

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang pemberdayaan karyawan, loyalitas karyawan, dan perilaku inovatif karyawan. Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan juga ikut disertakan dan terdapat kerangka penelitian serta hipotesis penelitian.

2.1 Kecerdasan Emosional

Pengertian dari kecerdasan emosional menurut Salovey dan Mayer (1990) dalam McCleskey *et al.* (2012) adalah bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan untuk memantau perasaan dan emosi orang lain, membedakannya, serta menggunakan informasi emosi tersebut untuk memandu proses berpikir dan bertindak. Kecerdasan emosional juga bisa dijadikan patokan kompetensi yang berguna sebagai kemampuan untuk mengenali, memahami, dan menggunakan informasi emosional tentang diri sendiri yang mengarah ke atau menyebabkan kinerja yang efektif atau unggul (Boyatziz, 2009 dalam McCleskey *et al.*, 2012).

Secara lebih jelas kecerdasan emosional juga dapat diartikan sebagai suatu kapasitas atau kemampuan individu untuk memproses informasi emosional secara akurat dan efisien, meliputi informasi yang relevan dengan pengenalan, konstruksi, dan pengaturan emosi pada diri sendiri dan orang lain (Salovey & Mayer, 1990

dalam Putra, 2012). Jika dilaksanakan secara detail kecerdasan emosional bisa mendukung kemampuan untuk secara akurat mempersepsi emosi, menggunakan emosi untuk memandu proses berpikir, memahami emosi dan pengetahuan emosional (*emotional knowledge*), serta mengelola emosi sehingga menunjang pertumbuhan emosional dan intelektual seseorang.

Terdapat dua komponen yang mendasari munculnya konsep kecerdasan emosional, yakni kecerdasan dan emosi. Menurut Frijda (2000) dalam Putra (2012) emosi adalah sebuah aktivitas progresif dari organisme, dalam merespon terhadap persepsi situasi yang sulit (*perceived predicament*), yang umumnya meliputi kesatuan kombinasi dari reaksi psikologis, perasaan subjektif, dan aktivitas-aktivitas kognitif yang berhubungan. Berbeda dengan Slover dan Mayer (1990) dalam Putra (2012) menjelaskan emosi berperan sebagai respon terorganisir yang melintasi batas-batas subsistem psikologis, termasuk sistem psikologis, kognitif, motivasi, dan pengalaman.

Komponen yang kedua, yakni kecerdasan. Kecerdasan memungkinkan seorang individu untuk mengumpulkan informasi, mempelajari tentang informasi tersebut, dan kemudian bernalar dengan berdasarkan pada informasi tersebut (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000 dalam Putra 2012). Kecerdasan juga dapat dipahami sebagai suatu atribut yang digunakan untuk mendeskripsikan seseorang berdasarkan asumsi seorang individu memiliki rentang kemampuan yang berbeda, kecerdasan dapat diukur dengan suatu skala kemampuan khusus (*particular ability scale*), sebagai nilai suatu budaya. Kecerdasan adalah suatu kemampuan atau kapasitas seseorang dalam mengelola informasi yang didapat, baik dari dalam

maupun luar dirinya, untuk bernalar dan melakukan sesuatu yang bertujuan serta untuk beradaptasi dengan lingkungannya Gazzaniga dan Heatherton (2003) dalam Putra (2012).

Selain dua komponen yang terdapat dalam kecerdasan emosional, terdapat pula dimensi yang terdapat dalam kecerdasan emosional yang dicetuskan oleh Daniel Goleman dan kemudian di modifikasi Bradberry dan Greaves (2002) dalam Salih *et. al.* (2016) yang diantaranya adalah:

- *Self awareness* atau kesadaran diri adalah kemampuan yang secara akurat dapat memahami emosi diri sendiri dan tetap sadar yang akan terjadi serta bagaimana cara menanggapi secara tepat atas situasi dan orang lain yang ada dalam lingkungannya.
- *Self management* adalah kemampuan untuk menggunakan kesadaran dan emosi untuk tetap fleksibel dan mengarahkan perilaku secara positif. Ini berakibat pada pengelolaan reaksi emosional terhadap semua situasi orang yang ada di sekitarnya.
- *Social awareness* adalah kemampuan untuk memilah secara akurat terhadap reaksi emosi pada orang lain sehingga mendapatkan apa hasil yang positif dan sesuai dengan apa yang diharapkan akan terjadi. Hal ini sering dengan pemahaman mengenai apa yang dipikirkan dan dirasakan, ketika pada waktu yang sebelumnya pribadi yang mempunyai *social awareness* tidak bisa merasakannya.

- *Relationship management* adalah kemampuan untuk menggunakan kesadaran emosi dari orang lain untuk mengelola interaksi dengan dengan tepat. Kemampuan tersebut juga termasuk dalam proses komunikasi yang jelas dan penanganan konflik yang efektif (Khan *et al.*, 2011; Mir dan Abbasi, 2012 dalam Salih *et. al.* 2016).

Selain dimensi yang terdapat di atas, terdapat pula dimensi yang lainnya pada teori yang dicetuskan oleh Goleman (1995) dalam Biswas dan Rahman (2017) di antaranya:

- *Self regulation* adalah kemampuan untuk mengendalikan emosi. Jika seseorang dapat mengatur dirinya sendiri secara emosi maka akan berdampak pada perilaku seseorang menjadi yang emosional dan gugup dalam menghadapi masalah. Selain itu pribadi yang memiliki *self regulation* yang baik dapat mengevaluasi dengan cermat sebelum membuat keputusan apapun, sehingga berdampak pada munculnya sifat lain seperti kejujuran, dapat dipercaya, inovatif, teliti dan transparan.
- *Motivation* adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk mencapai harapan dan optimisme dalam kemampuan yang dimiliki sehingga dapat mengatasi situasi yang mengantarkan keberhasilannya.
- *Emphaty* adalah kemampuan untuk mengenali emosi, kebutuhan, pandangan orang lain sehingga dapat melihat masalah yang dihadapi dari perspektif orang lain. Individu yang memiliki skor tinggi dalam penilaian empati yang tinggi dapat dengan mudah mendeteksi emosi dan perasaan orang lain.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Saat ini, organisasi perlu meningkatkan pengetahuan dan kesadaran mereka tentang lingkungan dan menciptakan perubahan organisasi yang luas untuk kelangsungan hidup dan pengembangan. Dalam konteks ini, peran pemimpin yang menggerakkan organisasi menuju masa depan, mengenali kebutuhan lingkungan dan memfasilitasi perubahan yang tepat, sehingga menjadi lebih jelas dalam merencanakan tujuan yang akan dicapai. Pemimpin seperti ini disebut pemimpin transformasional.

Dalam dunia yang berubah sangat cepat, manajemen organisasi menjadi lebih penting dari sebelumnya dan dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan dalam organisasi. Tidak hanya manajer tingkat atas yang perlu menunjukkan kemampuannya, tetapi semua manajer di semua tingkat organisasi juga merasa perlu bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan. Terlepas dari pekerjaan mereka, mereka harus tahu bagaimana mempengaruhi orang lain, memprovokasi mereka untuk bekerja dan juga mereka harus bertanggung jawab atas hasil (Korejan dan Shahbazi 2016).

Burns (1978) dalam Vito et al., (2014) berpendapat setiap individu dalam organisasi dapat dipengaruhi dan termotivasi oleh para pemimpin. Dalam praktiknya seorang pemimpin untuk membawa organisasi yang dipimpinnya sesuai dengan tujuan yang diharapkan, pastilah mempunyai gaya dan teori kepemimpinan yang berbeda-beda. Teori-teori kepemimpinan sangat penting dilakukan pengkajian untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat

dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Salah satu teori kepemimpinan yang erat kaitannya dengan tingkat emosional seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional dapat menginspirasi bawahan dengan menghubungkan dirinya dengan pengikutnya secara emosional, sebagai sarana dan kesempatan untuk berbagi visi secara jelas. Hubungan emosional antara pemimpin dengan bawahan tidak cukup berakhir hanya dengan seorang pemimpin berhasil menginspirasi pengikutnya dalam bekerja, namun perlu adanya tindak lanjut ke tahap yang lebih tinggi agar kepemimpinan yang dijalankannya dapat bekerja dengan baik. Seorang pemimpin transformasional menggunakan carar kepemimpinannya agar bisa berperan sebagai mentor atas dasar kinerja yang dilakukan bisa fokus sesuai dengan visi organisasi yang disampaikan oleh pimpinan.

Pemimpin transformasional mendorong stimulasi intelektual bawahannya. Bagian ini pemimpin transformasional membantu atau memberi contoh sebagai mentor bawahan dalam mempertanyakan *status quo*, atau memikirkan masalah lama dengan cara baru (Bass, 1985; Reese, 2005, dalam Vito et al., 2014).

Kepemimpinan transformasional adalah proses yang kompleks dan dinamis di mana para pemimpin mempengaruhi nilai, keyakinan, dan tujuan para pengikutnya. Para pemimpin ini menggerakkan organisasi menuju masa depan, mengenali kebutuhan lingkungan dan memfasilitasi perubahan yang sesuai. Selain

itu pemimpin transformasional juga menciptakan perspektif peluang potensial bagi pengikutnya untuk mengembangkan komitmen untuk berubah sesuai dengan kemajuan yang terjadi, serta selalu beradaptasi dengan budaya kerja yang produktif.

Kepemimpinan transformasional jika dilihat dari hasil yang diharapkan sangat erat kaitannya dengan meningkatkan kinerja para pengikutnya dan mengembangkan kemampuannya secara maksimal. Seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memiliki nilai ideal yang tinggi agar pemimpin tersebut dapat efektif dalam memotivasi pengikutnya untuk bertindak dengan cara mendukung kebaikan organisasi yang lebih besar dibandingkan dengan kepentingan diri sendiri (Avolio, 1999; Bass dan Avolio 1990; Kunhert, 1994 dalam Northouse, 2016).

Northouse (2016) juga menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional, di antaranya adalah:

- *Idealized influence (or charismatic influence)* yang mempunyai makna untuk seorang pemimpin transformasional harus mempunyai kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Hasil yang akan diperoleh dari menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menjadi contoh yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

- *Inspirational motivation* adalah karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi kepada bawahannya.
- *Intellectual stimulation* adalah karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.
- *Individualized consideration* adalah karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Pemimpin yang baik bukan dilihat dari seberapa banyak pengikutnya dan seberapa lama ia memimpin, tapi terlihat dari seberapa banyak seorang pemimpin

bisa menciptakan pemimpin-pemimpin baru. Menurut Veithzal dan Mulyadi (2011) dalam Syahputra dan Darmansah (2020) kepemimpinan juga bukan sekedar proses penurunan sifat / bakat dari orangtua kepada anaknya, tetapi lebih ditentukan oleh semua aspek-aspek kepribadian, sehingga dapat menjalankan kepemimpinan yang efektif, diantaranya adalah:

- Intelligensi yang cukup tinggi
- Kemampuan melakukan analisis situasi dalam mengambil keputusan
- Kemampuan mengaplikasikan hubungan manusiawi yang efektif agar keputusan dapat dikomunikasikan.

Adanya proses regenerasi kepemimpinan menjadikan setiap organisasi sewajarnya menyiapkan SDM nya agar menjadi pemimpin yang baik serta membawa keberhasilan organisasi sesuai dengan harapan yang sudah disepakati. Untuk menjadi seorang pemimpin setiap orang mempunyai hak untuk menjadikannya sebagai seorang pemimpin, entah itu memimpin secara formal yang ada di struktur organisasi maupun menjadi pemimpin informal yang bisa diterapkan dalam kelompok, keluarga maupun pertemanan dalam lingkungan pekerjaan pekerjaan. Begitu pula dalam proses regenerasi perlu adanya persiapan yang bisa dijalankan dalam kaderisasi kepemimpinan menurut yang Veithzal dan Mulyadi (2011) dalam Syahputra dan Darmansah (2020) yang dibagi menjadi dua yakni formal dan informal.

- Kaderisasi Informal

Kaderisasi disebut juga proses pendidikan termasuk proses belajar di sekolah, peluang yang diberikan orang tua (pendidikan keluarga), peluang dalam kurikulum dan program ekstra kurikuler serta lingkungan. Dalam kaderisasi informal terdapat beberapa indikator atau kriteria kelebihan calon pemimpin yang berkepribadian positif dalam merebut kepemimpinan yang dilakukannya secara gigih berdasarkan prestasi, loyalitas dan dedikasi pada kelompok/organisasi, sehingga memiliki sifat dan sikap pasrah kepada Tuhan yang Maha Esa sebagai penentu yang mutlak. Oleh karena itu, generasi terdahulu dan generasi muda yang sedang berada dalam proses kaderisasi, harus samasama aktif mengerjakan segala sesuatu yang baik dan bermanfaat guna menghasilkan calon-calon pemimpin yang berkualitas. Sebaliknya harus aktif pula menghindari atau tidak mengerjakan segala sesuatu yang akan berakibat menghasilkan calon-calon pemimpin yang buruk kualitasnya. Dengan demikian, setiap generasi yang terdahulu, terutama yang banyak berkomunikasi dengan generasi muda atau yang menduduki posisi kepemimpinan yang penting, selalu harus memberikan contoh dan keteladanan, bimbingan dan pengarahan agar generasi muda menyerap secara sengaja atau tidak sengaja sesuatu yang baik, untuk mempersiapkan dirinya menjadi pemimpin dengan memperlihatkan sikap dan akhlak yang baik. Dengan demikian, perilaku yang menggambarkan akhlak atau kepribadian pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dan bagaimana cara hidupnya, ternyata sangat besar pengaruhnya bagi proses kaderisasi informal.

- Kaderisasi Formal

Perkataan formal menunjukkan bahwa usaha mempersiapkan seseorang sebagai calon pemimpin dilakukan secara berencana, teratur dan tertib, sistematis, terarah dan disengaja. Usaha itu bahkan dapat diselenggarakan secara melembaga, sehingga semakin jelas sifat formalnya. Untuk itu proses kaderisasi mengikuti suatu kurikulum yang harus dilaksanakan selama jangka waktu tertentu dan berisi bahan-bahan teoritis dan praktik tentang kepemimpinan serta bahan-bahan lain sebagai pendukungnya. Usaha kaderisasi yang bersifat formal, dapat ditempuh dengan beberapa cara sebagai berikut:

- a. Memberi kesempatan menduduki jabatan pemimpin pembantu, kaderisasi ini dilakukan dengan cara mengangkat atau memberikan kesempatan secara formal pada seorang calon pemimpin yang berusia muda, untuk memangku jabatan pimpinan.
- b. Latihan kepemimpinan didalam atau diluar organisasi, latihan kepemimpinan yang dimaksud adalah memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengikuti suatu program mempersiapkan calon pemimpin.
- c. Memberikan tugas belajar, untuk mempersiapkan calon pemimpin yang berkualitas dalam suatu organisasi, perlu dilakukan kegiatan kaderisasi dengan memberikan tugas belajar pada lembaga pendidikan yang jenjangnya lebih tinggi bagi anggotanya yang potensial, diharapkan seorang kader akan meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan keterampilannya dalam memimpin.

- d. Penugasan sebagai pucuk pimpinan suatu unit, kaderisasi dapat dilakukan dengan cara menugaskan seorang anggota menjadi pucuk pimpinan pada salah satu divisi atau bagian di dalam organisasi.

2.3 Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Transformasional

Penelitian Barbuto dan Burbach, 2006; Gardner dan Stough, 2002; Sivanathan dan Fekken, 2002 dalam Harun et al (2016) menemukan hubungan antara kecerdasan emosional dengan kepemimpinan, dimana kecerdasan emosional sangat mempengaruhi keadaan organisasi. Menciptakan keadaan organisasi yang kondusif bukanlah suatu hal yang mudah, perlu adanya pemimpin yang efektif dalam menciptakan kondisi serta suasana emosional, sehingga mengakibatkan adanya keterikatan yang baik antara pemimpin dan pengikut dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Salah satu bentuk kepemimpinan yang paling efektif adalah keterlibatan erat antara pemimpin dan pengikut dalam hal pemberian motivasi di luar dari perjanjian transaksional yang telah disepakati sebelumnya (Wang & Huang, 2009 dalam Jayakody & Gamage, 2015).

Dvire *et. al.* (2002) dalam Esfahani & Soflu (2011) mengatakan kepemimpinan transformasional memiliki keterampilan khusus untuk mendorong motivasi dan kepercayaan diri yang optimal, sehingga dapat mencapai tujuan yang dibutuhkan oleh organisasi serta menciptakan kondisi yang baik atas perubahan yang diterima oleh karyawan. Dengan perilaku yang dimiliki oleh pemimpin transformasional, yang diantaranya adalah keberibadian yang karismatik, sering

memuji karyawan, menginspirasi, mendorong motivasi kelompok dan membuat hubungan yang intim dan logis dengan bawahan, pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk menerapkan kemampuan dan keterampilannya terbaik untuk melakukan inovasi serta menampilkan kinerja yang sangat baik untuk keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan muncul dari kehidupan sosial. Beberapa orang berkumpul dan memulai kehidupan sosial mereka dan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Kepemimpinan transformasional dicapai ketika para pemimpin dan pengikut saling memotivasi untuk kinerja dan nilai moral yang lebih tinggi sebelum adanya kepemimpinan tersebut dijalankan. Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan kinerja lebih dari apa yang tercantum dalam kontrak kerja dan pemimpin juga harus memberikan fokus dan perhatian lebih pada kebutuhan yang dibutuhkan oleh karyawan (Korejan dan Shahbazi 2016). Hubungan antara pemimpin dan bawahan membantu organisasi untuk menghindari tindakan transaksional sehingga hubungan yang terjalin dapat menciptakan nilai yang lebih baik bagi organisasi.

Di era sekarang ini, proses perubahan dan keragaman instrumen yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari semakin meningkat. Perubahan terjadi begitu cepat sehingga dalam menghadapi lingkungan yang tidak pasti dan perubahan yang terus menerus, sehingga pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi sangat dibutuhkan. Dalam mempelajari hubungan antara kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan Downey (2006) dalam Esfahani & Soflu (2011) meneliti manajer yang memiliki kecerdasan emosional tinggi. Hasil

dari penelitian tersebut menunjukkan manajer yang memiliki kemampuan kecerdasan emosional yang baik akan mengenali status organisasi dalam masyarakat serta mengidentifikasi masalah yang terjadi dengan cara dan waktu yang tepat. Tindakan kepemimpinan transformasional juga memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka dalam lingkungan yang bergejolak dan tidak dapat diprediksi.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Jayakodi dan Gamage (2015) dengan judul *“Impact of the Emotional Intelligence on the Transformational Leadership Style and Leadership Effectiveness: Evidence from Sri Lankan National Universities”*, bertujuan untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan efektivitas kepemimpinan pada pimpinan akademik di perguruan tinggi nasional di Sri Lanka. Terdapat satu variabel independen yakni kecerdasan emosional yang mempengaruhi dua variabel dependen yakni kepemimpinan transformasional dan efektivitas kepemimpinan.

Penelitian dilakukan oleh Esfahani & Soflu (2011) dengan judul *“Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Physical Education Managers”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional dari para manajer pengelola pendidikan jasmani di negara bagian Golestan. Beberapa manajer dan deputi dari departemen pendidikan jasmani negara

bagian Golestan berpartisipasi dalam penelitian ini, beberapa pimpinan dipilih sebagai sampel statistik penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan kepemimpinan transformasional.

Penelitian dengan judul *“Role of Emotional Intelligence in Transformational Leadership and Leadership Outcomes”* yang dilakukan oleh Biswas & Rahman (2017) juga membahas kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan transformasional. Tujuan utama dari penelitian tersebut adalah untuk menyelidiki peran kecerdasan emosional dalam kepemimpinan transformasional di bank komersial swasta Chittagong di Bangladesh. Penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional terhadap hasil kepemimpinan (usaha ekstra, efektivitas, dan kepuasan) yang dirasakan oleh karyawan di bank komersial swasta di Chittagong.

Penelitian dengan judul *“Impact of Emotional Intelligence on Transformational Leadership in Ali'kha Industrial Establishment”* yang dilakukan oleh Salih *et. al.* (2016) membahas dampak kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional di *Al'Ikha Industrial Establishment*. Dimensi kecerdasan emosional yang terdapat dalam penelitian adalah *self awareness, self regulation, self regulation, motivation, dan empathy and relations management*. Dimensi kepemimpinan transformasional dalam penelitian sebelumnya adalah *idealized Influence, intellectual stimulation, inspirational mitivation* dan *individual*

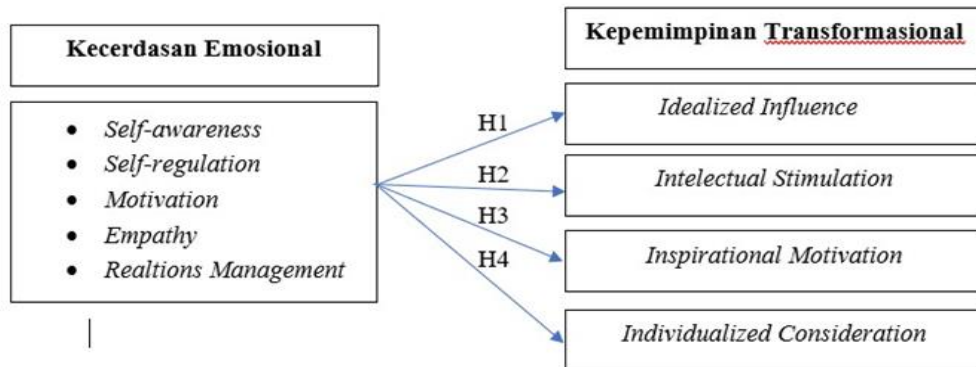
consideration. Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan emosional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
<p><i>“Impact of the Emotional Intelligence on the Transformational Leadership Style and Leadership Effectiveness: Evidence from Sri Lankan National Universities”</i> Thushari Jayakody, Prasadini Gamage (2015)</p>	<p>Korelasi Pearson, Analisis Regresi Hirarkial, <i>The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ form 5x)</i> Bass dan Avolio (1992), Emotional Competence Inventory 2.0 (Sala, 2002)</p>	<p>Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan gaya kepemimpinan transformasional, tidak terdapat pengaruh antara kecerdasan emosional dengan efektivitas kepemimpinan.</p>
<p><i>“Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Physical Education Managers”</i> Nooshin Esfahani, Hamid Ghese Soflu (2011)</p>	<p>Analisis Regresi Berganda, Korelasi Pearson, Anova, <i>Emotional Intelligence Questionnaire, Multifactor leadership Questionnaire (MLQ), Bass & Avolio (1996)</i></p>	<p>Terdapat terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan metode kepemimpinan transformasional</p>
<p><i>“Role of Emotional Intelligence in Transformational Leadership and Leadership Outcomes”</i> Mohana Biswas dan Md. Sahidur Rahman (2017)</p>	<p>Kuantitatif, Kuesioner (<i>Emotional Quotient Index Rahim et. al., 2002 dan Multifactor Leadership Questionnaire/ MLQ form 5x Bass et. al., 2000</i>) Analisis Regresi, Korelasi Pearson.</p>	<p>Terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan kepemimpinan transformasional</p>
<p><i>“Impact of Emotional Intelligence on Transformational Leadership in Ali’kha Industrial Establishment”</i> Salih et. al. (2016)</p>	<p>Kuantitatif, Korelasi Pearson, Regresi Linear Berganda, Kuesioner (<i>the factors of both IV dan Dvin</i>)</p>	<p>Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional</p>

2.5 Kerangka Penelitian

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian



Pemimpin bertugas menciptakan visi organisasi/perusahaan dan bertanggung jawab untuk mengembangkan iklim organisasi yang kondusif untuk memotivasi dan mengembangkan anggotanya. Selain itu seorang karyawan juga harus mampu memimpin dirinya sendiri agar bisa bekerja dengan baik dan diharapkan bisa menjadi pemimpin ataupun manajer atas kinerja yang baik sebagai wujud dari pengembangan karier yang dilakukan oleh perusahaan.

Kecerdasan emosional yang dimiliki seseorang juga sangat mempengaruhi bagaimana seorang individu dapat memiliki hubungan yang baik dengan orang lain dan bisa menyesuaikan dirinya sendiri dengan situasi serta kondisi lingkungan individu bekerja. Menurut Bradberry dan Greaves (2002) dalam Salih *et. al.* (2016), kecerdasan emosional adalah hubungan apa yang dilihat dan dilakukan seseorang dengan dirinya sendiri dan orang lain. Oleh sebab itu, dimensi kecerdasan emosional dibagi menjadi dua yakni fokus apa yang dilihat dan dilakukan seseorang

dengan dirinya sendiri (*self awareness dan self management*), dimensi yang selanjutnya adalah fokus dalam hubungan dengan orang lain (*social awareness dan relationship management*). Peneliti mengelompokan dimensi dalam kecerdasan emosional yakni *self awarenss, self regulation, motivation, emphaty, relations management* yang diterapkan dalam satu kuesioner yang akan diisi oleh responden.

Sebagai seorang pemimpin dan karyawan yang akan menjadi pemimpin untuk dirinya sendiri serta bagian yang akan dipimpinya, harus memotivasi, mengevaluasi, memberi penghargaan dan memberikan kesempatan pengembangan untuk perusahaan dan kegiatan ini secara langsung mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja anggota. Gaya manajemen sebuah perusahaan berkembang berdasarkan tugas-tugas yang pada hakikatnya berbeda dengan organisasi lain yang tidak memperhatikan kemampuan serta nilai dalam diri seseorang untuk kebaikan perusahaan agar berjalan sesuai yang sudah ditentukan.

Kepemimpinan transformasional juga mampu menginspirasi bawahan dan orang lain sehingga memiliki hubungan secara emosional, yang menyediakan kesempatan untuk berbagi visi. Pemimpin memanfaatkan kepercayaan dan keyakinan yang diberikan bawahan dan rekan kerjanya untuk memotivasi perilaku orang yang ada di sekelilingnya. Pemimpin transformasional biasanya mengandalkan empat ciri dan dimensi yakni: *Idealized influence, inspiration motivation, Intelctual stimulation, individualized consideration* (Salih, *et. al.* 2016).

Dengan menggabungkan elemen-elemen ini (gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional) sangat penting untuk mengeksplorasi lebih jauh pengaruh variabel tersebut untuk mendapatkan pengetahuan luas yang substansial tentang pemahaman bidang kepemimpinan dalam organisasi.

2.6 Hipotesis

Kecerdasan emosional memiliki beberapa dimensi yang salah satunya adalah kesadaran diri atau *self awareness*. Pemimpin yang memiliki perilaku *idealized influence* dari visi positif dan konsisten yang dimiliki mampu mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari tindakan yang dilakukannya. Salah satu dimensi dalam kepemimpinan transformasional tersebut memiliki nilai moral yang kuat dan didorong oleh nilai perilaku dari para pemimpin, di sisi lain perilaku tersebut juga sangat dihargai karena mampu memunculkan nilai-nilai yang lain seperti dominasi, kesadaran, pengendalian diri, optimisme, dan efisiensi diri (D&D consultant group, 2007 dalam Biswas dan Rahman, 2017). Nilai pengendalian diri yang muncul disebabkan dari adanya pengaruh kesadaran diri atau *self awareness* dalam dimensi kecerdasan emosional. Pemimpin yang memiliki pengendalian diri yang baik, akan bisa menyesuaikan diri dalam lingkungannya yang berakibat pada pengendalian emosi dalam diri seorang pemimpin yang sesuai dengan lingkungannya. Oleh karena itu, maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh signifikan dan positif kecerdasan emosional terhadap *idealized influence* dari kepemimpinan transformasional karyawan Trac ASTRA Rent A Car Yogyakarta (PT. Serassi Auto Raya).

Salah satu dimensi yang terdapat kecerdasan emosional adalah *relationship management* yang berguna untuk memanfaatkan dan menggunakan kesadaran emosi dari orang lain untuk mengelola interaksi dengan dengan tepat (Bradberry dan Greaves, 2002 dalam Salih *et. al.*, 2016). Northouse (2013) dalam Biswas dan Rahman (2017) menyebutkan *intellectual stimulation* pemimpin yang mempunyai sifat tersebut dapat merangsang pengikut untuk menjadi kreatif dan inovatif serta mendukung pengikutnya untuk mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara-cara inovatif untuk menangani masalah organisasi. Pengaruh dari kecerdasan yang terdapat dalam dimensi *relationship management* dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional melalui dimensi *intellectual stimulation*. Seseorang dapat memanfaatkan dan menggunakan kesadaran emosi dari orang lain untuk mengelola interaksi maka seseorang yang mempunyai sifat tersebut dapat mempengaruhi pengetahuan orang lain agar menjadi kreatif dan inovatif untuk menyelesaikan masalah yang ada didalam organisasi. Oleh karena itu, maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

H2: Ada pengaruh signifikan dan positif kecerdasan emosional terhadap *intellectual stimulation* dari kepemimpinan transformasional karyawan Trac ASTRA Rent A Car Yogyakarta (PT. Serassi Auto Raya).

Empathy adalah salah satu dimensi dari kecerdasan emosional. *Empathy* adalah kemampuan untuk mengenali emosi, kebutuhan, pandangan orang lain dan menanggapi emosi. Individu yang memiliki skor tinggi dalam penilaian empati yang tinggi dapat dengan mudah mendeteksi emosi dan perasaan orang lain Goleman (1995) dalam Biswas dan Rahman (2017). Northouse (2016) berpendapat *inspirational motivation* adalah sikap seorang pemimpin untuk mempunyai karakter dalam menerapkan standar yang tinggi atas hasil kerja yang sudah ditentukan sebelumnya, sehingga pengikut merasa termotivasi untuk mencapainya. Jika seorang pemimpin mempunyai *emphaty* yang baik maka akan berpengaruh terhadap munculnya karakter sebagai seorang pemimpin yang dapat memotivasi pengikutnya untuk mencapai standar yang sudah ditentukan akibat dari kemampuan seorang pemimpin yang dapat melihat perspektif dari para pengikutnya atas permasalahan yang terjadi. Oleh karena itu, maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

H3: Ada pengaruh signifikan dan positif kecerdasan emosional terhadap *inspirational motivation* dari kepemimpinan transformasional karyawan Trac ASTRA Rent A Car Yogyakarta (PT. Serassi Auto Raya).

Dalam dimensi yang terdapat dalam kecerdasan emosional, salah satunya adalah *self regulation*. *Self regulation* adalah kemampuan untuk mengendalikan emosi. Jika seseorang dapat mengatur emosi dirinya sendiri, maka akan berdampak pada perilaku dirinya berubah menjadi tidak yang emosional dan gugup dalam menghadapi masalah. Dimensi dari kepemimpinan transformasional yang selanjutnya adalah *individualized consideration*, yang harus dimiliki seorang

pemimpin dengan tipe kepemimpinan transformasional sebagai karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para pengikutnya Northouse (2016). *Self regulation* yang dimiliki seorang pemimpin dapat mempengaruhi sikap seorang pemimpin dalam menerapkan *individualized consideration*. Oleh karena itu, pemimpin yang mempunyai *self regulation* yang baik akan bisa menyesuaikan kesadaran dan emosinya untuk memahami akan perbedaan karakter pengikutnya sehingga mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan para pengikutnya. Oleh karena itu, maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

H4: Ada pengaruh signifikan dan positif kecerdasan emosional terhadap *individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional karyawan Trac ASTRA Rent A Car Yogyakarta (PT. Serassi Auto Raya).