

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Dalam era globalisasi, perusahaan dituntut untuk efisien dan efektif dalam setiap aktivitas bisnisnya guna menghadapi persaingan dan perubahan di dunia bisnis. Dunia bisnis saat ini, menuntut perubahan yang dahsyat. Perubahan ini ditandai dengan persaingan yang semakin menggilgila, biaya produksi yang semakin membengkak, harga minyak, listrik, dan telepon yang menanjak, konsumen yang semakin pintar, serikat pekerja yang makin agresif menyuarakan hak-hak karyawan, teroris dengan bomnya yang meledak di mana-mana, dan tuntutan pemegang saham yang makin tak sabar terhadap rencana jangka panjang perusahaan, dan begitu banyak lagi yang tantangan yang dihadapi berbagai perusahaan sekarang ini.

Untuk dapat mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi, dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengelola perubahan tersebut. Selain itu, dibutuhkan juga pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional. Mengapa? Karena dalam mewujudkan perubahan, pemimpin dihadapkan pada kendala-kendala yang menyangkut masalah emosi.

Konsep kecerdasan emosional menjelaskan bagaimana seseorang mampu memahami perasaan orang lain dan menjadikannya sebagai bahan informasi untuk mengambil keputusan dalam hidup. Namun, kecerdasan emosional tidak bisa berdiri sendiri tanpa kecerdasan intelektual. Hasil penelitian menunjukkan banyak

orang-orang sukses yang tidak mengalami kesuksesan dalam dunia akademik tetapi berhasil meraih kesuksesan hidup jangka panjang. Saat ini, konsep kecerdasan mulai diadopsi organisasi dan perusahaan orientasi laba dan nirlaba, terutama perusahaan yang mengandalkan strategi *salesperson* untuk kegiatan pemasaran produknya. Kompilasi konsep IQ dan EQ dikembangkan menjadi EI (*Emotional Intelligence*) atau kecerdasan emosional (Goleman et al., 2007).

Di Indonesia kecerdasan emosional yang baru di “kumandangkan” ini semakin dikenal, sehingga orang mulai memperhitungkan kecerdasan emosional seseorang selain kecerdasan intelektualnya. Menurut Mayer & Salovey (1993; dalam Pinos et al., 2006) kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan diri sendiri dan orang lain, serta menggunakan perasaan-perasaan itu untuk memandu pikiran dan tindakan. Faktanya, kecerdasan emosional diidentifikasi sebagai suatu ukuran nyata untuk membedakan keterampilan dan kemampuan kepemimpinan *superior* (Pool & Cotton, 2004, dalam Pinos et al., 2006) dan dalam tahun-tahun terakhir ini menjadi topik penting dalam ilmu pengetahuan sosial dan organisasi (Fineman, 1993; Mayer & Salovey, 1997, dalam Pinos et al., 2006).

Sebelumnya, Goleman (1999) berpendapat kecerdasan Emosional mencakup 5 dimensi (kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, keterampilan sosial). Tetapi saat ini, ke-5 dimensi tersebut mengalami perubahan dan disederhanakan menjadi 4 dimensi (Goleman et al., 2007), meliputi kesadaran diri (*self awareness*), pengelolaan diri (*self management*), kesadaran sosial (*social awareness*), dan pengelolaan relasi (*relationship management*). Dimensi-dimensi

ini adalah hasil evolusi dari yang dianalisis dengan data-data baru. Menurut Goleman et al. (2007) dimensi-dimensi tersebut sangat bermanfaat dan berperan penting untuk membantu memahami cara kerja kecerdasan emosional dalam kehidupan kerja.

Kesadaran diri mencakup kemampuan/kompetensi dalam kesadaran diri emosi, penilaian diri yang kuat, dan kepercayaan diri yang kuat. Orang-orang yang memiliki kesadaran diri akan bersikap realistis dan mampu menerima kritik karena mereka tahu dan sadar/menerima kelebihan dan kekurangan diri mereka pribadi. Orang-orang yang memiliki penilaian diri yang akurat mampu mengetahui nilai, tujuan dan impiannya serta mampu menilai kemampuan dan keterbatasan mereka pribadi. Orang-orang yang memiliki kepercayaan diri yang kuat memiliki kepekaan yang sehat mengenai harga diri dan kemampuan diri.

Pengelolaan diri mencakup kemampuan dalam kendali diri emosi, transparansi, kemampuan menyesuaikan diri, pencapaian, inisiatif, dan optimisme. Orang-orang yang mampu mengendalikan diri secara emosi mampu mengendalikan emosinya dan tidak meledak-ledak. Orang yang memiliki pengelolaan diri yang baik juga mampu bersikap transparan/jujur dan apa adanya, mudah beradaptasi, memiliki dorongan untuk memperbaiki kinerja untuk memenuhi standar prestasi yang ditentukan sendiri, punya inisiatif, dan selalu bersikap optimis.

Kesadaran sosial sebagai dimensi ke-3 mencakup empati, kesadaran organisasional, dan pelayanan. Orang yang memiliki kesadaran sosial akan mampu berempati atau merasakan emosi orang lain, memahami sudut pandang

mereka, dan dapat membaca apa yang sedang terjadi, serta mampu mengenali dan memenuhi kebutuhan pengikut/klien/pelanggan.

Dimensi terakhir adalah pengelolaan relasi yang mencakup kepemimpinan yang menginspirasi, pengaruh, mengembangkan orang lain, katalis perubahan, pengelolaan konflik, membangun ikatan, kerja kelompok dan kolaborasi. Orang yang memiliki kemampuan pengelolaan relasi akan mampu membimbing dan memotivasi dengan visi yang jelas, mampu memberi pengaruh, bersikap sebagai katalisator perubahan, mampu menyelesaikan konflik dan menumbuhkan serta memelihara jaringan relasi. Orang yang memiliki kemampuan tersebut juga handal dalam kerjasama dan berkolaborasi.

Menurut Goleman (2002; dalam Pinos et al., 2006) ke-4 dimensi tersebut mempunyai peranan penting dalam membantu pemimpin-pemimpin dalam menciptakan organisasi-organisasi dan memelihara keunggulan kompetitif untuk meningkatkan performa, perbaikan inovasi, penggunaan waktu dan sumberdaya yang efektif, memulihkan kepercayaan, kerja tim dan motivasi. Kemampuan mengelola dan memonitor emosi menjadi kunci sukses dari pemimpin transformasional karena mereka menitikberatkan suksesnya melalui kerjasama orang lain. Andaikata pemimpin mencoba menggerakkan karyawan dengan paksaan dan hukuman, maka yang terjadi hanyalah kepatuhan semu (Suryanto, 2007). Burns (1978; dalam Pinos et al., 2006), seorang pakar kepemimpinan kelas dunia adalah orang pertama yang mengusulkan bahwa pemimpin transformasional-lah yang mampu dengan sukses melakukan hal-hal tersebut

karena pemimpin transformasional menyediakan visi dan tujuan yang jelas bagi perubahan.

Menurut Suryanto (2007) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan setiap individu untuk menjadi aktor utama proses perubahan. Kepemimpinan transformasional akan mampu mengajak publik untuk secara teguh menggapai tujuan-tujuan yang lebih hakiki, ketimbang sekedar pemenuhan kepentingan jangka pendek. Pemimpin dengan karakter transformasional terampil untuk secara inspirasional memvisualisasikan bentuk masyarakat baru yang ingin dicapai. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan setiap individu untuk menjadi aktor utama proses perubahan.

Kepemimpinan transformasional menjadi kepemimpinan favorit bagi organisasi dibanding dengan tipe-tipe kepemimpinan lain karena kepemimpinan transformasional dirasa mampu meningkatkan komunikasi antara pimpinan dan bawahan, sehingga kebutuhan bawahan akan lebih banyak terpenuhi. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya.

Menurut Suryanto (2007) kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 dimensi, yaitu Pengaruh idealis (*Idealized Influence*), pertimbangan individualis (*Individualized Consideration*), Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*), dan simulasi kecerdasan (*Intellectual Simulation*). Seorang pemimpin

transformasional yang memiliki pengaruh idealis (*idealized influence*) akan memiliki keyakinan diri yang kuat, dan mempunyai komitmen yang tinggi serta mempunyai visi yang jelas dan tujuan yang pasti. Pertimbangan individualis (*individualized consideration*) merupakan perilaku pemimpin transformasional, di mana ia penuh pertimbangan dalam memutuskan sesuatu untuk kebutuhan bawahannya dan berusaha dekat dengan karyawannya. Dimensi ke-3 dari kepemimpinan transformasional adalah motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) yang merupakan upaya memimpin transformasional dalam memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan. Dimensi terakhir dari kepemimpinan transformasional adalah simulasi intelektual (*intellectual simulation*) yang merupakan senjata pemimpin transformasional dalam mengajak karyawan melihat perspektif baru dan menentang status *quo*.

Ke-4 dimensi tersebut membantu pemimpin transformasional dalam menjalankan strategi-strateginya dan memimpin perubahan, dimana pemimpin transformasional tak lepas bekerja dengan emosinya. Kemampuan mengelola dan memonitor emosi yang kita kenal sebagai kecerdasan emosi secara khusus sangat penting untuk kepemimpinan, suatu peran yang pada intinya adalah mengajak orang lain menjalankan tugas lebih efektif. Bila seorang pemimpin memancarkan energi antusiasme, kinerja perusahaan akan meningkat; jika seorang pemimpin memancarkan kenegativitas dan ketidaknyamanan, kinerja organisasi/perusahaan akan merosot.

Beberapa bukti pendukung tentang hubungan kecerdasan emosional dengan kepemimpinan transformasional, pernah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya dan dapat dilihat dalam tabel 1.1.

**Tabel 1.1. Beberapa Bukti Penelitian Tentang Hubungan Kecerdasan Emosional Dengan Kepemimpinan Transformasional**

Peneliti	Variabel yang diteliti			Hubungan antar variabel	Hasil	Sampel
	<i>Independent</i>	<i>Mediator</i>	<i>Dependent</i>			
Palmer et al. (2001)	<i>Emotional Intelligence</i>		<i>Transformational Leadership</i>	(+)	(+)	43 karyawan
Gardner dan Stough (2002)	<i>Emotional Intelligence</i>		<i>Transformational Leadership</i>	(+)	(+)	110 manajer
Sivanathan dan Fekken (2002)	<i>Emotional Intelligence</i>	<i>Moral Reasoning</i>	<i>Transformational Leadership</i>	(+)	(+)	58 karyawan
Mandell dan Pherwani (2003)	<i>Emotional Intelligence</i>		<i>Transformational Leadership</i>	(+)	(+)	32 manajer
Rubin et al. (2005)	<i>Emotional Intelligence</i>		<i>Transformational Leadership</i>	(+)	(+)	145 manajer
Barbuto Jr dan Burbach (2006)	<i>Emotional Intelligence</i>		<i>Transformational Leadership</i>	(+)	(+)	80 karyawan
William Brown et al. (2006)	<i>Emotional Intelligence</i>	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Desirable Outcomes</i>	(+)	(+)	2411 karyawan
Pinos et al. (2006)	<i>Emotional Intelligence</i>	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Workplace Effectiveness</i>	(+)	(+)	Tidak ada sampel

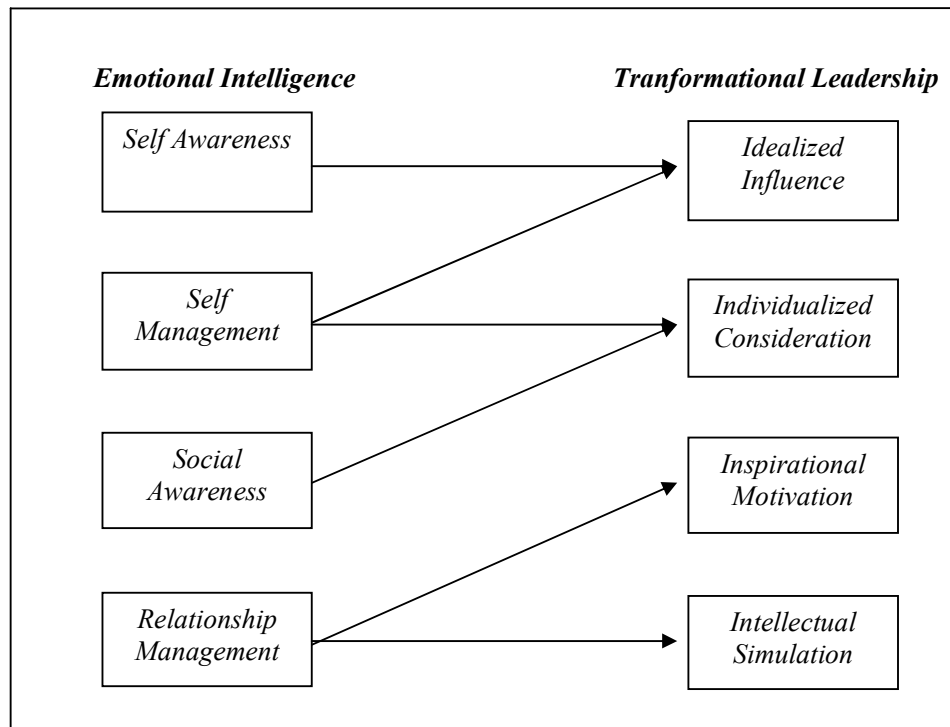
**Sumber: Palmer et al., Gardner dan Stough, Sivanathan dan Fekken, Mandell dan Pherwani, Rubin et al., Barbuto Jr dan Burbach, William et al., dan Pinos et al.**

Menurut Pinos et al. (2006) kecerdasan emosional yang mencakup kesadaran diri (*self awareness*), pengelolaan diri (*self management*), kesadaran

sosial (*social awareness*), dan pengelolaan relasi (*relationship management*) mempunyai korelasi yang tinggi dengan kepemimpinan transformasional yang mempunyai elemen *Idealized Influence*, *Individualized Consideration*, *Inspirational Motivation*, dan *Intellectual Simulation*.

Dalam penelitian tersebut, Pinos et al. (2006) meneliti tentang bagaimana hubungan kecerdasan emosional dengan kinerja (*workplace performance*) dengan kepemimpinan transformasional sebagai mediator. Di dalam penelitian tersebut di tulis pula mengenai hubungan dimensi-dimensi kecerdasan emosional dengan dimensi kepemimpinan transformasional.

**Gambar 1.1 Model Hubungan Elemen Kecerdasan Emosional Dengan Elemen Kepemimpinan Transformasional**



Diadaptasi dari penelitian Pinos et al. (2006)

Gambar di atas diadaptasi dari penelitian Pinos et al. (2006). Menurut Pinos et al. (2006), kesadaran diri (*self awareness*) dalam kecerdasan emosional



memiliki hubungan positif dengan pengaruh idealis (*idealized influence*). Pemimpin yang mempunyai keyakinan diri dan komitmen yang tinggi pasti sadar akan kekurangan dan kelebihan diri serta memiliki kepercayaan terhadap diri sendiri sehingga dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya dan memiliki visi yang jelas dan tujuan yang pasti.

Pengelolaan diri (*self management*) dalam kecerdasan emosional berhubungan dengan pengaruh idealis (*idealized influence*) dalam kepemimpinan transformasional. Orang yang memiliki pengelolaan diri yang tinggi lebih mengetahui tujuan karena mereka berpendapat bahwa emosi tidak dapat mengontrol mereka, tetapi merekalah yang mengontrol emosi.

Pengelolaan diri (*self management*) dalam kecerdasan emosional berhubungan dengan pertimbangan individualis (*individualized consideration*) dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang memiliki komitmen yang tinggi akan membantu untuk mencari kesempatan untuk mencapai tujuan organisasi, mendoktrin pengikutnya agar tetap berada di tujuan. Pengelolaan diri menekankan penemuan strategi tepat dan fasilitas untuk memperoleh kemahiran dan pemeliharaan kemampuan-kemampuan yang kompleks dari mempertinggi komunikasi antar personal.

Kesadaran sosial (*social awareness*) dalam kecerdasan emosional berhubungan dengan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Ketika pemimpin mengerti visi dan nilai gunanya bagi organisasi, mereka harus menyampaikan visi dan nilai guna tersebut kepada anggota lainnya. Pemimpin yang memiliki empati mampu merasakan jika visi organisasi dan nilai guna

personal diterima orang lain. Dengan mengerti bagaimana individu menerima dan merespon pesan dari pemimpin, pemimpin dapat merubah perilaku-prilaku untuk mendukung perilaku positif para pengikutnya. Pemimpin dapat mengerti dan memberikan dukungan di depan pengikut untuk meredakan aksi para pengikut.

Pengelolaan relasi (*relationship management*) dalam kecerdasan emosional mempunyai hubungan dengan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional yang memiliki kemampuan pengelolaan relasi yang tinggi, berusaha untuk memajukan dan memotivasi pengikutnya dengan membuat sinergi dalam organisasi.

Pengelolaan relasi (*relationship management*) dalam kecerdasan emosional mempunyai hubungan dengan simulasi intelektual (*intellectual simulation*). Pemimpin transformasional efektif dalam menjelaskan dan meyakinkan pesan, mereka menyediakan kejelasan tujuan dan komunikasi yang jelas. Kejelasan tujuan dan komunikasi yang jelas mengubah tingkah laku dalam bekerja. Mereka membangun relasi dan meyakinkan pengikutnya tentang visi yang pasti dan efektif, sehingga para pengikutnya merasa percaya diri dalam mencapai visi tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk memverifikasi tentang hubungan kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional secara detail (dimensi per dimensi). Berdasarkan fakta dan fenomena yang didukung dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali hubungan kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan

transformatif dengan sampel yang berbeda yaitu, para staf PT. Multi Top Indonesia divisi regulator.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kesadaran diri (*self awareness*) dalam kecerdasan emosional dengan pengaruh idealis (*idealized influence*) dalam kepemimpinan transformasional?
2. Apakah terdapat hubungan antara pengelolaan diri (*self management*) dalam kecerdasan emosional dengan pengaruh idealis (*idealized influence*) dalam kepemimpinan transformasional?
3. Apakah terdapat hubungan antara pengelolaan diri (*self management*) dengan kecerdasan emosional dengan pertimbangan individualis (*individualized consideration*) dalam kepemimpinan transformasional?
4. Apakah terdapat hubungan antara kesadaran sosial (*social awareness*) dalam kecerdasan emosional dengan pertimbangan individualis (*individualized consideration*) dalam kepemimpinan transformasional?
5. Apakah terdapat hubungan antara pengelolaan relasi (*relationship management*) dalam kecerdasan emosional dengan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) dalam kepemimpinan transformasional?
6. Apakah terdapat hubungan antara pengelolaan relasi (*relationship management*) dalam kecerdasan emosional dengan simulasi intelektual (*intellectual simulation*) dalam kepemimpinan transformasional?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun maksud dan tujuan penelitian adalah:

1. Untuk memberikan bukti empiris apakah ada hubungan antara kesadaran diri (*self awareness*) dalam kecerdasan emosional dengan pengaruh idealis (*idealized influence*) dalam kepemimpinan transformasional .
2. Untuk memberikan bukti empiris apakah ada hubungan antara pengelolaan diri (*self management*) dalam kecerdasan emosional dengan pengaruh idealis (*idealized influence*) dalam kepemimpinan transformasional.
3. Untuk memberikan bukti empiris apakah ada hubungan antara pengelolaan diri (*self management*) dalam kecerdasan emosional dengan pertimbangan individualis (*individualized consideration*) dalam kepemimpinan transformasional.
4. Untuk memberikan bukti empiris apakah ada hubungan antara kesadaran sosial (*social awareness*) dalam kecerdasan emosional dengan pertimbangan individualis (*individualized consideration*) dalam kepemimpinan transformasional.
5. Untuk memberikan bukti empiris apakah ada hubungan antara pengelolaan relasi (*relationship management*) dalam kecerdasan emosional dengan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) dalam kepemimpinan transformasional.
6. Untuk memberikan bukti empiris apakah ada hubungan antara pengelolaan relasi (*relationship management*) dalam kecerdasan emosional dengan simulasi intelektual (*intelektual simulation*) dalam kepemimpinan transformasional.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Peneliti berharap agar penelitian yang dilakukan oleh peneliti dapat berguna bagi banyak pihak, antara lain:

##### 1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai masukan dalam mengembangkan kecerdasan emosional yang dimiliki oleh para pemimpin guna memimpin perusahaan/anggotanya untuk memenuhi tuntutan persaingan global.

##### 2. Bagi Peneliti

Dengan melakukan penelitian ini, peneliti dapat memperluas wawasan dan pemahaman peneliti, terutama yang berhubungan dengan kecerdasan emosional dan hubungannya terhadap kepemimpinan transformasional.

##### 3. Bagi Pihak-pihak lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak lain sebagai bahan tambahan penelitian selanjutnya dan sumbangan ilmu pengetahuan baik akademisi maupun praktisi.

#### **1.5. Lokasi Dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Multi Top Indonesia yang beralamat di Ruko Kopo Mas Regency No 88 B-C Bandung. Penelitian ini berlangsung pada bulan Agustus sampai bulan Desember 2008.

### **1.6.Sistematika Penulisan Skripsi**

Berikut merupakan penyajian skripsi yang akan dilakukan:

Bab I Pendahuluan yang terdiri atas latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lokasi dan waktu penelitian, serta sistematika skripsi.

Bab II Kerangka teori dan pengembangan hipotesis yang terdiri dari konstruk-konstruk penelitian dan sifat hubungan antar konstruk, serta hipotesis yang diajukan berdasarkan literatur atau penelitian sebelumnya.

Bab III Metode penelitian yang terdiri dari sampel dan prosedur, teknik pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, metode analisis data, dan teknik analisis data.

Bab IV Analisis data dan pembahasan hasil yang terdiri dari analisis *pilot test*, analisis responden asli, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil.

Bab V Kesimpulan, implikasi, keterbatasan, dan saran yang terdiri dari kesimpulan, implikasi dan saran bagi perusahaan/organisasi, serta keterbatasan dan saran untuk penelitian mendatang.