

Peran Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Proyek Konversi Energi Batubara PT X di Gresik)

Noermijati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Catarina Dyan S

Karyawan Perusahaan BUMN

Abstract: *This study aims to analyze the influence of transformational leadership and emotional intelligence on the performance of employees, the studies at Coal Energy Conversion Project PT X in Gresik. To achieve these objectives the research was conducted the method of explanatory that is explain the causal relationship between variables transformational leadership and emotional intelligence and its influence on employee performance. The population in this study were 63 employees. While the sampling technique was done by total sampling so that the entire population in this study is the research sample. The techniques of data analysis in the study was conducted using multiple linear regression. The results showed that simultaneously transformational leadership and emotional intelligence significantly influence to the performance of employees. the first hypothesis was acceptable which stated that simultaneously, there was a significant influence between the two variables, transformational leadership and emotional intelligence. Partially there was the influence of transformational leadership on employee performance. Moreover, the emotional intelligence had a significant influence on the performance of employees. Independent variables that had a dominant influence on performance was transformational leadership thus it proved that the third hypothesis in this study was also acceptable.*

Keywords: *Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Employee Performance.*

Organisasi merupakan suatu kesatuan komplek yang mengalokasikan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif di mana salah satu tujuan organisasi adalah peningkatan kinerja karyawan guna menunjang performa organisasi. Menurut Mangkuprawira, 2007, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam mencapai kinerja karyawan, faktor sumber daya manusia memiliki pengaruh yang dominan.

Sumberdaya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari hasil kerjanya, sumberdaya manusia bisa menjadi pusat keberhasilan perusahaan manakala potensi mereka dikembangkan secara optimal, guna mencapai kinerja yang optimal. Apabila kinerja karyawan yang dihasilkan telah optimal maka akan menghasilkan kontribusi yang besar pula terhadap kinerja perusahaan.

Salah satu faktor yang dianggap penting bagi peningkatan kinerja karyawan yaitu kecerdasan emosional yang merupakan sisi lain dari kecerdasan yang dimiliki manusia dan dianggap berperan penting dalam menentukan tingkat kesuksesan hidup. Pada paradigma lama, anggapan bahwa kecerdasan intelektual sebagai satu-satunya tolok ukur kecerdasan sering dijadikan parameter keberhasilan dan kesuksesan kinerja seseorang namun lambat laun paradigma tersebut berubah karena dalam kenyataan tidak semua persoalan dapat dipecahkan dengan hanya mengandalkan

Alamat Korespondensi:

Noermijati, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Malang Jl. MT Haryono No 165 Malang

kecerdasan intelektual saja. Keterampilan lain yang perlu dimiliki manusia adalah pengetahuan tentang temperamen, mengatur suasana hati, mengenali perasaan orang lain, mengontrol emosi dan sebagainya. Oleh karena itu, diperlukan kecerdasan lain yang terutama menekankan pada bagaimana mengelola emosi dengan baik dan dapat digunakan secara selaras dengan nalar.

Kecerdasan emosional menurut Goleman (2000) adalah suatu kecerdasan yang merujuk kepada kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain. Adapun, dengan mengaplikasikan Kecerdasan Emosional dengan baik, dapat diperoleh manfaat yang merupakan faktor penentu sukses dalam bekerja (Cooper dan Sawaf, 2002 dalam Hayward, 2005).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan karena pemimpin suatu organisasi dapat menentukan berhasil tidaknya tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan peran karyawan, maka pelaksanaan prinsip-prinsip komunikasi perlu lebih ditingkatkan dan gaya kepemimpinan perlu diperhatikan. Hubungan yang harmonis antara karyawan dan pimpinan merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan. Agar hubungan antara karyawan dan pimpinan tersebut dapat berjalan dengan baik maka keefektifan peran pemimpin sangatlah diperlukan. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu di antara sekian model kepemimpinan yang oleh Bass dan Avolio dalam Hickman (1998) mengistilahkan kepemimpinan transformasional sebagai *Four I's* yang meliputi Pengaruh Ideal (*Idealised Influence*), Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*), Pertimbangan Individu (*Individualised Consideration*), dan Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*). Pendekatan kepemimpinan transformasional secara esensial menekankan untuk menjunjung tinggi atau menghargai tujuan individu bawahan sehingga nantinya para bawahan itu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka.

PT X di Gresik merupakan salah satu perusahaan BUMN yang memiliki karyawan 3286 orang.

Perusahaan penghasil pupuk ini secara struktural memiliki berbagai divisi. Kepala Kompartemen/divisi setara dengan General Manager dan mereka bertanggung jawab secara langsung ke Direktur terkait sedangkan Kepala Biro/Departemen bertanggung jawab ke Kepala Kompartemen masing-masing).

Sebagai gambaran, model kepemimpinan yang dimiliki seorang manager di perusahaan BUMN akan berbeda dengan model kepemimpinan manager di perusahaan-perusahaan swasta. Bila di perusahaan birokrasi memerlukan waktu bertahun-tahun untuk mencapai jabatan tersebut maka umumnya tidak demikian dengan manager di perusahaan swasta di mana pada perusahaan swasta seseorang dapat melamar pada posisi manager secara langsung. Di samping itu, karyawan tetap yang umumnya telah bekerja lebih dari 10 tahun di perusahaan BUMN akan menerima secara positif siapapun pimpinan mereka dibanding karyawan di perusahaan swasta (Banai dan Weisberg, 2005).

Pada proyek yang bersifat *AdHoc*, seperti yang ada pada perusahaan tempat penelitian ini, permasalahan kepemimpinan merupakan tantangan tersendiri yang dihadapi Kepala Proyek. Kepala Proyek dituntut untuk memimpin, mengatur serta mengarahkan bawahannya selama proyek berlangsung. Secara struktural, pembentukan personil proyek mulai dari kepala proyek hingga staff merupakan orang-orang pilihan yang dianggap mampu untuk bekerja dalam tekanan, juga mereka dituntut untuk mencapai hasil yang telah ditargetkan. Karenanya keberhasilan suatu proyek bukan hanya keberhasilan seorang kepala proyek saja namun juga keberhasilan seluruh *team* proyek.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Hayward (2005) Obyek penelitian yang dilakukan oleh Hayward adalah semua organisasi pemerintah yang ada di Afrika Selatan dan variabel kepemimpinan yang digunakan adalah transformasional dan transaksional.

Masalah penelitian: Apakah kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan variabel apakah yang berpengaruh dominan?

Studi empiris dalam penelitian ini antara lain dari penelitian Hayward (2005) meneliti Hubungan antara Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan dan

Kecerdasan Emosional pada Organisasi-Organisasi Pemerintah di Afrika Selatan. Hasilnya menunjukkan ada hubungan signifikan antara kinerja karyawan dengan kecerdasan emosional dan kepemimpinan transaksional, tidak adanya hubungan signifikan antara kinerja karyawan dengan kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional, ada hubungan signifikan antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan transaksional, adanya hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional. Serta penelitian Andria dan Subroto (2001) tentang Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Lini Depan Perusahaan Jasa. Hasilnya, kepemimpinan transformasional membuat karyawan merasa menjadi bagian perusahaan dan merasa dihargai karena diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sedangkan kepemimpinan transaksional tidak tepat diterapkan untuk menghasilkan kinerja yang diinginkan pada karyawan lini depan jasa karena jenis kepemimpinan ini lebih bersifat statis, sehingga menyebabkan bawahan bekerja dengan cara-cara yang telah berlaku selama ini tanpa punya keinginan untuk melakukan perbaikan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi anggotanya dan muncul ketika pemimpin mampu memperluas dan meningkatkan perhatian terhadap karyawan, membangkitkan kesadaran terhadap tujuan atau misi kelompok serta mampu mengajak karyawan melihat jauh ke depan melebihi kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok (Bass dan Avolio dalam Hickman, 1998:136).

Pemimpin yang mengaplikasikan model kepemimpinan transformasional dapat dikatakan pemimpin yang mampu memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan (Hater dan Bass, 1998 dalam Aarons, 2006). Pemimpin transformasional akan mengarahkan pengikutnya ke nilai moral yang baik, dapat mengarahkan pengikutnya untuk dapat berkomitmen pada nilai-nilai organisasi, dapat menghargai pengikutnya, mendorong pengikutnya bersikap kreatif dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan (Politis, 2004). Empat

dimensi dalam kepemimpinan transformasional: "Four I's, sebagai berikut:

- *Idealised Influence*; Pada dimensi ini, pemimpin pun mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok.
- *Intellectual Stimulation*: Secara tidak langsung pemimpin memotivasi dan menjadi inspirasi bagi orang disekitarnya, menunjukkan antusias dan optimis dalam bekerja.
- *Individualised Consideration*: Pemimpin berusaha membangkitkan semangat pengikutnya untuk lebih kreatif dan inovasi.
- *Inspirational Motivation*: Pemimpin memberikan perhatian pada pengikutnya dengan bertindak sebagai seorang mentor.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting yang berhubungan dengan suatu organisasi dan kinerja karyawan di mana dalam kepemimpinan transformasional dianggap sebagai model yang dapat meningkatkan kapasitas kinerja karyawan dengan memberikan pengarahan dan motivasi (Bass, dkk, 2003).

Selanjutnya yang dimaksud kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional yaitu tipe pemimpin yang memotivasi anggotanya dan muncul ketika pemimpin mampu memperluas dan meningkatkan perhatian terhadap karyawan, membangkitkan kesadaran terhadap tujuan atau misi kelompok serta mampu mengajak karyawan melihat jauh ke depan melebihi kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok (Bass dan Avolio dalam Hickman, 1998). Indikator kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada 4 dimensi dalam kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan "Four I's yaitu Pengaruh Ideal Kharisma, Rangsangan Intelektual, Pertimbangan Individu, dan Inspirasi Motivasi (Bass dan Avolio dalam Hickman, 1998).

Kecerdasan Emosional

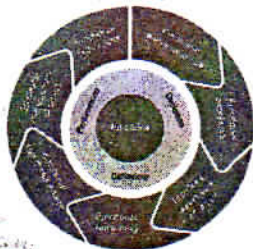
Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, diduga bahwa kesuksesan seseorang tidak hanya bergantung pada kecerdasan intelektual saja namun kecerdasan emosional serta peran intrapersonal seseorang turut mempengaruhinya. Kecerdasan emosional merupakan suatu kecerdasan yang merujuk kepada

kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain (Goleman, 2000). Sedangkan menurut Salovey dan Mayer dalam Butler dan Chinowsky (2006) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan diri sendiri dan orang lain serta menggunakan perasaan itu untuk memandu pikiran dan tindakan.

Goleman dalam Elliot (2001) membagi 5 kelompok kecerdasan emosional dengan kecakapan, yaitu:

- Kesadaran Diri (*Self Awareness*): merupakan kesadaran akan perasaan yang timbul dalam individu dengan mengenali perasaan yang timbul dalam individu dengan mengenali perasaan yang disertai dengan berpikir kemudian melakukan tindakan dalam mengambil keputusan.
- Pengaturan Diri (*Self Regulation*): kemampuan untuk mengedalikan emosi oleh diri sendiri tetapi tidak hanya berarti meredam rasa tertekan atau menahan gejolak emosi.
- Motivasi Diri (*Self Motivation*): dorongan untuk meningkatkan atau memenuhi standar keunggulan, setia kepada visi dan sasaran perusahaan atau kelompok, menggerakkan orang untuk menerima kegagalan dan rintangan sebagai awal keberhasilan.
- Kesadaran Sosial (*Social Awareness*): kemampuan individu dalam menyadari dirinya untuk berhubungan dengan orang lain (bersosialisasi) atau memahami perasaan orang lain.
- Keterampilan Sosial (*Social Skill*): keterampilan sosial, makna intinya adalah seni menangani emosi orang lain.

Berikut merupakan model kecerdasan emosional beserta beberapa kriteria yang termasuk di dalamnya berdasarkan pendapat ahli Geno dalam Sawyer dan Palmer (2008):



Gambar 1. Model *Emotional Intelligence* menurut Geno (Sumber: Sawyer, D.J dan Palmer, B., 2008)

Berdasar teori kecerdasan emosional yang dikemukakan banyak ahli di atas, yang disebut kecerdasan emosional dalam penelitian ini dipengaruhi oleh 5 faktor yang seyogyanya wajib dimiliki oleh seorang pemimpin (Goleman dalam Elliot 2001), yaitu Kesadaran Diri (*Self Awareness*), Pengaturan Diri (*Self Regulation*), Motivasi Diri (*Self Motivation*), Kesadaran Sosial (*Social Awareness*), dan Keterampilan Sosial (*Social Skill*).

Kinerja

Adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Mangkuprawira: 2007).

6 kriteria primer yang digunakan mengukur kinerja (Bernardin dan Russel 1995):

- *Quality*: Merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- *Quantity*: Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya dalam jutaan rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- *Timeliness*: Adalah tingkat sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- *Cost-effectiveness*: Adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- *Need for Supervision*: Merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- *Interpersonal impact*: Merupakan tingkat sejauhmana karyawan/pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

Selanjutnya kinerja dalam penelitian ini ditentukan oleh 2 faktor, indikatornya adalah 1) Hasil Kerja dan 2) Kemampuan (Bernardin dan Russel, 1995).

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kecerdasan emosional (X2) secara simultan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kecerdasan emosional (X2) secara parsial terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Terdapat pengaruh dominan dari variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini termasuk penelitian eksplanatoris, dengan Populasi karyawan pada Proyek Konversi Energi Batubara PT X di Gresik. Teknik pengambilan sampelnya adalah teknik sampling jenuh. Sehingga sebagai sampel adalah keseluruhan dari jumlah populasi yaitu sebanyak 63 karyawan. Menggunakan metode analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh antar variabel penelitian.

Definisi Operasional Variabel

Kepemimpinan Transformasional

- Pengaruh Ideal/charisma (*Idealised Influence*) adalah pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan sendiri. Pemimpin, bersedia memberikan pengorbanan untuk perusahaan. Dia dapat menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa dia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya sehingga patut dihargai. Di samping itu dia dapat memberikan wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.
- Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*): Pemimpin mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif dan memberikan motivasi pada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan baru dalam melaksanakan tugas organisasi.

- Pertimbangan Individu (*Individualised Consideration*): Pemimpin bersedia mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan serta secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karier. Di samping itu, pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih tiap orang secara khusus dan pribadi.
- Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*): Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya seperti menentukan standar-standar tinggi dan memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melaksanakan tugasnya dan mampu memberikan berbagai macam gagasan. Secara tidak langsung mereka merasa terinspirasi motivasinya oleh pemimpin.

Kecerdasan Emosional

Pengukuran variabel kecerdasan emosional mengacu pendapat Goleman (2000) sebagai berikut:

- Pengaturan Diri (*Self Regulation*): Kemampuan pemimpin untuk menangani emosi sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas.
- Motivasi Diri (*Self Motivation*): Pemimpin mampu untuk menggerakkan dan menuntun karyawan menuju sasaran, membantu mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif serta mampu untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.
- Kesadaran Sosial/Empati (*Social Awareness*): Pemimpin mampu untuk mengetahui bagaimana perasaan bawahannya, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang.
- Ketrampilan Sosial (*Social Skills*): Kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi dan berhubungan dengan bawahannya serta dapat bekerja sama.

Kinerja Karyawan

Pengukuran variabel kinerja karyawan mengacu pendapat Russel dan Benardin (1995) sebagai berikut:

- Hasil Kerja: Merupakan hasil kerja sebenarnya yang diperoleh karyawan dan merupakan hasil kerja yang optimal yang bisa diraih dari standart dan waktu yang ditentukan.

- Kemampuan: Mencakup kecakapan dan ketrampilan dalam menyelesaikan tugas.

HASIL

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif menggambarkan distribusi frekuensi jawaban responden berdasarkan tanggapan atas pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan mengacu pada interpretasi skor yang telah digunakan Noermijati (2008) sebagai berikut:

Tabel 1. Dasar Interpretasi Skor Indikator dalam Variabel Penelitian

NO	NILAI / SKOR	INTERPRETASI
1.	1 – 1.8	Jelek / Rendah
2.	>1.8 – 2.6	Kurang
3.	>2.6 – 3.4	Cukup
4.	>3.4 – 4.2	Baik / Tinggi
5.	>4.2 – 5.0	Sangat Baik / Sangat Tinggi

(Sumber: Noermijati, 2008)

Dalam pengolahan data dengan menggunakan regresi linier berganda dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen melalui hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Kecerdasan Emosional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil regresi dapat dilihat pada Tabel 2.

Hasil analisis korelasi menunjukkan tingkat keeratan hubungan yang kuat /tinggi, antara variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kecerdasan Emosional (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y), ditunjukkan nilai R sebesar 0,622 Sedangkan nilai Adjusted R² = 0,367. Angka ini menunjukkan besarnya

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi

Var	Staandardized Coefficient (Beta)	t _{hitung}	Sig.	Ket
		3,167	0,002	Signifikan
(X1)	0,416	3,953	0,000	Signifikan
(X2)	0,363	3,449	0,001	Signifikan
R	= 0,622			
Adjusted R Square	= 0,367			
Fhitung	= 18,974			
Ftable	= 3,15	t tabel		= 2,00
Sign. F	= 0,001	α		= 0,05

kontribusi pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kecerdasan Emosional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 36,7% sedangkan sisanya yaitu 63,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan model.

Berdasarkan Tabel 2 maka persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,416X1 + 0,363X2$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa perubahan Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jika Kepemimpinan Transformasional (X1) meningkat maka Kinerja Karyawan (Y) juga meningkat dan jika Kecerdasan Emosional (X2) meningkat maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat pula.

Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Berdasarkan Tabel 2, dapat dinyatakan, terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara simultan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

- Kepemimpinan Transformasional: kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- Kecerdasan Emosional; kecerdasan emosional secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas adalah bahwa kepemimpinan

transformasional dan kecerdasan emosional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis kedua diterima.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Dari Tabel 2 Koefisien Standardized Beta dapat diketahui bahwa variabel yang berpengaruh dominan adalah kepemimpinan transformasional dengan nilai koefisien beta terbesar yaitu 0,416. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh secara Simultan Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian di Proyek KEBB PT X Gresik menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Artinya kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara bersama-sama berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian Bass dan Avolio dalam Hickman (1998) dan kecerdasan emosional yang dikemukakan oleh Goleman (2000) yang menyatakan bahwa model kepemimpinan dan kecerdasan emosional secara empiric dan teoritis telah menunjukkan bukti mendukung pencapaian kinerja karyawan secara optimal.

Hal tersebut membuktikan bahwa sebagai pemimpin selain memiliki kecerdasan intelektual diharapkan memiliki kecerdasan lain guna menunjang keberhasilan yaitu kecerdasan emosional. Adapun hubungan antara kepemimpinan (terlebih pada kepemimpinan transformasional) dengan kecerdasan emosional memiliki keterkaitan satu dengan yang lain. Dalam kepemimpinan transformasional oleh Bass dan Avolio dalam Hickman (1998) terdapat 4 dimensi yang dikenal dengan *Four I's* (*Idealised Influence*, *Intellectual Stimulation*, *Individualised Consideration*, dan *Inspirational Motivation*) dan keempat dimensi tersebut merupakan gambaran emosi seseorang (Sivanathan dan Fekken, 2001). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Barling dkk, 2000 dalam Sivanathan dan Fekken, 2001 di mana

dalam penelitiannya dikatakan bahwa para manager pabrik yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi menunjukkan *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasi) dan *individualized consideration* (pertimbangan individu) yang baik terhadap karyawan. Penelitian lain oleh Palmer dkk, 2001 dalam Sivanathan dan Fekken, 2001 menyatakan seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang baik memiliki motivasi inspirasi dan pertimbangan individu yang baik pula terhadap karyawan.

Goleman dalam Hayward (2005) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mencerminkan seorang pemimpin yang efektif. Ketika seorang pemimpin menggunakan kecerdasan emosionalnya dalam menjalankan tugas kesehariannya, dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas di antara para karyawan. Dengan meningkatnya inovasi dan produktivitas tersebut menandakan meningkatnya kinerja karyawan pula dan hal ini memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan.

Pada Proyek KEBB PT X di Gresik, permasalahan kepemimpinan merupakan tantangan tersendiri yang dihadapi Kepala Proyek di mana Kepala Proyek dituntut untuk memimpin, mengatur serta mengarahkan bawahannya selama proyek berlangsung. Secara struktural, pembentukan personil proyek mulai dari kepala proyek hingga staff merupakan orang-orang pilihan yang dianggap mampu untuk bekerja dalam tekanan, juga mereka dituntut untuk mencapai hasil yang telah ditargetkan. Karenanya keberhasilan suatu proyek bukan hanya keberhasilan seorang kepala proyek saja namun juga keberhasilan seluruh *team* proyek.

Pengaruh secara Parsial Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kepemimpinan transformasional terdapat nilai rata-rata terbesar yang ditunjukkan oleh indikator pengaruh ideal/kharisma. Hal ini berarti bahwa responden yang merupakan karyawan tetap sangat terinspirasi dan termotivasi dengan pimpinan mereka yang memiliki karisma tersendiri. Dalam hal ini, pemimpin mampu

memberikan kesan pada karyawan selaku bawahannya bahwa ia mampu mengemban tugas dengan baik serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di mana pemimpin memotivasi anggotanya dan muncul ketika pemimpin mampu memperluas dan meningkatkan perhatian terhadap karyawan, membangkitkan kesadaran terhadap tujuan atau misi kelompok serta mampu mengajak karyawan melihat jauh kedepan melebihi kepentingan pribadi.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa dimensi-dimensi pemimpin yang mengaplikasikan model kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan. Covey (2005) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus mempunyai prinsip-prinsip yang dianggap benar dalam menentukan arah kepemimpinannya. Dalam bukunya *8 Habits of Highly Effective People*, dijabarkan mengenai 8 kebiasaan pembangun kemenangan merupakan esensi perwujudan dari upaya seseorang untuk menjadi seseorang yang seimbang, utuh, dan kuat, serta menciptakan tim yang saling melengkapi berdasarkan rasa saling menghormati.

Hasil penelitian ini juga sependapat dengan Dimma (1989) menyatakan bahwa tidak dapat dipungkiri kepemimpinan merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja karyawan di mana dengan meningkatnya kinerja karyawan dapat menunjang kinerja perusahaan yang berlomba-lomba bersaing dengan perusahaan lain. Hal ini dapat dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi adalah penerapan kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin.

Hasil dari penelitian untuk variabel kecerdasan Emosional dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Model Kecerdasan Emosional dalam penelitian ini dinyatakan adanya 5 indikator yang mempengaruhi kecerdasan emosional yaitu: Kesadaran Diri (*Self Awareness*), Pengaturan Diri (*Self Regulation*), Motivasi Diri (*Self Motivation*), Kesadaran Sosial (*Social Awareness*), dan Ketrampilan Sosial (*Social Skill*).

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan pendapat George dalam Hayward (2005) menyatakan bahwa kecerdasan emosional memegang peran yang penting dalam kepemimpinan yang efektif dan bertujuan untuk memahami serta manage *mood* dan emosi seseorang dan orang lain. Ketika kecerdasan emosional muncul diharapkan akan meningkatkan kerjasama yang baik dengan karyawan, motivasi, produktivitas dan keuntungan.

Salah satu faktor yang penting bagi peningkatan kinerja karyawan KEBB PT X yaitu kecerdasan emosional pimpinan. Secara sederhana, kecerdasan emosional pimpinan proyek berbentuk kemampuan memproses informasi dan memecahkan masalah. Selain itu kecerdasan emosi kepala proyek juga merujuk kepada kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain. Kemampuan kepala proyek yang baik dalam mengelola emosinya berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan kinerja karyawannya. Adapun, bentuk aplikasi kecerdasan emosional dalam bekerja yaitu: pembuatan keputusan, kepemimpinan, terobosan teknis dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, *teamwork* dan hubungan saling mempercayai, loyalitas karyawan serta kreatifitas dan inovasi.

Variabel yang Berpengaruh Dominan terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisa regresi linear berganda dapat diketahui bahwa variabel yang dominan adalah variabel kepemimpinan transformasional.

Menurut Bass dan Avolio dalam Hickman (1998 :136) kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi anggotanya dan muncul ketika pemimpin mampu memperluas dan meningkatkan perhatian terhadap karyawan, membangkitkan kesadaran terhadap tujuan atau misi kelompok serta mampu mengajak karyawan melihat jauh ke depan melebihi kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok.

Kepemimpinan transformasional dalam perusahaan ditunjukkan dengan kemampuan pemimpin proyek dalam menciptakan komunikasi dan kerjasama yang baik dengan karyawan sehingga menumbuhkan

rasa kepercayaan dan respek yang tinggi dari karyawan. Di samping itu, kemampuan manajerial pemimpin dalam pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat di bidang engineering membuat pengikut atau karyawan ikut merasakan kemampuan yang dimiliki pemimpin. Penekanan dari kepemimpinan transformasional terlihat dari citra atau kharisma yang ada pada seorang pemimpin di mana pemimpin dijadikan panutan bagi karyawan sehingga apa yang dilakukan pemimpin akan diikuti oleh karyawannya. Maka jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja para karyawannya maka perusahaan harus meningkatkan faktor kepemimpinan terlebih kepemimpinan transformasional.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis data serta pembahasannya yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka temuan penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dengan kata lain semakin baik Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional maka meningkatkan Kinerja Karyawan.
- Secara parsial terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Demikian halnya dengan Kecerdasan Emosional juga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan.

Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian, beberapa saran bagi penelitian yang akan datang maupun kepada jajaran pimpinan Perusahaan adalah sebagai berikut:

- Secara teori, saran untuk penelitian yang akan datang berupa:
Untuk penelitian selanjutnya dengan tema yang sama, disarankan perlu melakukan kajian terhadap variabel-variabel yang belum termuat dalam penelitian ini.

• Secara aplikatif, saran untuk pihak Perusahaan adalah:

- Bagi manajemen perusahaan terutama pada Proyek KEBB perlu meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan secara lebih baik. antara lain melalui pelatihan dan pengembangan kepemimpinan secara berkala.
- Bagi manajemen Perusahaan, sebagai seorang pemimpin, di samping memiliki kecerdasan intelektual juga diperlukan kecerdasan emosional karenanya diperlukan pula pelatihan dan pengembangan dalam memmanage emosi seorang pemimpin guna menyeimbangkan kedua kecerdasan tersebut.
- Guna meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan karyawan selain komunikasi dua arah yang baik, secara formal diperlukan pula keterlibatan pemimpin dalam kegiatan non formal misal acara darmawisata ataupun olah raga bersama di luar jam kerja, sehingga hubungan keakraban akan terus berlanjut serta menumbuhkan rasa percaya karyawan yang lebih kuat terhadap pemimpin.
- Pihak manajemen Perusahaan dapat lebih menekankan pada sistem supervise kepada karyawan, sehingga akan membantu meningkatkan kinerja karyawan.
- Guna meningkatkan kinerja karyawan disarankan untuk dilakukan evaluasi kinerja karyawan secara berkala. Dengan evaluasi tersebut diharapkan pemimpin dapat lebih memahami kelebihan dan kekurangan karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Aarons, G. 2006. Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice. *Journal Psychiatric* Vol 57 No 8 p. 1162-1169 <http://www.casrc.org>. Diakses 15 Juni 2010.
- Andira, dan Subroto, B. 2001. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Lini Depan pada Perusahaan Jasa. <http://www.digilib.unsri.ac.id>. Diakses 2 Januari 2010.
- Banai, M., and Weisberg, J. 2005. Corporate Ownership, Leadership and Job Characteristics in Russian Enterprises.

- Journal Managing Global Transitions* 3(2):117–137. <http://www2.fm-kp.si>. Diakses 1 Januari 2010.
- Bass, B.M., dkk. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* Vol. 88, No. 2, p.207–218 <http://www.road.uww.edu>. Diakses 14 Juni 2010.
- Bernardin, H.J., dan Joyce, E.A., Russel. 1995. *Human Resources Management*. McGraw Hill, Inc. Singapore.
- Butler, C.J., dan Chinowsky, P.S. 2006. Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives. *Journal of Management in Engineering*, Vol 22 No 13 p. 119–125. www.cebe.heacademy.ac.uk. Diakses 22 Januari 2010.
- Covey, S.R. 2005. *The 8th Habits Melampui Efektifitas, Menggapai Keagungan*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Elliot. 2001. Emotional Intelligence–Based Leadership. *Graduate Management Review* p. 23–26. <http://www.business.otago.ac>. Diakses 28 Oktober 2009.
- Goleman, D. 2000. *Emotional intelligence*. Bantam Books. New York.
- Hayward, A.B. 2005. Relationship between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation. Tesis. Rhodes University. <http://eprints.ru.ac.za>. Diakses 27 Januari 2010.
- Hickman, G.R. 1998. *Leading Organization Perspectives for a New Era*. Sage Publications, Inc. California.
- Mangkuprawira, S. 2007. Kinerja. <http://ronawajah.wordpress.com>. Diakses 5 Februari 2010.
- Mayer, J.D., and Caruso, D. 2002. The Effective Leader: Understanding and Applying Emotional Intelligence. *Ivey Journal Business*. <http://www.mtpinnacle.com>. Diakses 25 Januari 2010.
- Noermijati. 2008. *Aktualisasi Teori Herzberg, suatu Kajian terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Spiritual Manajemen Operasional (Penelitian di Perusahaan Kecil Rokok Sigaret Kretek Tangan di Wilayah Malang)*. Disertasi. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Politis, J. 2004. Transformational and Transactional Leadership Predictors of the 'Stimulant' Determinants to Creativity in Organisational Work Environments. *Electronic Journal of Knowledge Management* Voll 2 (23–34). <http://www.ejkm.com>. Diakses 12 Juni 2010.
- Sawyer, D.J., and Palmer, B, PhD. 2008. Using Multi-Rater Assessments to Measure Emotional Intelligence and Leadership Behaviors in Middle Managers. *International Conference & Exposition*. <http://www.astd2008.astd.org>. Diakses 27 Januari 2010.
- Sivanathan, N., dan Fekken, G.C. 2001. Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organization Development* 23 (4) p.198–204 <http://www.emeraldinsight.com> Diakses 15 Juni 2010.