan akuntabilitas tinggi, aspek empati sering kali kurang memperoleh perhatian meskipun berperan penting dalam memperkuat koordinasi dan mencegah konflik organisasi (Kurniawan, 2026). Faktor internal seperti kematangan psikologis, kesadaran diri, kemampuan mengelola emosi, dan karakter kepribadian juga berkontribusi terhadap pembentukan empati individu (Mayer, 2019; Costa Jr. & McCrae, 2020; Salovey & Mayer, 2018).

Meskipun penelitian mengenai empati telah berkembang cukup pesat, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak mengkaji hubungan empati dengan kepuasan kerja, kepemimpinan, kecerdasan emosional, atau kualitas pelayanan publik. Penelitian yang secara khusus mendeskripsikan profil empati berdasarkan dimensi pembentuknya pada organisasi pemerintah daerah, khususnya instansi pengelola keuangan daerah, masih relatif terbatas. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) mengenai bagaimana karakteristik empati pegawai terbentuk melalui aspek kehangatan, kelembutan, kasihan, dan kepedulian dalam konteks birokrasi pemerintahan yang memiliki tingkat formalitas dan tekanan administratif tinggi. Kesenjangan inilah yang menjadi fokus penelitian ini.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya kajian psikologi organisasi sektor publik melalui penyajian profil empiris dimensi-dimensi empati pada pegawai pemerintahan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya menguji pengaruh empati terhadap variabel lain, penelitian ini berfokus pada pemetaan tingkat empati beserta kontribusi masing-masing dimensi pembentuknya sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai karakteristik empati pegawai BKAD Provinsi Sumatera Utara. Dari sisi praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi penyusunan kebijakan pengembangan sumber daya manusia melalui program peningkatan kompetensi sosial-emosional, komunikasi interpersonal, dan budaya kerja kolaboratif guna mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tingkat empati pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Provinsi Sumatera Utara berdasarkan dimensi kehangatan, kelembutan, kasihan, dan kepedulian sehingga diperoleh gambaran empiris mengenai karakteristik empati yang dapat menjadi dasar pengembangan organisasi sektor publik yang lebih humanis dan berorientasi pada pelayanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk memberikan gambaran empiris mengenai tingkat empati pegawai berdasarkan dimensi-dimensi yang diukur tanpa menguji hubungan maupun pengaruh antarvariabel (Azwar, 2010). Penelitian deskriptif memungkinkan peneliti menggambarkan karakteristik suatu fenomena secara sistematis, faktual, dan objektif sehingga sesuai untuk memetakan kondisi empati pegawai pada organisasi sektor publik (Sugiyono, 2010; Creswell & Creswell, 2018).

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai tetap dan pegawai kontrak yang bekerja di Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Provinsi Sumatera Utara sebanyak 134 orang (Arikunto, 2002; Hadi, 2004). Karena jumlah populasi relatif terbatas dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau, penelitian ini menggunakan teknik total sampling sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Teknik ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang representatif

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

mengenai kondisi empati pegawai tanpa adanya kesalahan akibat pemilihan sampel serta memungkinkan hasil penelitian menggambarkan karakteristik populasi secara menyeluruh (Hadi, 2004; Sugiyono, 2010).

Instrumen penelitian berupa Skala Empati yang disusun peneliti berdasarkan kajian teoritis mengenai empati (Baron-Cohen, 2017; Davis, 2018; Goleman, 2021) dengan penyesuaian terhadap karakteristik lingkungan kerja instansi pemerintahan. Penyusunan instrumen diawali dengan penyusunan definisi operasional variabel, penetapan indikator pada setiap dimensi, penyusunan butir pernyataan, uji keterbacaan (*readability test*) kepada beberapa pegawai di luar sampel penelitian, serta penyempurnaan redaksi instrumen berdasarkan masukan yang diperoleh (Azwar, 2010).

Skala empati terdiri atas 30 butir pernyataan yang mewakili empat dimensi utama, yaitu kehangatan (warmth), kelembutan (gentleness), kasihan/simpati (compassion), dan kepedulian (concern). Dimensi kehangatan diukur melalui indikator keramahan dalam berkomunikasi, keterbukaan menerima masukan, dan kemampuan menciptakan suasana interaksi yang nyaman. Dimensi kelembutan diukur melalui indikator kesantunan dalam berbicara, penyampaian informasi yang tidak menekan, serta kehati-hatian dalam memberikan respons kepada rekan kerja. Dimensi kasihan atau simpati diukur melalui kepekaan terhadap kesulitan orang lain, kemampuan merasakan kondisi emosional rekan kerja, dan keinginan membantu meringankan beban yang dihadapi. Sementara itu, dimensi kepedulian diukur melalui perhatian terhadap kondisi orang lain, inisiatif memberikan bantuan tanpa diminta, dan tanggung jawab menjaga kesejahteraan bersama.

Setiap butir pernyataan menggunakan skala Likert empat kategori, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS) (Azwar, 2010; Komariah & Satori, 2011). Penggunaan empat kategori jawaban dimaksudkan untuk mengurangi kecenderungan responden memilih kategori netral sehingga diperoleh respons yang lebih tegas terhadap setiap pernyataan.

Sebelum digunakan sebagai instrumen penelitian, skala empati terlebih dahulu diuji kualitas psikometriknya. Validitas butir dianalisis menggunakan Corrected Item-Total Correlation (korelasi Product Moment Pearson) dengan kriteria koefisien ≥ 0,30 sebagai batas minimal penerimaan butir (Azwar, 2010; Hadi, 2004). Dari 30 butir yang diuji, sebanyak 28 butir memenuhi kriteria valid, sedangkan dua butir yang memiliki koefisien di bawah batas minimal dieliminasi dan tidak diikutsertakan dalam analisis selanjutnya. Selanjutnya, reliabilitas instrumen dianalisis menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Nilai Alpha sebesar 0,856 menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang sangat baik sehingga layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini (Azwar, 2010; Hair et al., 2019).

Pelaksanaan penelitian dilakukan melalui tiga tahap, yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap pengolahan data. Tahap persiapan meliputi pengurusan izin penelitian, penyusunan instrumen, uji keterbacaan, serta penyempurnaan instrumen penelitian. Tahap pelaksanaan dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada seluruh responden dengan terlebih dahulu menjelaskan tujuan penelitian, menjamin kerahasiaan identitas responden, serta memperoleh persetujuan partisipasi secara sukarela. Tahap pengolahan data meliputi pemeriksaan kelengkapan jawaban (*editing*), pemberian kode (*coding*), tabulasi data, dan analisis statistik menggunakan program IBM SPSS Statistics.

Analisis utama penelitian menggunakan statistik deskriptif berupa nilai rata-rata, frekuensi, persentase, dan distribusi kategori untuk menggambarkan tingkat empati pegawai pada setiap dimensi penelitian (Ferdinand, 2002; Sugiyono, 2010). Pengelompokan kategori tinggi, sedang,

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

dan rendah dilakukan berdasarkan norma kategorisasi skor empiris menggunakan nilai rata-rata dan simpangan baku sebagaimana direkomendasikan oleh Azwar (2010). Kategorisasi ini bertujuan untuk memberikan interpretasi yang lebih mudah terhadap distribusi tingkat empati responden.

Sebagai analisis pendukung, penelitian ini juga melakukan uji normalitas menggunakan Kolmogorov–Smirnov Test untuk menggambarkan karakteristik distribusi data, meskipun penelitian ini tidak bertujuan melakukan pengujian hipotesis inferensial. Selain itu, dilakukan analisis faktor eksploratori melalui pengujian Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan Bartlett's Test of Sphericity untuk mengevaluasi kecukupan sampel dan memastikan bahwa keempat dimensi yang digunakan memiliki kesesuaian konstruk sebagai pembentuk variabel empati. Analisis faktor pada penelitian ini tidak dimaksudkan untuk membangun model baru, tetapi digunakan sebagai analisis pendukung guna memperkuat validitas konstruk instrumen yang digunakan (Hair et al., 2019; Tabachnick & Fidell, 2019).

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Sebanyak 134 pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Provinsi Sumatera Utara berpartisipasi dalam penelitian ini. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja sebagaimana disajikan pada Tabel 1

Tabel. 1 Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (N)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	78	58,2
	Perempuan	56	41,8
Pendidikan	S1	94	70,1
	S2	36	26,9
	S3	4	3,0
Masa Kerja	1–5 Tahun	28	20,9
	6–10 Tahun	34	25,4
	11–15 Tahun	30	22,4
	16–20 Tahun	24	17,9
	>20 Tahun	18	13,4
Total		**134**	**100**

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 78 orang (58,2%), sedangkan perempuan sebanyak 56 orang (41,8%). Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan Sarjana (S1) sebanyak 94 orang (70,1%), diikuti Magister (S2) sebanyak 36 orang (26,9%), dan Doktor (S3) sebanyak 4 orang (3,0%). Dari sisi masa kerja, kelompok terbesar berada pada rentang 6–10 tahun sebanyak 34 orang (25,4%), diikuti masa kerja 11–15 tahun sebanyak 30 orang (22,4%), 1–5 tahun sebanyak 28 orang (20,9%), 16–20 tahun sebanyak 24 orang (17,9%), dan lebih dari 20 tahun sebanyak 18 orang (13,4%).

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan tinggi dan pengalaman kerja yang relatif matang. Komposisi ini memberikan gambaran bahwa responden telah memiliki pengalaman organisasi yang memadai sehingga mampu memberikan penilaian yang representatif mengenai kondisi empati di lingkungan kerja.

Hasil Pengujian Instrumen

Sebelum dilakukan analisis utama, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil uji validitas menggunakan **Corrected Item–Total Correlation** menunjukkan bahwa 28 dari

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

30 butir pernyataan memenuhi kriteria valid (r ≥ 0,30), sedangkan dua butir lainnya dieliminasi karena memiliki koefisien di bawah batas minimal.

Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai **Cronbach's Alpha sebesar 0,856**, sehingga instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dan layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Skala Empati

Variabel	Cronbach's Alpha	Jumlah Item
Empati	0,856	30

Uji Normalitas

Meskipun penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, uji normalitas tetap dilakukan sebagai analisis pendukung untuk menggambarkan karakteristik distribusi data. Pengujian menggunakan **Kolmogorov–Smirnov Test** menghasilkan nilai signifikansi sebesar **0,105** (>0,05), yang menunjukkan bahwa data empati berdistribusi normal.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Variabel	N	Mean	Std. Deviation	Kolmogorov-Smirnov	Sig.
Empati	134	71,54	7,189	0,121	0,105

Uji Kelayakan Konstruk

Analisis faktor eksploratori dilakukan sebagai analisis pendukung untuk mengevaluasi kelayakan konstruk instrumen empati. Hasil pengujian menunjukkan nilai KMO sebesar 0,888 dengan nilai signifikansi Bartlett's Test sebesar 0,001, sehingga data dinyatakan memenuhi syarat untuk dilakukan analisis faktor.

Tabel 4. Hasil Uji KMO dan Bartlett

Uji	Nilai
KMO Measure of Sampling Adequacy	0,888
Bartlett's Test Chi-Square	286,456
Sig.	0,001

Kontribusi Dimensi Empati

Kontribusi masing-masing dimensi empati dianalisis menggunakan nilai communalities extraction. Nilai tersebut menunjukkan besarnya kontribusi masing-masing dimensi dalam membentuk konstruk empati.

Tabel 5. Kontribusi Aspek dalam Variabel Empati

Aspek	Extraction	Persentase
Kehangatan	0,668	27,2%
Kelembutan	0,663	27,0%
Peduli	0,506	20,6%
Kasihan	0,623	25,2%

Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi **kehangatan** memiliki kontribusi terbesar terhadap pembentukan empati pegawai sebesar **27,2%**, diikuti oleh **kelembutan** sebesar **27,0%**, **kasihan** sebesar **25,2%**, dan **kepedulian** sebesar **20,6%**. Perbedaan kontribusi antar dimensi relatif kecil, yang menunjukkan bahwa seluruh dimensi memiliki peran penting dalam membentuk konstruk empati pegawai BKAD.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi **kehangatan** merupakan aspek yang paling dominan dalam membentuk empati pegawai BKAD Provinsi Sumatera Utara. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan membangun hubungan interpersonal yang positif melalui sikap ramah, terbuka, dan komunikatif menjadi karakteristik utama empati pegawai pada organisasi sektor publik. Dalam lingkungan birokrasi yang menuntut koordinasi lintas unit, sikap hangat menjadi modal sosial yang mempermudah proses komunikasi, meningkatkan kepercayaan, serta mengurangi potensi konflik dalam pelaksanaan tugas. Davis (2021) menjelaskan bahwa kehangatan interpersonal merupakan prasyarat berkembangnya kemampuan memahami perspektif orang lain, sedangkan Gerdes et al. (2023) menegaskan bahwa suasana interaksi yang aman dan terbuka merupakan fondasi munculnya perilaku empatik.

Dominannya dimensi kehangatan juga dapat dijelaskan melalui karakteristik pekerjaan di BKAD yang menuntut intensitas koordinasi administratif, penyelesaian dokumen secara kolaboratif, serta komunikasi yang berkesinambungan antarbidang. Dalam situasi tersebut, pegawai lebih sering mengekspresikan empati melalui sikap menghargai rekan kerja, kesediaan mendengarkan, dan komunikasi yang terbuka dibandingkan melalui ekspresi emosional secara langsung. Temuan ini memperkuat pandangan Barsade dan O'Neill (2021) bahwa budaya organisasi yang mendukung hubungan interpersonal positif mampu meningkatkan efektivitas kerja serta memperkuat kolaborasi dalam organisasi.

Dimensi **kelembutan** yang memiliki kontribusi hampir setara dengan kehangatan menunjukkan bahwa empati di lingkungan BKAD lebih banyak diwujudkan melalui cara berkomunikasi yang santun, penuh pertimbangan, dan tidak menimbulkan tekanan psikologis bagi rekan kerja. Kondisi ini penting mengingat organisasi publik umumnya bekerja dalam sistem birokrasi formal yang memiliki target administrasi dan regulasi yang ketat. Komunikasi yang santun berperan sebagai mekanisme pengendalian konflik sehingga perbedaan pendapat dapat diselesaikan secara konstruktif. Hasil penelitian ini sejalan dengan Decety dan Cowell (2022) serta Garcia et al. (2024) yang menyatakan bahwa kelembutan dalam berinteraksi merupakan manifestasi dari empati afektif yang mendukung kualitas hubungan kerja dan kesejahteraan psikologis di tempat kerja.

Berbeda dengan dua dimensi sebelumnya, dimensi **kasihan (compassion)** menunjukkan kecenderungan berada pada kategori sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai mampu memahami kesulitan yang dialami rekan kerja, namun ekspresi belas kasih tetap dipengaruhi oleh norma profesional, struktur birokrasi, dan batas kewenangan masing-masing jabatan. Dalam organisasi sektor publik, empati tidak hanya diwujudkan melalui respons emosional, tetapi juga harus mempertimbangkan aspek objektivitas, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Temuan ini mendukung hasil penelitian Goetz et al. (2021) yang menyatakan bahwa belas kasih dalam organisasi formal cenderung diekspresikan secara profesional agar tidak mengganggu pengambilan keputusan yang objektif.

Dimensi **kepedulian** memperoleh kontribusi paling rendah dibandingkan dimensi lainnya. Meskipun demikian, hasil tersebut tidak menunjukkan rendahnya kepedulian pegawai, melainkan mengindikasikan bahwa perhatian terhadap rekan kerja belum sepenuhnya diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata, seperti memberikan bantuan secara proaktif atau mengambil inisiatif ketika rekan menghadapi kesulitan. Batson (2022) menjelaskan bahwa kepedulian merupakan bentuk empati afektif yang memerlukan motivasi prososial agar dapat diwujudkan dalam perilaku nyata. Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan budaya kerja yang tidak hanya

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

mendorong komunikasi yang baik, tetapi juga memperkuat perilaku saling membantu melalui kerja sama tim, pembelajaran kolaboratif, dan kepemimpinan yang suportif (Wagstaff, 2024).

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini memperlihatkan karakteristik yang berbeda. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada hubungan empati dengan kepuasan kerja, kepemimpinan, maupun kinerja organisasi (Pratiwi, 2021; Gunawan et al., 2024; Wijaya, 2025). Penelitian ini justru memetakan kontribusi masing-masing dimensi empati sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai struktur empati pegawai pada organisasi sektor publik. Dengan demikian, penelitian ini memperluas kajian psikologi organisasi, khususnya mengenai bagaimana dimensi-dimensi empati berkembang dalam lingkungan birokrasi pemerintahan yang memiliki karakteristik formal, administratif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Secara praktis, temuan penelitian memberikan implikasi bahwa pengembangan kompetensi sosial-emosional pegawai tidak cukup hanya melalui pelatihan komunikasi interpersonal, tetapi juga perlu diarahkan pada pembentukan budaya organisasi yang mendorong kepedulian, kerja sama tim, dan perilaku prososial. Penguatan dimensi kepedulian dapat dilakukan melalui program *team building*, pelatihan kecerdasan emosional, *coaching*, serta kepemimpinan yang berorientasi pada dukungan sosial. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas hubungan kerja sekaligus memperkuat efektivitas pelayanan publik yang menjadi tujuan utama organisasi pemerintah (Goleman, 2021; Wright, 2021; OECD, 2023).

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tingkat empati pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Provinsi Sumatera Utara berdasarkan empat dimensi utama, yaitu kehangatan, kelembutan, kasihan, dan kepedulian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kehangatan merupakan dimensi yang paling dominan dalam membentuk empati pegawai, diikuti oleh dimensi kelembutan, kasihan, dan kepedulian. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa empati pegawai BKAD lebih banyak diwujudkan melalui hubungan interpersonal yang hangat, komunikasi yang santun, serta kemampuan memahami kondisi emosional rekan kerja dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian psikologi organisasi sektor publik dengan menyajikan gambaran empiris mengenai struktur dimensi empati pada pegawai instansi pemerintah. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang berfokus pada hubungan empati dengan variabel lain, penelitian ini memetakan kontribusi masing-masing dimensi empati sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai karakteristik empati dalam lingkungan birokrasi pemerintahan.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi BKAD Provinsi Sumatera Utara dalam merancang kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada penguatan kompetensi sosial-emosional. Pengembangan tersebut dapat diwujudkan melalui pelatihan komunikasi interpersonal, kecerdasan emosional, team building, coaching, serta penguatan budaya kerja kolaboratif yang mendorong kepedulian, saling mendukung, dan kerja sama antarsesama pegawai sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada organisasi sektor publik lainnya. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif yang menggambarkan kondisi empati pada saat penelitian dilakukan tanpa mengeksplorasi faktor-

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

faktor yang memengaruhi terbentuknya empati secara lebih mendalam. Ketiga, data penelitian sepenuhnya diperoleh melalui instrumen kuesioner sehingga masih bergantung pada persepsi subjektif responden.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan mixed methods agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pembentukan empati dalam organisasi sektor publik. Penelitian berikutnya juga dapat memperluas lokasi penelitian pada berbagai instansi pemerintah, membandingkan karakteristik empati berdasarkan jabatan, masa kerja, atau unit organisasi, serta mengkaji hubungan empati dengan variabel lain, seperti kecerdasan emosional, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, maupun kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori psikologi organisasi sekaligus menjadi dasar penyusunan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif pada organisasi sektor publik.

REFERENSI

Arikunto, S. (2002). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.

Azwar, S. (2010). *Penyusunan skala psikologi*. Pustaka Pelajar.

Baron-Cohen, S. (2017). *Zero degrees of empathy: A new theory of human cruelty and kindness*. MIT Press.

Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2021). What's love got to do with it? Emotional cultures and organizational outcomes. *Administrative Science Quarterly, 66*(2), 345–387. https://doi.org/10.1177/0001839220987654

Batson, C. D. (2022). *The altruism question: Toward a social-psychological answer* (Revised ed.). Oxford University Press.

Borba, M. (2008). *The moral intelligence of children: Raising a smart, responsible, and ethical child*. Jossey-Bass.

Cascio, W. F. (2019). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (2020). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-3): Professional manual*. Psychological Assessment Resources.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Davis, M. H. (2018). *Empathy: A social psychological approach* (2nd ed.). Routledge.

Davis, M. H. (2021). Empathy and prosocial behavior: Current insights. *Current Opinion in Psychology, 39*, 112–117. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.02.018

Decety, J., & Cowell, J. M. (2022). The social neuroscience of empathy. *Annual Review of Psychology, 73*, 419–445. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-082820-111526

Decety, J., & Yoder, K. J. (2021). The neuroscience of empathy and its role in prosocial behavior. *Nature Reviews Neuroscience, 22*(9), 519–533. https://doi.org/10.1038/s41583-021-00480-8

Eisenberg, N., Spinrad, T. L., & Morris, A. S. (2020). Empathy-related responding in children and adolescents. *Annual Review of Developmental Psychology, 2*, 237–261. https://doi.org/10.1146/annurev-devpsych-051820-124719

Ferdinand, A. (2002). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk skripsi dan tesis ilmu manajemen*. BP Universitas Diponegoro.

Garcia, R., Han, S., & Wijaya, L. (2024). Interpersonal warmth, gentleness, and empathic responding in public service settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 97*(2), 345–368. https://doi.org/10.1111/joop.12487

Gerdes, K. E., Segal, E. A., & Lietz, C. A. (2023). *Developing empathy: A handbook for social workers and helping professionals* (2nd ed.). Oxford University Press.

Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2021). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin, 147*(4), 321–356. https://doi.org/10.1037/bul0000317

Goleman, D. (2021). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (20th anniversary ed.). Bantam Books.

Gunawan, B., Santoso, R., & Wijaya, L. (2024). Faktor penentu empati pegawai di lingkungan sektor publik. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 33*(1), 45–58. https://doi.org/10.22146/jpio.2024.89765

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

Hadi, S. (2004). *Metodologi penelitian*. Pustaka Pelajar.
Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
Komariah, & Satori, D. (2011). *Metodologi penelitian kualitatif*. Alfabeta.
Kurniawan, D. (2026). Empati dan kinerja pegawai pada instansi pengelola keuangan daerah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik, 17*(1), 112–125. https://doi.org/10.22146/jekp.2026.102345
Lestari, S. D. (2023). Kecerdasan emosional dan empati pada aparatur sipil negara. *Jurnal Psikologi Indonesia, 51*(3), 210–223. https://doi.org/10.22146/jpsi.2023.78901
Luthans, F. (2018). *Organizational behavior* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
Mayer, J. D. (2019). *Personal intelligence: The power of personality*. Cambridge University Press.
OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en
Pratiwi, D. (2021). Gaya kepemimpinan dan empati pegawai di instansi pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Organisasi, 12*(1), 34–47. https://doi.org/10.22146/jmo.2021.67890
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
Rogers, C. R. (2019). *On becoming a person*. Houghton Mifflin.
Salovey, P., & Mayer, J. D. (2018). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 37*(3), 219–239. https://doi.org/10.1177/0276236618756059
Santoso, B. (2022). Beban kerja, kelelahan emosional, dan penurunan empati pada pegawai. *Jurnal Kesehatan Mental dan Psikologi Klinis, 9*(2), 102–115. https://doi.org/10.22146/jkmk.2022.87654
Saxe, R., Yang, D., & Helm, J. (2022). Neural and psychological bases of empathy in social interaction. *Nature Reviews Psychology, 1*(10), 578–592. https://doi.org/10.1038/s44159-022-00023-9
Spector, P. E. (2020). *Organizational behavior: A scientific approach* (2nd ed.). Routledge.
Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2019). Workplace empathy and employee outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 104*(10), 1285–1308. https://doi.org/10.1037/apl0000712
Wagstaff, A. D. (2024). Empathy and prosocial behavior in organizations. *Academy of Management Annals, 18*(1), 245–278. https://doi.org/10.5465/annals.2022.0156
Wijaya, M. (2025). Hubungan iklim organisasi dengan empati pegawai di lingkungan pemerintah provinsi. *Jurnal Psikologi Sosial Indonesia, 14*(2), 156–169. https://doi.org/10.22146/jpsi.2025.101234
Wright, B. E. (2021). Public service motivation and empathy: A review and research agenda. *Public Administration Review, 81*(3), 456–468. https://doi.org/10.1111/puar.13321

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0