

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEMPERTIMBANGKAN KECERDASAN EMOSIONAL KARYAWAN

Ketut Laksmi Maswari
Fakultas Teknik Informatika, STMIK STIKOM INDONESIA

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah perbedaan level gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan dan efektivitas penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel kecerdasan emosional individu karyawan. Hal ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner di empat PT. BPR yang berada di Kecamatan Denpasar Timur dan Denpasar Selatan dengan jumlah responden sebanyak 168 orang. Pengujian hipotesis penelitian menggunakan teknik analisis varians (*ANOVA Factorial Univariate*), dengan alat bantu aplikasi SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 15.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) kinerja karyawan pada kelompok karyawan dengan level gaya kepemimpinan transformasional tinggi tidak berbeda dengan kelompok karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional rendah. 2) kinerja karyawan kelompok gaya kepemimpinan transformasional tinggi dengan kecerdasan emosional karyawan tinggi tidak berbeda dibandingkan kinerja karyawan kelompok gaya kepemimpinan transformasional rendah dengan kecerdasan emosional rendah. Temuan yang dilakukan pada penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap praktek manajemen sumber daya manusia. Dimana gaya kepemimpinan transformasional tidak efektif diterapkan pada organisasi jasa keuangan berskala kecil yang didominasi oleh karyawan dengan tingkat pendidikan relatif rendah dan didominasi oleh karyawan yang berjenis kelamin pria. Kata Kunci : gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan kecerdasan emosional karyawan

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine differences transformational leadership styles on job performance and effectiveness implementation of transformational styles on performance influenced by emotional intelligence variabel. This study used questionnaire with 168 of respondents in four rural bank district of East and South Denpasar. Hypothesis testing used analysis of variance (factorial univariate ANOVA) technique, with an application SPSS (Statistical Package for Social Science) version 15.0. The results this study shows that: 1) performance on the group with high levels of transformational leadership are not different than low levels style. 2) performance of employee on the group with high transformational leadership styles and high emotional intelligence are not different than low transformational leadership styles with low emotional intelligence. Finding of this study be expected give contribute to human resource management practice. The transformational leadership style is not effective on small-scale financial services organizations with low education level and dominated by male of employee. Keywords : transformational leadership style, performance and emotional intelligence employee.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor yang berperan penting dalam kemajuan suatu usaha. Ini dikarenakan sumber daya manusia, yaitu karyawan, memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan. Persoalan yang ada adalah menciptakan

sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal (Hakim, 2007). Menurut Mahmudi (2005) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dalam pencapaian organisasi antara lain faktor personal, kepemimpinan, tim, sistem dan kontekstual. Sama halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2007) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, dimana faktor kepemimpinan dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada pegawai dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1990). Gaya kepemimpinan ini dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang sangat bertentangan namun penting dan dibutuhkan setiap organisasi (Burn dalam Tondok dan Andarika, 2004). Robbins dan Judge (2008) juga berpendapat bahwa para pemimpin yang transformasional lebih efektif karena mereka sendiri lebih kreatif serta mampu mendorong para pengikutnya menjadi kreatif pula. Hasil studi yang dilakukan mengenai kepemimpinan transformasional juga menemukan bahwa hal ini terkait dengan motivasi, kepuasan para bawahan dan kinerja karyawan yang tinggi serta efektivitas si pemimpin.

Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tetapi juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain (Martin dalam Fabiola, 2005). Kemampuan tersebut oleh Goleman disebut dengan *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosi. Goleman (2000) melalui penelitiannya mengatakan bahwa kecerdasan emosi menyumbang 80 persen dari faktor penentu kesuksesan seseorang, sedangkan 20 persen yang lain ditentukan oleh *IQ (Intelligence Quotient)*. Kecerdasan emosional memiliki peran yang amat penting dalam mencapai keberhasilan, artinya keberhasilan karir dan kinerja yang dicapai seseorang banyak ditentukan oleh kecerdasan emosional. Kenyataan ini sering terjadi dalam pekerjaan, bahwa seseorang yang memiliki *Intelligence Quotient (IQ)* tinggi belum tentu dapat mencapai prestasi secara memuaskan, sebaliknya seseorang dengan IQ yang sedang tetapi mampu meraih keberhasilan dengan memuaskan. Kenyataan ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma keberhasilan karir dari *Intelligence Quotient* menuju *Emotional Intelligence*.

Pemimpin yang handal selain memiliki IQ yang baik tentunya juga didukung oleh kecerdasan emosional yang baik pula, sebab pemimpin harus mampu memberikan pengaruh yang baik terhadap karyawannya. Hal inilah yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan transformasional yang akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Jadi kunci keberhasilan seorang pemimpin terletak dari sejauh mana pemimpin mampu mengembangkan kecerdasan emosinya, yang tidak lain adalah mau mengembangkan lima dimensi yaitu : *self awareness, self regulation, motivasi, empati dan social skills*. Apabila kelima dimensi kecerdasan emosional tersebut dimiliki, maka pemimpin akan memperoleh dukungan dan lebih mudah menjalankan tugas-tugas manajerial yang dapat mendukung tingginya kinerja. Apalagi memimpin suatu perusahaan yang berada pada daerah yang memiliki karakteristik sifat perkotaan dengan kemajuan yang sangat pesat seperti Kota Denpasar. Hal inilah maka dilakukan penelitian di empat PT Bank Perkreditan Rakyat yang berlokasi di Kecamatan Denpasar Timur dan Denpasar Selatan.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, keempat BPR tersebut pastinya memiliki perbedaan level gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang memiliki level gaya transformasional tinggi cenderung selalu memberikan dorongan serta motivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan sesuai visi dan misi yang ingin dicapai, lebih mementingkan kepentingan

organisasi, memiliki keberanian dalam melakukan perubahan, memandang suatu permasalahan dengan cara baru, tetap berfokus pada strategi dan motivasional serta memberikan kepercayaan penuh terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan, yang memiliki level gaya transformasional yang lebih rendah pada umumnya lebih memberikan janji imbalan kepada bawahan apabila kinerja mereka memenuhi harapan tanpa memahami situasi dan kondisi bawahan sehingga lebih berfokus kepada pencapaian target pribadi. Hal ini tentunya menarik untuk dilakukan suatu penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan kecerdasan emosional karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dibentuk beberapa pertanyaan yang terbangun dalam suatu kerangka konseptual untuk permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Apakah perbedaan level gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan?
- 2) Apakah efektivitas penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel kecerdasan emosional individu karyawan?

Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, dimana pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh Dale (Kosasih dan Budiani, 2007).

Robbins (1996) lebih lanjut mendefinisikan kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi sehingga kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Adapun maksud dan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut (Simamora, 1997).

Manurut Simanjuntak (1999), kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Hal ini tentunya menjadi tugas penting bagi pihak manajemen untuk merumuskan unjuk kerja terlebih dahulu, yaitu menentukan hasil apa yang diharapkan dari individu karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dessler (1997) memberikan pengertian yang lain tentang kinerja yaitu merupakan perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Begitu pula dengan Suprihanto (2001) yang mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target / sasaran / kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Winardi (1996) dalam Fabiola (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan dimana kesemuanya tersebut bisa didapat dari pelatihan sedangkan faktor ekstrinsik meliputi lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

Simamora dalam Mangkunegara (2006) juga menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut.

- 1) faktor individual yang terdiri dari : kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- 2) faktor psikologis yang terdiri dari : persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi.
- 3) faktor organisasi yang terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

Ivancevich (2001) berpendapat bahwa kinerja karyawan setiap periodik perlu dilakukan penilaian. Hal ini karena penilaian kinerja karyawan tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisis untuk kebutuhan dilaksanakannya pelatihan.

Menurut Schuler dan Jackson (1997) penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil. Fokusnya adalah mengetahui seberapa produktif karyawan dan apakah ia bisa bekerja sama dengan orang lain atau tidak.

Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dengan mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut.

- 1) kualitas yaitu mutu pekerjaan sebagai output yang dihasilkan.
- 2) kuantitas yaitu mencakup jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu yang ditentukan.
- 3) ketepatan waktu, menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi dan membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Locke, 1997 dalam Harsiwi, 2003).

Tjiptono dan Syakhroza (1999) dalam Harsiwi (2003) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

Menurut WawoRuntu (2003) kepemimpinan transformasional merupakan suatu teori yang melihat pemimpin menyediakan pertimbangan individual dan stimulasi intelektual serta mereka yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Mereka juga menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja guna mencapai tujuan-tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Bass (1990) dan Koh, dkk. (1995) pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut terhadap karyawan. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

- 1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
- 2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan diri sendiri.
- 3) meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Bass (Kaihatu dan Rini, 2007) menyatakan terdapat empat dimensi dari kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut.

1) pengaruh idealisme (*idealized influence*)

Pemimpin-pemimpin menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorangan.

2) motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)

Pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim.

3) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru.

4) konsiderasi individual (*individualized consideration*)

Melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan.

Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga dari kelompok kerja dan manajerial (Tampubolon, 2008).

Menurut Robbins dan Judge (2008) bahwa aspek-aspek kepemimpinan transformasional bisa memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi dan mengorbankan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang ideal, seluruhnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektivitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat kehadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi.

Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk-petunjuk dan informasi emosional. Orang-orang yang mengenal emosi-emosi mereka sendiri dan mampu dengan baik membaca emosi orang lain, dapat menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka.

Menurut Goleman (2000) *Emotional intelligence* atau kecerdasan emosi merupakan kecerdasan lain selain akademik yang dapat mempengaruhi keberhasilan seseorang dimana didalamnya termasuk kemampuan mengontrol diri, memacu, tetap tekun, serta dapat memotivasi diri sendiri. Kecakapan tersebut juga mencakup pengelolaan bentuk emosi baik yang positif maupun negatif, karena kecerdasan emosi meliputi kemampuan mengungkapkan perasaan, kesadaran serta pemahaman tentang emosi dan kemampuan untuk mengatur dan mengendalikannya (Yunita, 2009).

Salovey dan Mayer (1990) berpendapat bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk merasakan emosi, menerima dan membangun emosi dengan baik, memahami emosi dan pengetahuan emosional sehingga dapat meningkatkan perkembangan emosi dan intelektual serta menggunakan emosi secara efektif dalam mengelola diri sendiri dan mempengaruhi hubungan dengan orang lain secara positif. Salovey juga memberikan definisi dasar tentang kecerdasan emosi dalam lima wilayah utama yaitu, kemampuan mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan kemampuan membina hubungan dengan orang lain.

Boyatzis (Fabiola, 2005) memberikan hasil bahwa kecerdasan emosi memiliki pengaruh positif terhadap hasil kerja dan kinerja seseorang. Kecerdasan emosi dikaitkan dengan sistem manajemen sumber daya manusia, misalnya untuk pelatihan, dalam hal ini kecerdasan emosi dapat dijadikan

dasar untuk memberikan pelatihan secara khusus. Pelatihan tersebut hasil akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Goleman (2001) kecerdasan emosi dapat diukur dari aspek-aspek lima kecakapan dasar, yaitu sebagai berikut.

1) *self awareness*

Merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya dan efeknya serta menggunakannya untuk membuat keputusan bagi diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis, atau kemampuan diri dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat lalu mengkaitkannya dengan sumber penyebabnya.

2) *self management*

Merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi, memiliki kepekaan terhadap kata hati, untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari.

3) *motivation*

Motivasi adalah kemampuan menggunakan hasrat untuk setiap saat membangkitkan semangat dan tenaga untuk mencapai keadaan yang lebih baik serta mampu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

4) empati (*social awareness*)

Empati merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif orang lain, dan menimbulkan hubungan saling percaya serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu.

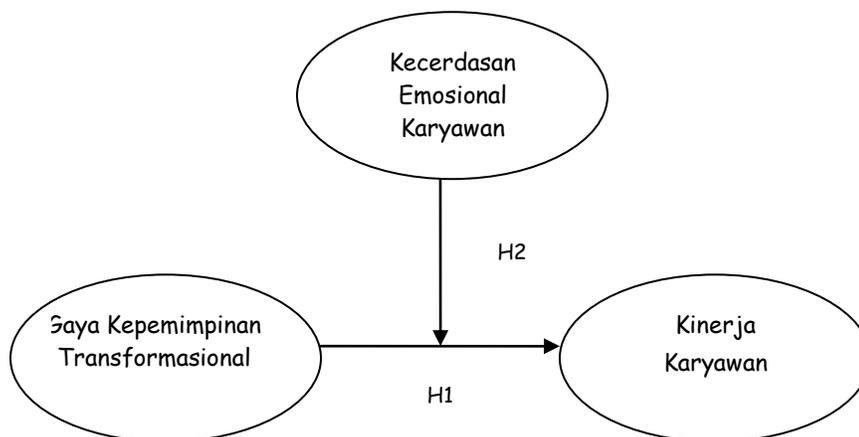
5) *relationship management*

Merupakan kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan menciptakan serta mempertahankan hubungan dengan orang lain, bisa mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan dan bekerja sama dalam tim.

Berdasarkan penelitian dan pengalaman Agustian (dalam Fabiola, 2005) dalam memajukan perusahaan berpendapat bahwa keberadaan kecerdasan emosional yang baik akan membuat seorang karyawan menampilkan kinerja dan hasil kerja yang lebih baik. Daniel Goleman, seorang psikolog ternama, dalam bukunya pernah mengatakan bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam dunia kerja bukan hanya *cognitive intelligence* saja yang dibutuhkan tetapi juga *emotional intelligence* (Goleman, 2000). Secara khusus para pemimpin perusahaan membutuhkan *EQ* yang tinggi karena dalam lingkungan organisasi, berinteraksi dengan banyak orang, baik di dalam maupun di lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk moral dan disiplin para pekerja.

Seseorang yang dapat mengontrol emosinya dengan baik maka akan dapat menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Meyer (2000) bahwa kecerdasan emosi merupakan faktor yang sama pentingnya dengan kombinasi kemampuan teknis dan analisis untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Salah satu aspek dalam kecerdasan emosi adalah motivasi. Salovey (Goleman, 2000), seperti yang dijelaskan sebelumnya, memotivasi diri sendiri merupakan landasan keberhasilan dan terwujudnya kinerja yang tinggi di segala bidang. Chermis (Fabiola, 2005) juga mengungkapkan bahwa walaupun seseorang tersebut memiliki kinerja yang cukup baik tapi memiliki sifat yang tertutup dan tidak berinteraksi dengan orang lain secara baik maka kinerjanya tidak akan dapat berkembang. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai individu yang mampu meningkatkan minat pengikut untuk menghasilkan peningkatan kepercayaan diri dan menciptakan lingkungan yang memadai untuk mencapai tujuan (Gardner dan Stough, 2002). Bahkan kepemimpinan transformasional selalu mencari peluang baru setiap waktu karena efektivitas haruslah

menjadi bahasa umum antara para pengikut mereka. Dalam diri kepemimpinan transformasional sendiri terdapat dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual (Bass, 1985). Penelitian yang dilakukan oleh Barling, Slater dan Kelloway, (2000) dengan 49 manajer untuk mengevaluasi hubungan antara pemimpin cenderung untuk menggunakan perilaku transformasional yang tinggi dalam kecerdasan emosional. Sebagai kesimpulan, para peneliti menemukan bahwa pemimpin transformasional secara langsung terkait dengan keprihatinan pengikut, dengan demikian lebih mampu memahami masalah-masalah pribadi. Dengan cara yang sama Gardner dan Stough (2002) melakukan penelitian terhadap 110 senior manajer menggunakan *Swinburne University Emotional Intelligence Test (SUEIT)* dan hasilnya mendukung hubungan yang sangat kuat antara kecerdasan emosional dengan kepemimpinan transformasional karena pemimpin ini lebih memahami kepribadian diri mereka sendiri dan mampu memahami bawahannya di tempat kerja yang sama. Tucker dan Russell (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat melakukan perubahan dalam menjalankan organisasi mereka dengan mengubah struktur dan mempengaruhi orang-orang untuk membeli suatu visi baru dan suatu kemungkinan yang baru, sebab kepemimpinan ini menggunakan kekuasaan dan kekuatan mereka untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan agar percaya dan mengikuti mereka. Oleh karena itu para bawahan terpacu untuk dapat meningkatkan kinerja mereka. Penelitian Gardner dan Stough (2002) juga menunjukkan bahwa adanya hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dengan seluruh dimensi kecerdasan emosional. Pemimpin yang menggunakan gaya transformasional mampu memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dari yang diharapkan. Berdasarkan alasan-alasan di atas, kerangka konseptual penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan kecerdasan emosional karyawan dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka konseptual pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan kecerdasan emosional karyawan.

Berdasarkan rumusan masalah, kajian pustaka, dan kerangka konsep maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H1: Kinerja karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional rendah, memiliki kinerja yang lebih tinggi.

H2 : Dalam kondisi / lingkungan kepemimpinan level transformasional tinggi, kelompok karyawan yang memiliki level kecerdasan emosional tinggi menghasilkan kinerja karyawan yang lebih tinggi dibandingkan kelompok karyawan yang memiliki kecerdasan emosional rendah.

METODE PENELITIAN

Variabel-variabel dalam analisis ini secara garis besar adalah sebagai berikut.

- 1) Variabel bebas atau independen variabel (X) adalah kepemimpinan transformasional yaitu persepsi karyawan terhadap tinggi atau rendahnya gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki pemimpin mereka. Adapun indikator variabel bebas yaitu pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual.
- 2) Variabel terikat atau dependen variabel (Y) yaitu adalah kinerja karyawan yaitu persepsi pemimpin terhadap hasil kerja karyawannya berdasarkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.
- 3) Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah kecerdasan emosional karyawan. Adapun indikator dari variabel moderasi ini adalah *self awareness, self regulation, motivasi, empati, relationship management*

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Berdasarkan populasi yang ada maka digunakan 168 orang sebagai responden. Instrumen penelitian atau alat pengumpul data yang akan digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner, sedangkan dalam pengukuran datanya penelitian ini digunakan skala *bipolar semantic differential* yang terdiri dari lima interval (1 - 5) yang menggunakan respon negatif hingga positif dan responden memilih salah satu dari lima interval tersebut.

Uji validitas item pengukuran dilakukan dengan metode analisis faktor, ekstraksi dilakukan berdasarkan metode *principle axis factoring* untuk memperoleh satu faktor. Faktor yang terbentuk harus memiliki nilai *eigen* minimal 1,0, dan nilai total *variance explained* minimal 0,50. Item-item yang dipertahankan dalam skala adalah item yang memiliki nilai faktor loading minimal 0,50 (Hair, Anderson, Tatham & Balck, 1998).

Besarnya tingkat reliabilitas ditunjukkan oleh nilai koefisiennya, yaitu koefisien reliabilitas yang mengukur tingginya reliabilitas suatu alat ukur. Ancok dalam Singarimbun dan Effendi (2008) juga menyatakan bahwa reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Berdasarkan pendapat Riduwan (2004), bahwa uji reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan koefisien Cronbach Alpha (α). Umumnya skor reliabilitas yang diterima dibanyak penelitian dengan nilai Cronbach Alpha minimal 0,70. Jika skor reliabilitas rendah, maka skor ini ditingkatkan. Salah satu cara meningkatkan skor reliabilitas adalah dengan menghapus item-item yang tidak konvergen (tidak mengarah ke hal yang sama) di dalam suatu konstruk tertentu. Mengetahui item-item yang tidak konvergen, dapat dilihat nilai korelasi antar itemnya dan nilai variannya (Jogiyanto, 2008).

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan metode analisis ANOVA faktorial univariat. ANOVA (*Analysis of Variance*) adalah pengujian statistik untuk menguji hipotesis nol bahwa beberapa populasi mempunyai rata-rata yang sama. Jogiyanto (2008) menyatakan beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam menggunakan ANOVA adalah sebagai berikut.

- 1) Dependen variabel harus variabel bernilai kontinyu.
- 2) Sampel dan data harus berdistribusi normal.
- 3) Sampel harus diambil secara random dari populasi-populasinya.
- 4) Populasi-populasi harus mempunyai varian-varian yang sama.

- 5) Kesalahan residu dari masing-masing nilai harus independen (*Independence of error*) yaitu jarak satu nilai dengan rata-rata groupnya harus independen terhadap jarak nilai-nilai lainnya terhadap rata-rata groupnya tersebut.

Pengujian statistik dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *SPSS versi 15.0*. Secara rinci tahap analisis data yang dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian dan pengujian penjelasan alternatif adalah sebagai berikut.

Analisis deskriptif menjelaskan nilai secara skor masing-masing variabel dependen pada kelompok atau masing-masing faktor sel. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskriptifkan hasil pengukuran masing-masing variabel penelitian dalam besaran statistik seperti skor rerata (mean), nilai tengah (median), frekuensi terbanyak (modus) dan simpangan baku (standar deviasi). Nilai skor tersebut disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. ANOVA pada dasarnya ingin mengetahui apakah ada perbedaan rata-rata (mean) variabel dependen pada group-group tertentu (Santoso, 2002) dan (Jogiyanto, 2008). Masing-masing kelompok atau faktor sel dapat didefinisikan hipotesis statistik yang diuji dalam penelitian. Pengujian hipotesis dapat ditulis dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

$$H_0 : \mu_1 \leq \mu_3$$

$$H_1 : \mu_1 > \mu_3$$

Analisis ini menggunakan dua faktor untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan. Sebelum melakukan pengujian hipotesis tentang perbedaan rerata sel, maka perlu dilakukan pengujian hipotesis tentang kesamaan *error matriks varians*. Adapun dalam pengujian hipotesis yang dilakukan mengenai kesamaan *error matriks varians* dapat ditulis sebagai berikut.

$$H_0 : \Sigma (A_1 B_1) = \Sigma (A_2 B_1) = \Sigma (A_1 B_2) = \Sigma (A_2 B_2)$$

$$H_1 : \text{Bukan } H_0$$

Pengujian kesamaan *error varians* data univariat (Y) menggunakan uji *Levene test of error variances*. Apabila angka signifikansi (sig) > 0,05 maka H_0 diterima dan artinya *error variances* antar kelompok homogen dan analisis dapat dilanjutkan. Sebaliknya bila angka signifikansi (sig) < 0,05 maka H_0 ditolak karena *error variances* tidak homogen dan perlu dilakukan transformasi (Agung, 2006).

Pengujian hipotesis univariat secara inferensial menggunakan analisis varians univariat dua faktor (*Two Way ANOVA*). Teknik analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh interaksi (*interaction effect*) variabel bebas terhadap variabel respon univariat Y. Berdasarkan pada model analisis tersebut maka hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut.

$$1) H_0 : A_1 = A_2 = 0$$

$$H_1 : \text{Bukan } H_0$$

$$2) H_0 : (AB)_{ij} = 0 \text{ untuk } i = 1,2 \text{ dan } j = 1,2$$

$$H_1 : \text{Bukan } H_0$$

3) Analisis General Linier Model (GLM) Univariat

Prosedur General Linier Model (GLM) untuk melakukan pengujian hipotesis tentang pengaruh faktor, baik pengaruh faktor utama maupun pengaruh faktor interaksi variabel bebas kategorik, terhadap sebuah variabel respon, yang disebut analisis varian multi faktor (*Multi-Factor Analysis of Variance*) (Agung, 2006). Analisis General Linier Model (GLM) univariat digunakan untuk mengukur pengaruh level kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional karyawan terhadap kinerja karyawan. Adapun untuk mengetahui efek moderasi kecerdasan emosional karyawan dengan efek kepemimpinan transformasional digunakan metode analisis ANOVA univariat (Santoso, 2002). Langkah-langkah yang dilakukan sebagai berikut.

- 1) Menguji hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

2) Menguji hubungan kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional karyawan dengan kinerja karyawan.

Jogiyanto (2008) menyatakan model adalah bentuk simbol dari suatu teori. Bentuk simbol pada model ini menunjukkan hubungan kausal antara variabel kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional karyawan dan kinerja karyawan. Model kausal (*causal model*), yaitu model menunjukkan hubungan kausal antara variabel-variabel. Kausaliti merupakan hal yang perlu dalam riset penjelas (*explanatory research*) untuk membuat inferensi yang menunjukkan pengaruh variabel independen (kepemimpinan transformasional) terhadap perubahan pada nilai variabel dependen (kinerja karyawan). Suatu variabel moderasi (*moderating variabel*) adalah suatu variabel independen lainnya (kecerdasan emosional karyawan) yang dimasukkan ke dalam model karena mempunyai efek kontingensi dari hubungan variabel independent dan variabel dependen sebelumnya. Model empiris dapat disajikan berikut ini.

$$KK = \alpha + \beta_1 Tm + \beta_2 Tm Ta + e$$

Keterangan:

KK = kinerja karyawan
 Tm = kepemimpinan transformasional
 Ta = kecerdasan emosional karyawan
 e = kesalahan residu

HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Pengujian Hipotesis 1.

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kinerja karyawan pada kelompok karyawan dengan level gaya kepemimpinan transformasional tinggi berbeda atau lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional rendah. Hasil analisa data diperoleh nilai $F = 0,420$ dengan nilai signifikansi $p = 0,992 > 0,05$. Ini artinya hipotesis 1 ditolak, kinerja karyawan pada kelompok karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional tinggi berbeda atau lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional rendah tidak teruji kebenarannya atau tidak signifikan.

2) Pengujian Hipotesis 2.

Hasil analisis ANOVA univariat menunjukkan bahwa pengaruh interaksi antara gaya kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional karyawan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan dengan nilai $t = 0,353$, $p = 0,725 > 0,05$. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada interaksi kelompok karyawan dalam level gaya kepemimpinan transformasional tinggi dengan kecerdasan emosional karyawan tinggi tidak berbeda dibandingkan kinerja kelompok karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional rendah dengan kecerdasan emosional karyawan rendah secara signifikan didukung oleh hasil analisis data, sehingga kinerja kelompok karyawan yang memiliki kecerdasan emosional tinggi dan dipimpin dengan gaya transformasional tinggi tidak berbeda dengan kinerja kelompok karyawan yang memiliki kecerdasan emosional rendah dan dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional rendah.

Hasil analisis varian univariat (*ANOVA*) dikatakan bahwa, kinerja karyawan di empat BPR tersebut pada kelompok karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional tinggi tidak berbeda dengan kinerja karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional rendah. Hal ini berarti level gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Barling *et al.*, Kirkpatrick dan Locke (Kelloway, Barling, Kelley, Comtois dan Bernadette,

2002) bahwa beberapa aspek dari kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi tugas dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Temuan Chung dan Chia (2009) yang dilakukan pada 1.040 guru di 52 Sekolah Dasar di Taiwan juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terhadap tugas kinerja organisasi. Bahkan Bass, Avolio, Jung dan Berson (2003) juga berpendapat dari hasil penelitian mereka mengenai kepemimpinan transformasional merupakan jalur mediasi penting yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Begitupula temuan yang dihasilkan oleh Judge dan Piccolo (2004) menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional terhadap sikap, perilaku dan kinerja pengikut. Temuan penelitian ini tentunya berbeda dengan hasil temuan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan hubungan positif antara level gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa perbedaan level gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini mungkin terjadi karena pengaruh tingkat pendidikan karyawan dan jenis kelamin.

Dalam penelitian ini responden terbanyak adalah pada tingkat pendidikan SMA yaitu sebanyak 110 orang bahkan terdapat responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA kebawah. Ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan karyawan masih tergolong rendah. Tidak dapat dipungkiri bahwa tingkat pendidikan akan menentukan pola pikir dan wawasan seseorang termasuk dalam hal ini pola pikir dan wawasannya tentang kepemimpinan. Mereka mungkin akan sulit untuk memahami karakteristik dan jiwa dari kepemimpinan transformasional yang lebih memberikan inspirasi atas kemajuan suatu organisasi dan hal-hal yang ingin dicapai oleh seorang pemimpin untuk keberlangsungan organisasi namun mereka mungkin akan lebih tertarik pada imbalan yang dijanjikan ketika target kerja yang mereka lakukan tercapai. Ini tentunya berbeda dengan penelitian pada kelompok guru yang dilakukan oleh Chung dan Chia (2009), yang mana para guru memiliki tingkat pendidikan yang tinggi serta memiliki tingkat kecerdasan emosional dan intelektual yang tinggi pastinya akan berpengaruh terhadap kinerja.

Kepemimpinan transformasional juga dipengaruhi oleh efektivitas karyawan (*follower*). Carless (1998) menyatakan bahwa wanita memiliki level gaya kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Penelitian ini menghasilkan nilai kinerja karyawan wanita ($\mu = 18,8831$) lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan pria ($\mu = 17,6593$). Namun dalam penelitian ini yang mendominasi jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin adalah pria yaitu berjumlah 91 orang maka pada penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis varian univariat (*ANOVA*) interaksi antara dua variabel pada kelompok karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional tinggi dengan kecerdasan emosional karyawan tinggi tidak berbeda terhadap kinerja karyawan pada kelompok karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional rendah dengan kecerdasan emosional karyawan rendah. Hal ini menunjukkan bahwa level gaya kepemimpinan transformasional dengan kecerdasan emosional karyawan tidak berpengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini tentunya juga tidak sama atau berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara level gaya kepemimpinan transformasional dengan level kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dihasilkan oleh Sosik dan Megerian (Pinos, Twigg, Parayitam dan Olson, 2006) menyatakan bahwa beberapa aspek dari kecerdasan emosional diantaranya *self awareness* sebagai moderasi antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja manajerial. Kepemimpinan dengan level kecerdasan emosional yang tinggi akan membantu mengelola organisasi, meningkatkan pertumbuhan kinerja yang kompetitif, meningkatkan inovasi, efektif dalam penggunaan waktu dan sumber daya dan mampu

memotivasi (Goleman, 2000). Hasil studi yang dilakukan oleh Duckett dan Macfarlane (2003) pada perusahaan retail di Inggris membuktikan bahwa ada hubungan antara kesuksesan, kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional. Perbedaan hasil temuan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, mungkin terjadi karena adanya pengaruh dari beberapa faktor yaitu latar belakang pendidikan karyawan, jenis kelamin dan unit organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Pinos, Twigg, Parayitam dan Olson (2006) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa variabel moderasi yang berpengaruh terhadap kecerdasan emosional yang dihubungkan yaitu unit tipe organisasi, usia, perbedaan gender, latar belakang pendidikan, konflik pekerjaan dan keluarga serta kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan. Dimana dalam hasil penelitian ini terlihat bahwa latar belakang tingkat pendidikan responden relatif rendah yaitu terbanyak pada tingkat SMA dan masih adanya karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMA kebawah. Pada umumnya semakin tinggi tingkat pendidikan maka wawasan akan kepemimpinan semakin tinggi dan kemampuan untuk mengelola emosional akan semakin baik.

Jenis kelamin juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada kelompok karyawan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kecerdasan emosional karyawan, yang mana sesuai dengan hasil penelitian Mendell dan Pherwani (2003) yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan nilai yang signifikan antara pria dan wanita, dimana nilai kecerdasan emosional karyawan wanita lebih tinggi dibanding dengan pria sebab wanita lebih pandai mengelola emosi mereka. Dalam penelitian ini jumlah responden terbanyak adalah berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 91 orang dengan nilai rata-rata kinerja karyawan yang lebih rendah dari nilai rata-rata kinerja wanita. Maka, kinerja karyawan tidak berbeda antara kelompok karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional tinggi dengan kecerdasan emosional tinggi dibandingkan dengan kelompok karyawan yang memiliki level kepemimpinan transformasional rendah dengan kecerdasan emosional rendah.

Dalam organisasi BPR merupakan suatu unit organisasi jasa keuangan yang relatif kecil, yang hanya melayani unit usaha-usaha kecil dan mikro serta dengan pengelolaan manajemen yang masih sederhana dibandingkan dengan jasa keuangan bank lainnya ditambah dengan kualitas sumber daya manusia yang masih relatif rendah dilihat dari tingkat pendidikan. Hal ini tentunya level gaya kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karena akan sulit mempengaruhi bawahan untuk lebih membangkitkan semangat dan memberikan inspirasi tanpa adanya imbalan nyata yang akan diberikan ketika target kerja mereka tercapai.

Temuan yang dilakukan pada penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap praktek manajemen sumber daya manusia dan akademik. Dalam ranah manajemen sumber daya manusia temuan penelitian tentunya akan memberikan sumbangan informasi khususnya tentang aplikasi gaya kepemimpinan pada konteks organisasi jasa keuangan skala kecil (BPR). Dimana gaya kepemimpinan transformasional tidak efektif diterapkan pada organisasi semacam BPR yang didominasi oleh karyawan dengan tingkat pendidikan relatif rendah dan didominasi oleh karyawan yang berjenis kelamin pria.

Hal ini terlihat dari hasil temuan penelitian yaitu pertama, tidak terdapat perbedaan kinerja karyawan antara level gaya kepemimpinan transformasional tinggi dan level gaya kepemimpinan transformasional rendah. Kedua, yaitu tidak terdapat perbedaan kinerja karyawan antara level gaya kepemimpinan transformasional tinggi dengan kecerdasan emosional tinggi dan level gaya kepemimpinan transformasional rendah dengan kecerdasan emosional rendah. Berdasar temuan penelitian yang dilakukan oleh Pinos, Twigg, Parayitam dan Olson (2006) dan Goleman (2000), gaya transformasional efektif mempengaruhi kinerja dalam lingkungan karyawan berpendidikan tinggi sehingga efek pendidikan tidak hanya mempengaruhi kinerja tapi juga mempengaruhi kecerdasan

emosional individu. Dalam lingkungan organisasi yang didominasi karyawan berpendidikan relatif rendah kecerdasan emosional juga cenderung rendah dan kemudian memicu kinerja yang rendah.

Jika organisasi berharap meningkatkan kinerja maka organisasi harus memulai dengan mencanangkan kebijakan pengembangan individu untuk meningkatkan kecerdasan emosional karyawan yang kemudian diharapkan dapat memicu peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan data distribusi evaluasi maka nilai rata-rata terkecil yaitu pada pernyataan maksimum kerja lembur yang bersedia dilakukan oleh karyawan dalam seminggu dapat menjadi acuan bahwa karyawan memiliki keterbatasan waktu sehingga pemimpin dapat menentukan maksimal lembur sesuai dengan kemampuan karyawan. Nilai rata-rata distribusi data evaluasi terkecil lainnya yaitu karyawan cenderung rendah dalam merasakan perbedaan dengan rekan kerja yang lain sehingga hal ini menunjukkan kelemahan instrumen pengukuran yang hanya mengukur secara umum perbedaan. Penelitian selanjutnya disarankan mengukur persepsi perbedaan lebih detail agar mampu mengenali apakah persepsi perbedaan tersebut kearah positif atau negatif karena informasi persepsi terhadap perbedaan bersifat positif dapat mengindikasikan tingkat percaya diri karyawan tetapi jika persepsi berbeda tersebut bersifat negatif berarti individu tersebut cenderung merasa rendah diri dan tidak percaya diri. Kedua sikap tersebut perlu dikelola agar tidak berdampak kontra produktif.

Berdasarkan pembahasan penelitian ini, maka dapat disampaikan adanya keterbatasan utama adalah bahwa narasumber seluruhnya merupakan karyawan BPR dengan tingkat pendidikan homogen dengan didominasi oleh tingkat pendidikan relatif rendah yaitu berpendidikan SMA bahkan masih ada karyawan berpendidikan dibawah SMA, maka berdasarkan temuan penelitian sebelumnya cenderung memiliki kecerdasan emosional relatif rendah sehingga pengelompokan karyawan berdasarkan level kecerdasan emosional tidak cukup heterogen untuk mengukur efeknya terhadap kinerja. Oleh karena itu, diduga hal ini menjadi penyebab temuan penelitian tidak sama atau berbeda dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sosik dan Megerian (1999) dalam Pinos, Twigg, Parayitam dan Olson (2006) serta Goleman (2000).

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan kecerdasan emosional karyawan mungkin akan lebih berpengaruh jika dilakukan pada jenis perusahaan jasa keuangan yang berskala besar dan memiliki tingkat pendidikan karyawan yang relatif tinggi serta didominasi oleh karyawan berjenis kelamin wanita.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diungkapkan sebelumnya maka dapat ditarik suatu simpulan sebagai berikut.

- 1) Kinerja karyawan di empat BPR tersebut pada kelompok karyawan yang dipimpin dengan level gaya kepemimpinan transformasional tinggi tidak berbeda dengan kinerja karyawan yang dipimpin dengan level gaya kepemimpinan transformasional rendah. Hal ini dipengaruhi oleh tingkat pendidikan responden yang relatif rendah yaitu didominasi oleh pendidikan SMA kebawah serta jenis kelamin karyawan terbanyak adalah pria, karena berdasarkan temuan penelitian tingkat pendidikan karyawan yang relatif rendah berkorelasi dengan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) rendah yang kemudian melemahkan efek gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- 2) Kinerja kelompok karyawan di empat BPR yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional tinggi dan memiliki kecerdasan emosional karyawan tinggi tidak berbeda dengan kinerja kelompok karyawan yang dipimpin dengan level gaya kepemimpinan transformasional rendah dan memiliki kecerdasan emosional karyawan rendah. Hal ini karena responden penelitian mayoritas tingkat pendidikan relatif rendah yaitu tingkat pendidikan SMA kebawah dan juga

didominasi oleh karyawan yang berjenis kelamin pria. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menghasilkan efek gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak signifikan pada kelompok karyawan laki-laki.

Meskipun hasil analisis data penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya bukti empiris efek gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dari lingkungan industri jasa keuangan sekunder (BPR) yang memiliki karakteristik karyawan berpendidikan rendah dan tingkat kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) rendah berbeda dengan karakteristik industri jasa keuangan bank pada umumnya.

- 1) Dalam meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih mengedepankan keseimbangan manfaat dan pengorbanan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, sebab dari hasil penelitian menunjukkan kinerja karyawan pada kelompok karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional tinggi tidak berbeda dengan kinerja karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional rendah.
- 2) Dalam pengambilan keputusan pemimpin diharapkan untuk membahas masalah dari sudut pandang yang beragam agar mampu meningkatkan partisipasi bawahan, untuk mengakomodasikan pendapat karyawan serta meningkatkan rasa persatuan dan kerjasama yang lebih tinggi antar karyawan.
- 3) Pemimpin BPR perlu merumuskan program pengembangan individu untuk mengembangkan suatu kecerdasan emosional karyawan yang mana dalam meningkatkan kinerja haruslah melengkapi program pelatihan yang bertujuan meningkatkan keterampilan pada setiap karyawannya.
- 4) Pemimpin BPR perlu merumuskan suatu kebijakan insentif atau imbalan yang lebih menarik agar karyawan bersedia melakukan kerja lembur yang lebih panjang serta mengembangkan kebijakan investasi sarana pelayanan untuk meningkatkan availabilitas pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, I Gusti Ngurah. 2006. *Statistika Penerapan Model Sel-Multivariat dan Model Ekonometri Dengan SPSS*. Jakarta: Yayasan Sad Satria Bhakti.
- Bass, BM. 1990. *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Third Edition. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B. J., Jung, D. I., dan Berson, Y. 2003. Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bass, BM. dan Avolio, B.J. 1990. *Transformational Leadership: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Bass, BM. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Barling, J., Slater, F., dan Kelloway, E.K. 2003. Transformational Leadership and Emotional Intelligence: an Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (3), 157-161.
- Carless, S. A. 1998. Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *A Journal of Research*, 39, 887-897
- Chung-Kai Li dan Chia-Hung Hung. 2009. The Influence Of Transformational Leadership On Workplace Relationships and Job Performance. *Social Behavior and Personality*. 37, 8. pg. 1129.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Duckett, Hilary dan Macfarlane Elspeth. 2003. Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing. *Leadership & Organization Development Journal*. ABI/INFORM Research. Pg. 309.

- Fabiola, Meirnayanti T. 2005. Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Hotel Horison Semarang). *Tesis*. Semarang : Universitas Diponegoro
- Gardner, L. dan Stough, C. 2002. Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (1/2), 68-78.
- Goleman, D. 2000. *Kecerdasan Emosi : Mengapa Emotional Intelligence Lebih Tinggi Daripada IQ*. Alih Bahasa : T. Hermay. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, D. 2000. Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*. 78-90
- Goleman, D. 2001. *Emotional Intelligence Untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, Joseph F., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., Black, William C. 1998. *Multivariate Data Analisis*, Fifth Edition, Prentice Hall International.
- Hakim, Marlison. 2007. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Manajerial (Studi Pada Karyawan Manajerial Bank Umum Pemerintah di Eks Keresidenan Kediri). *Tesis*. Malang : Universitas Brawijaya
- Harsiwi, Agung. 2003. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin. *Kinerja: Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Ivancevich, J,M, 2001. *Human Resource Management*. 8th Edition. New York: McGraw Hill.
- Jogiyanto. 2008. *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Judge, T.A., dan Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768
- Kaihatu, Thomas Stefanus dan Rini, Wahyu Astjarjo. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajrmen dan Kewirausahaan*, Vol. 98, No. 1, Maret: 49-61. Fakultas Ekonomi. Universitas Kristen Petra.
- Kelloway, E. Kevin, Barling, Julian, Kelley, Elizabeth, Comtois, Julie dan Bernadette, Gatién. 2002. Remote Transformasional Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 163 - 171.
- Koh, W.L, Steers, R.M. dan Terborg, J.R. 1995. The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.
- Kosasih, Natalia dan Budiani, Sri. 2007. Pekaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Vol. 3, No. 2, September. Fakultas Ekonomi. Universitas Kristen Petra.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mandell, Barbara dan Pherwani, Shilpa. 2003. Relationship Between Emotional Intelligence And Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal Of Business and Psychology*. 17,3; ABI/INFORM Research pg. 387.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Kedua. Bandung: PT. Refika aditama.
- Meyer, J. 2000. EQ dan Kesuksesan Kerja. (online), (<http://www.e-psikologi.com>)
- Pinos, Victor, Twigg, Nicholas W., Parayitam, Satyanarayana, dan Olson, Bradley J. 2006. Leadership In The 21ST Century: The Effect Of Emotional Intellelligence. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 5.
- Randal S. Schuler, Susan E. Jackson. 1997. *MSDM Menghadapi Abad ke 21*

- Riduwan, Moh. 2004. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prehalindo
- Robbins, Stephen P, dan Judge Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Buku 1, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, dan Judge Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Buku 2, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, Singgih. 2002. *SPSS, Statistik Multivariat*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo, Keompok Gramedia.
- Simamora, H, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Badan Penerbit YKPN.
- Simanjuntak, Payaman. 1999. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LPPE-UI.
- Singarimbun, Effendi. 2008. *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Soeprihantono, John. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE
- Tampubolon, Biatna Dulbert. 2008. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada organisasi yang telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Puslitbang BSN*.
- Tjiptono, Fandy, dan Akhmad Syakhroza. 2000. Kepemimpinan Transformasional. *Manajemen dan Usahawan Indonesia*. No.9, Thn. XXVIII September, hal. 5-13.
- Tondok, Andarika. 2004. Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Psyche*. Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang.
- Tucker, Bruce A. dan Russell, Robert F. 2004. The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.10, No. 4.
- Wawo Runtu, Bob, 2003. Determinan Kepemimpinan. *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 7, No. 2 Desember. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Yunita, Riny. 2009. Kecerdasan Emosi. (online), (<http://rinyyunita.wordpress.com/2009/01/25/kecerdasan-emosi/>).