

# **DETERMINAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. POS INDONESIA CABANG DENPASAR**

**I Kadek Sara Mandiyasa<sup>1</sup>, I Made Wardana<sup>2</sup>, I Gede Riana<sup>3</sup>**

<sup>(1)</sup> Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

<sup>(2)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana

e-mail:Sara\_mandiyasa

## **ABSTRACT**

*Business development has grown increasingly competitive and globalized with changes in various aspects. Work rules, too, changed based on new ways, not only by the level of skill or training and experience, but also by how well it is working to control his emotions to manage themselves and relate to others. The rules are expected to work to make a success of satisfying themselves, others, and the organization especially in leadership. The purpose of this study was to analyze the influence of intelligence of spiritual, emotional, intellectual on transformational leadership and employee performance. This study was conducted in PT. Pos Indonesia Denpasar Branch. Number of sample were 114 respondents. Collecting data using questionnaires. Data analysis technique using path analysis. The results showed the intellectual has a positive and significant effect of transformational leadership style showed higher levels of intellectual a better leader transformational leadership style. Emotional intelligence has a positive and significant influence on the transformational leadership style showed higher emotional intelligence, the better the transformational leadership. Spiritual intelligence has a positive and significant influence on the transformational leadership style showed higher spiritual intelligence transformational the better leadership. Transformational leadership significant positive effect on the performance of the better shows the transformational leadership will lead to increased performance as well.*

*Keywords: Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Intellectual Intelligence Transformational Leadership, Performance.*

## **I. PENDAHULUAN**

Kemajuan PT Pos sangat dipengaruhi oleh kinerja baik dari karyawannya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Berdasarkan pengertian ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (individual performance) dengan

kinerja lembaga (institusional performance). Selain itu, kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian persyaratan kerja. Prawirosentono (1985). Kemajuan kinerja yang semakin menanjak ini terlihat melalui perubahan perum pos dan giro menjadi PT pos Indonesia (persero). Dimana perubahan ini menimbulkan perubahan gaya kepemimpinan yang pada awalnya karyawan hanya menunggu dan melaksanakan perintah atasan yang sudah di sesuaikan dari awal kini di tuntutan untuk berkreasi dan berinovasi untuk memajukan prusahaannya. Perubahan system kepemimpinan

menjadi system kepemimpinan transformasional ini menimbulkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya, hal ini bisa di lihat dengan adanya perubahan manajemen dan pergerakan PT Pos yang bukan saja bergerak di bidang pengiriman, Pos Indonesia saat ini telah berhasil melakukan perubahan yang luar biasa sehingga Pos Indonesia memasuki Era Baru yang sejak lama dinanti-nantikan. Dari sekian banyak perubahan yang telah dilakukan oleh Manajemen Pos Indonesia yang pada saat itu dipimpin oleh Dr. I Ketut Mardjana, Postshop ialah salah satu karya nyata yang sangat membanggakan. Postshop adalah gerai pos Indonesia yang bergerak di bidang perdagangan jual beli yang menggunakan sistem kemitraan.

Dari peningkatan kinerja yang terjadi di pos Indonesia sangat jelas peran dari seorang pemimpin hal ini juga di buktikan dengan Hasil penelitian yang di lakukan oleh Supriyanto dan Troena (2012), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sejalan dengan penelitian tersebut, Gibson *et al* (2009) meyakini pentingnya pemimpin untuk meningkatkan kesejahteraan dan keefektifan organisasi. Pemimpin dalam sebuah organisasi memegang peranan yang sangat penting terutama kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Untuk menggerakkan sebuah institusi efektif ke arah yang lebih maju kepemimpinan transformasional perlu dikaji lebih dalam untuk diterapkan dalam mengelola institusi. Kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan kepemimpinan abad 21 ditandai oleh perubahan paradigma dan restrukturisasi lembaga. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Winanti (2005:119) pada kepala sekolah dasar perempuan di sekolah dasar Denpasar Timur yang berjudul : Studi Kepemimpinan Transformasional Para Kepala Sekolah Perempuan dan Implementasi Dimensi Sosiokultural dalam Hubungannya dengan Moral Kerja Guru Sekolah Dasar di Denpasar Timur menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional para kepala sekolah perempuan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan moral kerja guru. Jadi dapat dikatakan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan masa depan yang lebih cerah dan efektif dalam menghadapi era globalisasi dan modernisasi. Kepemimpinan transformasional dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja, dapat menyangkut orang-orang yang mempengaruhi teman-teman sejawatnya, bisa terjadi antara atasan dan bawahan.

Kepemimpinan transformasional terdiri atas tiga komponen yakni: karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang individualisasi (*individualized consideration*). Bass & Silin dalam Rumtini, (2002: 32) mengatakan unsur-unsur karisma antara lain seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan atau figur

memberi penghargaan kepada staf yang berprestasi, unsur-unsur konsiderasi individual antara lain: seorang pemimpin memandang perbedaan tiap individu, karena masing-masing staf memiliki perbedaan kepentingan dan pengembangan diri yang berbeda satu sama lain, dan memberi kebebasan berpendapat. Unsur-unsur stimulasi intelektual antara lain: seorang pemimpin mampu menyelesaikan masalah dengan cara-cara baru dan suka memaafkan.

Kecerdasan emosional merupakan suatu bagian dari daya manusia yang mulai diyakini keampuhannya seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Suistana (2006) pada guru sekolah dasar di kota Tabanan yang berjudul: Hubungan Antara Intelegensi, Kecerdasan Emosi, dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kreativitas Guru Sekolah Dasar Di Kota Tabanan menyatakan bahwa variabel prediktor yang diteliti, yakni intelegensi, kecerdasan emosi, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah baik secara terpisah maupun secara simultan berhubungan secara signifikan dengan kreativitas guru pada sekolah dasar di Kota Tabanan.

*Intelligence Quotient* (IQ) merupakan kecerdasan yang umumnya kita kenal yaitu kecerdasan setiap manusia untuk menganalisis, berfikir secara logika, menggunakan bahasa, mengartikan visual kita dan mengartikan apa yang indra kita tangkap. *Emotional Quotient* (EQ) merupakan kecerdasan dalam mengendalikan emosi, bagaimana seseorang menyadari dikala emosinya bereaksi dengan kondisi dan situasi tertentu. Sedangkan *Spiritual Quotient* (SQ)

merupakan kecerdasan dalam memahami hubungan dengan kekuatan yang lebih tinggi dari manusia, yaitu Tuhan. Saat ini, kecerdasan spiritual dianggap menjadi salah satu yang terpenting dan mendasari seluruh kecerdasan lainnya karena kecerdasan ini menjadi sumber panduan dari dua kecerdasan lainnya. Kecerdasan spiritual mewakili dorongan dari diri manusia untuk mencari dan hubungan dengan Yang Maha Kuasa. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Suryanto (2007), yang menyatakan pemimpin hendaknya memiliki spiritualitas yang meliputi transformasi spiritual dan mencari nilai-nilai luhur di tempat kerja. Menurut peneliti kecerdasan spiritual juga membantu manusia untuk memberikan arah atau seringkali kita sebut kompas hidup kita. Dengan adanya kecerdasan spiritual maka manusia memiliki kerinduan untuk mencari arti, visi dan nilai dari kehidupan sehingga manusia memiliki kemampuan untuk bermimpi dan berjuang untuk kehidupan yang dicita-citakan.

Dari ketiga aspek tersebut yaitu Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual dan dengan di dukung dengan beberapa penelitian terdahulu, menurut peneliti sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja perusahaan khususnya PT Pos Indonesia Cabang Denpasar.

Berdasarkan uraian latar belakang maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut. 1) Untuk menganalisis pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap kepemimpinan transformasional. 2) Menganalisis pengaruh Kecerdasan Emosional

terhadap kepemimpinan transformasional. 3) Menganalisis pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap kepemimpinan transformasional. 4) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

## **II. KAJIAN TEORI**

### **2.1 Kecerdasan Intelektual**

Kecerdasan dalam arti umum adalah suatu kemampuan umum yang membedakan kualitas orang yang satu dengan orang yang lain Joseph (1978). Kecerdasan intelektual lazim disebut dengan inteligensi. Istilah ini dipopulerkan kembali pertama kali oleh Francis Galton, seorang ilmuwan dan ahli matematika yang terkemuka dari Inggris Joseph (1978). Inteligensi adalah kemampuan kognitif yang dimiliki organisme untuk menyesuaikan diri secara efektif pada lingkungan yang kompleks dan selalu berubah serta dipengaruhi oleh faktor genetik Galton dalam Joseph (1978).

Raven dalam Fabiola (2005), memberikan pengertian yang lain. Ia mendefinisikan inteligensi sebagai kapasitas umum individu yang nampak dalam kemampuan individu untuk menghadapi tuntutan kehidupan secara rasional. Inteligensi lebih difokuskan kepada kemampuannya dalam berpikir, Wechsler mengemukakan bahwa inteligensi adalah kemampuan global yang dimiliki oleh individu agar bisa bertindak secara terarah dan berpikir secara bermakna serta bisa berinteraksi dengan lingkungan secara efisien, Wechsler dalam Anastasi dan Urbina (1997).

Istilah inteligensi digunakan dengan pengertian yang luas dan

bervariasi, tidak hanya oleh masyarakat umum tetapi juga oleh anggota-anggota berbagai disiplin ilmu, Sternberg dalam Anastasi (1997). Anastasi (1997) mengatakan bahwa inteligensi bukanlah kemampuan tunggal dan seragam tetapi merupakan komposit dari berbagai fungsi. Istilah ini umumnya digunakan untuk mencakup gabungan kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk bertahan dan maju dalam budaya tertentu.

### **2.2 Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosi merupakan kemampuan seseorang dalam memonitor perasaan dan emosinya baik pada dirinya maupun orang lain, mampu membedakan dua hal itu, dan kemudian menggunakan informasi itu untuk membimbing pikiran dan tindakannya Salovey & Mayer (1990) dalam Lenaghan, *et al* (2007), Hal tersebut seperti yang dikemukakan Patton (1998) bahwa penggunaan emosi yang efektif akan dapat mencapai tujuan dalam membangun hubungan yang produktif dan meraih keberhasilan kerja.

Istilah kecerdasan emosional mengandung dua suku kata, yakni emosi dan kecerdasan. Kecerdasan secara harfiah dapat diartikan sebagai tingkat kecemerlangan seseorang, dan emosi sebagai suatu gejala yang multidimensional sebagai unjuk dari tingkat perasaan yang subyektif. Emosi juga diartikan respon biologis dan psikologis yang menggerakkan badan kita pada suatu reaksi tertentu. Sedangkan menurut Sojka and Deeter (2002), kecerdasan emosi adalah penerimaan, pengintepretasian, pemberian reaksi dari seseorang ke orang lain. Hal

senada diungkapkan Carmichael (2005) yang menyatakan kecerdasan emosi adalah proses spesifik dari kecerdasan informasi yang meliputi kemampuan untuk memunculkan dan mengekspresikan emosi diri sendiri kepada orang lain, pengaturan emosi (*controlling*), serta penggunaan emosi untuk mencapai tujuan.

Menurut Prati, *et al.* (2003) kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk membaca dan memahami orang lain, dan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pengaturan dan penggunaan emosi. Jadi kecerdasan emosi dapat diartikan tingkat kecemerlangan seseorang dalam menggunakan perasaannya untuk merespon keadaan perasaan dari diri sendiri maupun dalam menghadapi lingkungannya.

### **2.3 Kecerdasan Spiritual**

Zohar dan Marshal (2002) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai rasa moral, kemampuan menyesuaikan aturan yang dibarengi dengan pemahaman dan cinta, kecerdasan yang menempatkan perilaku hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, serta kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bernilai dan bermakna.

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, yaitu menempatkan perilaku dan hidup manusia dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, serta menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan orang lain.

Peran kecerdasan spiritual adalah sebagai landasan yang diperlukan untuk memfungsikan kecerdasan intelektual dan emosional secara efektif. Saat ini dunia kerja membawa lebih banyak konsentrasi pada masalah spiritual. Para pekerja mendapatkan nilai-nilai hidup bukan hanya dirumah saja, tetapi mereka juga mencari setiap makna hidup yang berasal dari lingkungan kerja mereka. Mereka yang dapat memberi makna pada hidup mereka dan membawa spritualitas kedalam lingkungan kerja mereka akan membuat mereka menjadi orang yang lebih baik, sehingga kinerja yang dihasilkan juga lebih baik dibanding mereka yang bekerja tanpa memiliki kecerdasan spiritual, Hoffman (2002).

### **2.4 Kepemimpinan**

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha untuk menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu untuk mencapai tujuan tertentu Gibson *et al* (2009). Dalam *Handbook of Leadership*, kepemimpinan diartikan sebagai interaksi antar anggota kelompok dalam sebuah kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, yaitu orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih daripada orang lain mempengaruhinya. Kepemimpinan terjadi saat anggota sebuah kelompok mengubah motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok. Keefektifan pemimpin diukur dengan pencapaian satu atau beberapa tujuan. Individu dalam kelompok melihat keefektifan pemimpin berdasarkan pada kepuasan yang mereka rasakan/dapatkan dari pengalaman kerja.

Menurut Terry dalam Kartono (1998) Kepemimpinan adalah

aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leadership*" Kartono (1998). Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Sedangkan Young dalam Kartono (1998) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

## **2.5 Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Sedangkan menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status

*quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi Burn (1978). Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang Nugroho (2006). Hal seaneada juga dikemukakan oleh Dvir yaitu kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir, 2002).

## **2.6 Kinerja**

Menurut Prawirosentono (1985) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rang ka

upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Berdasarkan pengertian ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja lembaga (institusional performance). Selain itu, kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian persyaratan kerja.

Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas yang telah dibebankan (Timpe, 2002).

### 2.7 Hipotesis penelitian

- H1a : Kecerdasan intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.
- H1b : Kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.
- H1c : Kecerdasan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat hubungan *descript if explanatory* dalam bentuk survey yang bertujuan mengetahui pola hubungan kausal antara Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional dan kaitannya terhadap Kinerja Karyawan. Pendekatan rancangan dengan penelitian survey. Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode sampel jenuh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan alat uji Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model- SEM*).

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian diperoleh dari kuesioner yang telah disebarakan kepada seluruh responden yang berjumlah 114 orang. Berdasarkan data yang diperoleh melalui kuesioner, dikemukakan distribusi responden seperti berikut.

**Tabel 1**

**Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase
1	Laki-laki	78	68,4
2	Perempuan	36	31,6
	Jumlah	114	100

Sumber : data diolah

Berdasarkan Tabel 1 diperoleh sebagian besar responden di PT. Pos Indonesia Divisi III Denpasar berjenis

kelamin laki-laki (68,4%) dan berjenis kelamin perempuan (31,6%).

**Tabel 2**  
**Karakteristik Responden Menurut Kelompok Umur**

No.	Kelompok Umur (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase
1	19- 28 Tahun	4	3,5
2	29 – 38 Tahun	48	42,1
3	39 – 48 Tahun	62	54,4
Jumlah		130	100

*Sumber* : data diolah

Berdasarkan Tabel 2 diperoleh sebagian besar responden di PT. Pos Indonesia Divisi III Denpasar kisaran

umur 39-48 tahun (54,4%), 29-38 tahun (42,1%) dan 19-28 tahun (3,5%).

**Tabel 3**  
**Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase
1	< 5 tahun	52	45,6
2	≥ 5 tahun	62	54,4
Jumlah		114	100

*Sumber* : data diolah

Berdasarkan Tabel 3 diperoleh sebagian besar responden dengan

masa kerja ≥ 5 tahun (54,4%) dan < 5 tahun (45,6%).

**Tabel 4**  
**Karakteristik Responden Menurut Pendapatan**

No.	Pendapatan	Jumlah (Orang)	Persentase
1	< Rp 1 Juta	50	43,9
2	Rp 1 Juta – Rp 5 Juta	64	56,1
Jumlah		114	100

*Sumber* : data diolah

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh sebagian besar responden dengan

pendapatan antara Rp 1 Juta – Rp 5 Juta (56,1%) dan < Rp 1 Juta (43,9%).

#### **4.2 Hasil Uji Pengaruh Kecerdasan Intelektual ( $X_1$ ), Kecerdasan Emosional ( $X_2$ ), Kecerdasan Spiritual ( $X_3$ ), Kepemimpinan Transformasional ( $Y_1$ ), dan Kinerja ( $Y_2$ )**

Hasil uji pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dalam kepemimpinan transformasional serta dampaknya terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 5 sebagai berikut:



**Tabel 5**  
**Hasil Uji Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja**

	<b>Standard Estimate</b>	<b>Unstandard Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>	<b>Label</b>
Y1 <--- X1	,233	,133	,008	16,477	***	Signifikan
Y1 <--- X2	,894	,260	,004	63,197	***	Signifikan
Y1 <--- X3	,351	,243	,010	24,840	***	Signifikan
Y2 <--- Y1	,285	,470	,149	3,162	,002	Signifikan

Sumber : data diolah

Tabel 5 dapat dijelaskan dari 4 jalur observasi keseluruhan menunjukkan pengaruh yang signifikan yaitu kecerdasan intelektual terhadap kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional, kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis tentang pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai dilakukan dengan mengamati nilai *critical ratio* (C.R.) yang identik dengan uji-t dalam regresi dan *probability* (P) pada Tabel 5 maka dapat dilakukan pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

Adapun hipotesis yang diuji adalah:

H1 : Kecerdasan intelektual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Hasil analisis menunjukkan nilai CR yang identik dengan nilai *t* sebesar 16,47 dengan *probability* 0,000. Artinya kecerdasan intelektual berpengaruh positif signifikan

terhadap kepemimpinan transformasional.

H2 : Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Hasil analisis menunjukkan nilai CR yang identik dengan nilai *t* sebesar 63,197 dengan *probability* 0,000. Artinya kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

H3 : Kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Hasil analisis menunjukkan nilai CR yang identik dengan nilai *t* sebesar 24,84 dengan *probability* 0,000. Artinya kecerdasan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

H4 : Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan nilai CR yang identik dengan nilai *t* sebesar 3,162 dengan *probability* 0,002. Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

#### **4.3 Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap Kepemimpinan Transformasional.**

Berdasarkan hasil analisis melalui model persamaan struktural terlihat bahwa variabel kecerdasan intelektual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Pengaruh variabel kecerdasan intelektual terhadap kepemimpinan transformasional memiliki *standardized estimate* sebesar 0,233, dengan *Cr (Critical ratio)* = identik dengan nilai *t*-hitung) sebesar 16,477 pada *probability* 0,000. *probability* = 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kecerdasan intelektual terhadap kepemimpinan transformasional adalah signifikan.

Kecerdasan sangat mutlak dimiliki oleh seorang pemimpin karena dengan pemimpin yang cerdas maka tujuan perusahaan akan mudah untuk di capai. Pada umumnya kecerdasan intelektual seseorang pemimpin digunakan untuk bertindak secara terarah dan berpikir secara bermakna serta bisa berinteraksi dengan lingkungan secara efisien. Hal ini sesuai dengan pernyataan Raven dalam Fabiola (2005), memberikan pengertian yang lain. Ia mendefinisikan inteligensi sebagai kapasitas umum individu yang nampak dalam kemampuan individu untuk menghadapi tuntutan kehidupan secara rasional. Inteligensi lebih difokuskan kepada kemampuannya dalam berpikir, Wechsler mengemukakan bahwa inteligensi adalah kemampuan global yang dimiliki oleh individu agar bisa bertindak secara terarah dan berpikir secara bermakna serta bisa berinteraksi dengan lingkungan

secara efisien.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sariakin (2005) menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

#### **4.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepemimpinan Transformasional.**

Berdasarkan hasil analisis melalui model persamaan struktural terlihat bahwa variabel kecerdasan emosional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional memiliki *standardized estimate* sebesar 0,894, dengan *Cr (Critical ratio)* = identik dengan nilai *t*-hitung) sebesar 63,197 pada *probability* 0,000. *probability* = 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional adalah signifikan.

Menurut Goleman (2000) yang menyatakan bahwa "para manajer dan pemimpin, secara khusus membutuhkan kecerdasan emosional yang tinggi karena mereka mewakili organisasi kepada publik, mereka berinteraksi dengan banyak orang didalam dan diluar organisasi dan mereka membentuk moral pegawai". Para pemimpin dengan empatinya mampu memahami kebutuhan para bawahannya dan memberikan *feedback* kepada mereka".

Menurut Downey, L.A. *et al.* (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan tanpa kecerdasan emosional tidaklah sempurna dan

mungkin juga kurang profesional. Dengan kecerdasan emosional yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka kualitas kepemimpinannya semakin baik. Hasil penelitian terdahulu juga memperkuat pendapat dari Goleman (2000) berpendapat bahwa kecerdasan emosional merupakan prasyarat bagi kepemimpinan yang sukses, dan Goleman menyatakan pula bahwa ada beberapa alasan mengapa individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih suka menggunakan kepemimpinan transformasional. *Pertama*, para pemimpin yang tahu dan dapat mengelola emosinya sendiri dan para pemimpin yang menjalankan kontrol diri dan menunda kepuasan dan mampu menjalankan peran sebagai model bagi para pengikut, dengan demikian menambah kepercayaan para pengikut dan mereka akan menghormati para pemimpinnya. Hal tersebut sesuai dengan esensi dari *idealized influence*. *Kedua*, dengan penekanan pada pemahaman emosi orang lain, para pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu meningkatkan harapan para pengikut, suatu tanda dari *inspirational motivation*. *Ketiga*, komponen utama *individualized consideration* adalah kemampuan untuk memahami kebutuhan-kebutuhan para pengikut dan bergaul dengan mereka secara selaras. Dengan menekankan pada empati dan kemampuan untuk mengelola hubungan yang positif, para pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan menunjukkan *individualized consideration*.

Hasil penelitian ini bersesuaian dengan penelitian Suprianto dan Troena (2012)

menunjukkan bahwa Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Hasil ini bermakna bahwa semakin meningkat tingkat kecerdasan emosional, maka kepemimpinan transformasional akan semakin baik. Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan semakin meningkat tingkat kecerdasan emosional, maka akan mengakibatkan semakin baik pula kepemimpinan transformasional.

#### **4.5 Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional.**

Berdasarkan hasil analisis melalui model persamaan struktural terlihat bahwa variabel kecerdasan spiritual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Pengaruh variabel kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasional memiliki *standardized estimate* sebesar 0,351, dengan *Cr (Critical ratio = identik dengan nilai t-hitung)* sebesar 24,840 pada *probability* 0,002. *probability* = 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasional adalah signifikan.

Menurut Galvin dalam Ginanjar (2007), menyatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai motivasi murni yang berlandaskan nilai-nilai spiritual yang tulus. Pendapat ini diperkuat lagi oleh Jack Welch dalam Ginanjar (2007), dalam sebuah pidatonya "yang dibutuhkan saat ini adalah pemimpin-pemimpin yang memiliki landasan spiritual untuk memimpin sebuah perusahaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil membawa perusahaan ke puncak

kesuksesan adalah orang-orang yang memiliki integritas, terbuka, mampu menerima kritik, rendah hati, mampu memahami orang lain dengan baik, terinspirasi oleh visi, mengenal diri sendiri dengan baik, memiliki spiritualitas yang non dogmatis, dan selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain. Para pemimpin yang sukses lebih mengamalkan nilai-nilai spiritual. Hasil penelitian di lapangan juga mendukung pendapat Zohar dan Marshall (2007) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin dituntut bertindak berdasarkan motivasi tinggi, yang meliputi transformasi spiritual.

Hasil penelitian ini bersesuaian dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto dan Troena (2012), menunjukkan bahwa Kecerdasan Spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Hasil ini bermakna bahwa semakin meningkat tingkat kecerdasan spiritual, maka kepemimpinan transformasional akan semakin baik.

#### **4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai.**

Berdasarkan hasil analisis melalui model persamaan struktural terlihat bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memiliki *standardized estimate* sebesar 0,285, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,162 pada *probability* 0,002.  $probability = 0,002 < 0,05$

menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah signifikan.

Pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Seorang pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut untuk bersedia bekerja dengan segala kemampuan yang mereka miliki.

Pemimpinan transformasional memiliki taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik dan mengembangkan pengikutnya sehingga para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan termotivasi untuk melakukan lebih daripada awal yang diharapkan dari mereka.

Penelitian Kelloway, *et al.* (2003), yang mengkaji tentang kepemimpinan transformasional. Hasil dari penelitiannya menunjukkan kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *individual consideration*, dan *intellectual stimulation* berpengaruh terhadap kinerja. Temuan ini mendukung hasil penelitian dari Bycio, *et al.* (1995) tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan efektivitas dan kinerja, serta kepuasan. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja.

Kepemimpinan transformasional dapat mengubah aspirasi, identitas,

kebutuhan, pilihan dan nilai para pengikut sedemikian rupa sehingga mereka bisa mewujudkan potensi mereka dengan sepenuhnya, pemimpin transformasional khususnya dapat membangun semangat tim melalui antusiasme, standar moral yang tinggi, integritas dan optimisme serta dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan para pengikut mereka sehingga dengan begitu meningkatkan level kemampuan diri, rasa percaya diri, makna dan kemampuan menentukan nasib sendiri dari para bawahan Bass and Avolio (1994). Kepemimpinan transformasional juga menerapkan stimulasi intelektual untuk menantang nilai-nilai dan norma-norma, keyakinan dan pola pikir dari para bawahan dengan cara mendorong pengikut untuk memikirkan kembali cara mereka bekerja dan mendorong untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru yang kreatif dalam bekerja (Bass dan Avolio, 1994). Hal yang paling penting adalah kepemimpinan transformasional juga memberikan perhatian juga kepedulian secara individu kepada bawahan dengan cara memperhatikan kebutuhan tataran tinggi mereka (*Higher order needs*) dan mendorong mereka untuk mengemban lebih banyak tanggung jawab agar mereka bisa mengembangkan potensi mereka sepenuhnya Kark dan Shamir (2002), hasil di lapangan juga memperkuat pendapat Wirjana dalam Asnawi (2008), kepemimpinan seseorang dianggap efektif bila pemimpin dapat memberikan inspirasi kepada bawahan untuk bekerja secara bersama-sama, bertindak mencapai tujuan organisasi dan didalam

melakukan hal itu, yang dipimpin akan mengalami proses pengembangan kepemimpinan sehingga kelak merekapun akan menjadi pemimpin yang baik.

Hasil penelitian yang mendukung yang dilakukan oleh Geijel dan Peter (2002), tentang efek kepemimpinan transformasional terhadap komitmen guru dan upaya untuk melakukan reformasi di Kanada dan Belanda, dari temuannya disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek terhadap beberapa variabel kriteria seperti kepercayaan terhadap pemimpin dan kinerja bawahan. Begitupula Hasil penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto dan Troena (2012), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## **V. SIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan, maka simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kecerdasan intelektual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional, artinya bahwa kecerdasan intelektual memberikan kontribusi penting dalam membentuk gaya kepemimpinan transformasional
2. Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional, artinya bahwa kecerdasan emosional memberikan kontribusi penting dalam membentuk gaya kepemimpinan transformasional
3. Kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan

- terhadap gaya kepemimpinan transformasional, artinya bahwa kecerdasan spritual memberikan kontribusi penting dalam membentuk gaya kepemimpinan transformasional.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, artinya adalah gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja secara nyata.

### 5.6 Saran

Berdasarkan pembahasan dan simpulan dalam penelitian ini, maka dapat disampaikan saran kepada pimpinan PT.Pos Indonesia Divisi III Denpasar sebagai berikut.

- a. Pada variabel kecerdasan intelektual ditemukan pernyataan pemimpin menunjukkan keingintahuan secara intelektual memiliki nilai rata-rata terendah untuk itu sebaiknya pemimpin lebih meningkatkan keingintahuan secara intelektual.
- b. Pada variabel kecerdasan emosional ditemukan pernyataan pemimpin mampu menangani emosinya sendiri dan pemimpin mampu bertahan memiliki nilai rata-rata terendah untuk itu sebaiknya pemimpin mampu menangani emosinya sendiri dan mampu bertahan.
- c. Pada variabel kecerdasan spiritual ditemukan pernyataan pemimpin pandai membangun kesadaran diri memiliki nilai rata-rata terendah untuk itu sebaiknya pemimpin lebih meningkatkan kepandaian membangun kesadaran diri.
- d. Pada variabel kepemimpinan transformasional ditemukan pernyataan pemimpin dapat mengkomunikasikan harapan yang tinggi memiliki nilai rata-rata terendah untuk itu sebaiknya pemimpin lebih meningkatkan komunikasi harapan yang tinggi.
- e. Pada variabel kinerja pegawai ditemukan pernyataan pegawai bersedia kerja lembur untuk menyelesaikan tugas perusahaan memiliki nilai rata-rata terendah untuk itu sebaiknya pemimpin lebih memperhatikan pegawai yang bersedia kerja lembur untuk menyelesaikan tugas perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, A, dan Urbina, S., 1997. *Tes Psikologi (Psychological Testing)*, PT. Prehanllindo, Jakarta. cc. p. 14.
- Antonio, M.S. 2010. *Ensiklopedia Leadership and Manajemen Muhammad SAW "The Super Manager"*. Jakarta: TAZKIA Publishing.
- Dvir. 2002. *Taly Dvir Impact ofTransformasional Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment*. AMJ Press. pp. 4.
- Ferdinand, Augusty, 2002, "Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.1 No, 1, p. 1-22.
- Geijel, F, and Slegers, P. 2002. "Transformational Leadership Effect on Teacher's Commitment and Effort Toward School Reform." *Journal of Educational Administration*. Vol 41 No 3. P 21-49.

- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., & Robert Konopaske, 2009, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, McGraw-Hill International Edition, New York.
- Griffith, J. 2004. Relation Of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal Of Educational Administration*. Vol 42. No. 3. P. 333-356.
- Joseph, G, 1978, Interpreting Psychological Test Data, Vol. 1, New York VNR *Jurnal Psikologi*, Vol. 11, No 1, pp. p. 12. Maret 2003.
- Nugroho, R., (2006)., Analisis faktor-faktor yang Mempengaruhi kinerja pegawai (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung), *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi.
- Patton, P, 1998, *Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja*, Alih Bahasa : Zaini Dahlan, Pustaka Delaprata, Jakarta.
- Prati, L.M., Douglas, C, Ferris, R.G., Ammeter, P.A., Buckley, R.M. 2003. "Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes". *The International*.
- Prawirosentoso. (1985). *Teori Organisasi*. FE Universitas Tujuh Belas Agustus, Surabaya.
- Singarimbun, Masri, 1995, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3S.
- Soeprihanto, John, 1998, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai*, Yogyakarta: BPFE.
- Sojka, J.Z., and Dawn, R.D. 2002. "Enhancing The Emotional Intelligence Of Salespeople". *American Journal of Bussiness*: Spring 17(1): p 43.
- Srimulyo, K. (1999). "Analisis Pengaruh Faktor-Faktor terhadap Kinerja Perpustakaan di Kotamadya Surabaya". *Tesis*. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Sugiyono (2004), *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Supriyanto, A.S., & Troena, E.A. 2012. 'Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan tranformasional, kepuasan kerja dan kinerja manajer', *Jurnal Aplikasi Manajemen*, vol. 10, no. 4 Desember 2012, pp. 693-709.
- Suryanto, D. 2007. *Transformational Leadership, Terobosan Baru Menjadi Pemimpin Unggul*. Bandung: Penerbit Total Data Buah Batu.
- Swandari, Fifi 2003. "Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership" *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* vol.1 No.2 Mei 2003 : 93-102.
- Timpe, A . Dale .2002. *Kinerja Seri Ilmu dan Segi Manajemen Bisnis*, Jakarta : Elex Media Komputindo.