

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Teori Atribusi (Attribution Theory)

Penelitian ini berlandaskan pada Teori Atribusi yang dikemukakan oleh Fritz Heider (1958), yang menjelaskan bagaimana individu memahami dan menginterpretasikan penyebab di balik perilaku orang lain maupun dirinya sendiri. Teori ini menyatakan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua jenis faktor, yaitu faktor internal (seperti kemampuan, motivasi, usaha, kelelahan, dan emosi) serta faktor eksternal (seperti tekanan lingkungan, aturan organisasi, dan kondisi sosial). Dalam konteks organisasi, teori ini banyak digunakan untuk memahami bagaimana persepsi seseorang terhadap penyebab perilaku dapat mempengaruhi sikap, penilaian, hingga keputusan manajerial.

Dalam dunia kerja, atribusi internal dan atribusi eksternal memiliki peran penting dalam membentuk cara pimpinan mengevaluasi kinerja bawahannya. Ketika pimpinan menilai bahwa pencapaian atau kegagalan karyawan disebabkan oleh faktor internal seperti usaha atau kemampuan, maka respons yang diberikan bisa berupa penghargaan atau pelatihan pengembangan diri. Sebaliknya, jika dilihat dari sisi eksternal, maka faktor-faktor seperti beban kerja, fasilitas, atau lingkungan kerja dapat menjadi sorotan utama.

Teori atribusi sangat relevan dalam mengkaji gaya kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional, dua variabel penting yang dalam penelitian ini dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berakar dari upaya atasan dalam memotivasi, memberi inspirasi, dan membentuk perilaku positif pada bawahannya melalui pendekatan interpersonal. Dalam proses atribusi, pemimpin transformasional cenderung menilai karyawan dengan cara yang lebih personal dan mendalam, mempertimbangkan aspek internal seperti nilai, kepribadian, dan potensi yang dimiliki karyawan. Ini membuat gaya kepemimpinan transformasional selaras dengan konsep atribusi internal, karena pemimpin tidak sekadar menilai dari hasil kerja semata, tetapi juga dari usaha dan komitmen yang mendasarinya.

Sementara itu, kecerdasan emosional mencerminkan kemampuan individu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta orang lain. Dalam proses atribusi, seseorang dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih bijak dalam menilai perilaku rekan kerjanya, mampu membedakan mana perilaku yang muncul karena tekanan eksternal dan mana yang berasal dari motif internal. Individu dengan kecerdasan emosional tinggi juga cenderung memiliki kontrol diri yang baik, empati, dan kemampuan adaptif yang mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan kinerja yang optimal.

Oleh karena itu, teori atribusi menjadi fondasi teoritis yang tepat untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan

kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Teori ini tidak hanya memperkuat pemahaman mengenai bagaimana perilaku kerja dinilai dan dimaknai, tetapi juga menegaskan bahwa persepsi terhadap sumber penyebab perilaku—baik dari sisi pemimpin maupun karyawan—berdampak langsung pada pencapaian kinerja dalam suatu organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan penggunaan pengaruh tanpa paksaan (*non coercieve*) untuk membentuk tujuan grup atau organisasi, memotivasi perilaku ke arah pencapaian tujuan tersebut, dan membantu mendefinisikan kultur grup atau orgaanisasi. Seorang pemimpin yaitu individu yang mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan serta diterima oleh orang lain sebagai pemimpin (Fithriyyah 2021). Gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah gaya untuk mempengaruhi, membujuk seseorang atau bawahannya untuk mencapai suatu tujuan bersama dalam suatu organisasi. Fahmi dkk. (2019)

Gaya kepemimpinan mempunyai peran sebagai kekuatan *dinamik* yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hal yang diinginkan Bachtiar. A (2022).

Gaya Kepemimpinan merupakan hal yang meliputi sikap pemimpin mempengaruhi, *memobilisasi*, memotivasi, menginspirasi, dan memberikan peluang kepada seluruh anggota organisasi untuk mencapai potensi mereka secara maksimal (Sapto 2017). Agar hal tersebut dapat terwujud secara efektif seorang pemimpin harus selalu belajar atau mempersiapkan diri terkait dengan gaya kepemimpinan yang akan diambil dan keterampilan yang akan dipergunakan dalam berbagai situasi. Seorang pemimpin yang tidak memiliki gaya kepemimpinan tidak akan sukses dalam membantu seluruh anggota organisasi untuk mencapai potensi mereka dan akibatnya dia tidak akan sukses memimpin sebuah organisasi (Saputro dkk. 2020).

Budaya organisasi dan ekspektasi terhadap anggota yang dipimpinnya mengharuskan seorang pemimpin untuk mengadopsi sebuah gaya kepemimpinan (Nuari & Jeddawi 2019), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sebuah cara seorang pemimpin untuk bertindak. Gaya kepemimpinan dapat mencakup:

- 1) Faktor fisik, yang meliputi bahasa tubuh (*body language*), nada bicara atau suara (*voice*), kontak mata (*eye contact*), dan kata-kata yang digunakan.
- 2) Faktor karakteristik yang diperlihatkan dari sifat kerendahan hati, kecerdasan, atau intelektualitas.

Gaya yang akan dipergunakan oleh seorang pemimpin tergantung pada nilai individu, keyakinan, latar belakang budaya, latar belakang organisasi, dan kepribadian. Dengan demikian tidak mudah untuk merumuskan gaya

kepemimpinan mana yang paling baik yang dapat diterapkan untuk semua organisasi karena gaya kepemimpinan sangat bergantung pada nilai-nilai di atas.

b. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Menurut Sofiana Ulfah (2020), menyatakan bahawa kepemimpinan seseorang dalam suatu perusahaan tidak dapat tercipta begitu saja melainkan harus diketahui kepemimpinan yang melekat dan yang dijalankan seseorang tersebut berkaitan dengan fungsi-fungsi yang berlaku dalam kepemimpinannya untuk mengetahui fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut dapat dilihat dari berbagai pendapat di bawah ini. Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok.

Sedangkan menurut Adi (2022), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai, perwujudan paling nyata dari kemampuan memimpin terlihat pada ketangguhan seseorang menyelenggarakan berbagai fungsi organik yang menjadi tanggung jawabnya. Sesuai dengan tingkat jabatan yang dipangkunya dalam

organisasi, seorang manajer dapat dikatakan menjadi pemimpin yang efektif.

Menurut Bachtiar. A (2022), seorang pemimpin itu seorang manajer dapat dikatakan menjadi pemimpin yang efektif apabila ia mampu:

- 1) Menentukan strategi yang tepat.
- 2) Menjadi perencana yang tangguh.
- 3) Menjadi organisator yang cekatan.
- 4) Motivator yang efektif.
- 5) Pengawas yang objektif dan rasional.
- 6) Penilai yang tidak terpengaruh oleh pertimbangan yang subjektif atau emosional.

c. Factor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Adi (2022), bahwa dalam melaksanakan aktivitas pimpinan ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Antar (kepribadian), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi apa gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.

- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapandan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

d. Syarat-Syarat Gaya Kepemimpinan

Menurut Dewi Alvinana (2020) Kunci keberhasilan suatu perusahaan pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpin, dalam hal ini pimpinan di tuntut untuk memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan perusahaan hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan pimpinan yang berkualitas.

Sedangkan menurut Sofiana Ulfah (2020), menyebutkan bahwa untuk memenuhi gaya kepemimpinan yang berkualitas haruslah memenuhi beberapa syarat yaitu:

- 1) Persyaratan kepemimpinan pada umumnya yaitu persyaratan kepemimpinan yang berlaku bagi pemimpin apa saja. Persyaratan kepemimpinan umum meliputi hal-hal sebagai berikut:
 - a) Sehat jasmaniah dan rohaniah (fisik atau mental).
 - b) Bertanggung jawab dan obyektif dalam sikap, tindakan dan perbuatan
 - c) Jujur terhadap diri sendiri.
 - d) Jujur terhadap bawahan.
 - e) Percaya pada diri sendiri.

- f) Mudah dan cepat mengambil keputusan.
 - g) Memiliki kecakapan teknis.
 - h) Mempunyai daya tarik.
 - i) Berwibawa
- 2) Persyaratan khusus dalam hubungan dengan ciri-ciri khusus yaitu berhubungan dengan pancasila. Hal ini berarti kepemimpinan Indonesia harus berlandaskan kepada *falsafah* pancasila. Kepemimpinan yang berlandaskan *falsafah* pancasila berisikan azas-azas sebagai berikut:
- a) Ketuhanan yang maha esa, yaitu kesadaran akan beragama dan beriman yang teguh.
 - b) Tutwuri handayani, yaitu: Pemimpin harus memebri contoh teladan yang baik pada bawahan, pemimpin harus senantiasa ada ditengah-tengah para pengikutnya dan mampu membangkitkan semangat para bawahan dan pemimpin harus memberikan pengaruh yang baik kepada para bawahan.
- 3) Persyaratan khusus yang berhubungan dengan jenis kegiatan atau pekerjaan.
- a) Bersifat ramah tamah, dalam tutur kata, sikap dan perbuatan
 - b) Mempunyai intelegensi yang tinggi
 - c) Sabar, ulet tekun dalam menghadapi masalah.
 - d) Cepat dan tepat dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan pengertian di atas kepemimpinan menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan memengaruhi, membimbing, dan memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang efektif juga melibatkan perilaku, strategi, dan sifat yang disesuaikan dengan budaya, tujuan, dan tantangan organisasi.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan.

Menurut Dewi (2021) untuk mengukur gaya kepemimpinan terhadap kesuksesan kepemimpinan nya di dalam suatu perusahaan antara lain sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan Demokratis.

Indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratis adalah:

- a) Kemampuan mendorong para bawahan untuk menggunakan daya kognitif dan daya nalarnya dalam pemecahan berbagai masalah yang dihadapi.
- b) Mendorong penggunaan daya inovasi dan kreatifitas dalam pelaksanaan tugas.
- c) Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan atau pemecahan masalah.
- d) Hubungan antara pimpinan dan bawahan terjalin dengan baik.

2) Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

- a) Pengaruh ideal (*idealized influence*) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan.
- b) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemanjuran penting bagi organisasi.
- c) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi bawahan, meningkatkan, meningkatkan rasionalitas dan pemecahan masalah secara cermat.
- d) Pertimbangan individual (*individualized consideration*), adalah perilaku pemimpin yang memperlakukan masing-masing bawahan sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran Dewi (2021).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Indikator gaya kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan, memotivasi, dan berkomunikasi. Kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar mencapai tujuan organisasi.

f. Macam macam Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang mengerti dengan benar, ia meletakkan setiap tipe kepemimpinan sesuai dengan tempatnya (Fahmi dkk. 2019), menjelaskan setiap tipe pemimpin sebagai berikut.

- 1) Tipe yang Otokratik, pemimpin yang otokratis adalah seorang yang sangat egois.
- 2) Tipe yang Paternalistik, pemimpin atau panutan.
- 3) Tipe yang Karismatik, Pemimpin yang beribawa dan memiliki daya pikat tersendiri. Tipe yang *Laissez Feire*, pemimpin yang berperan pasif dan membiarkan kegiatan berjalan apa adanya.
- 4) Tipe yang Demokratik, pemimpin yang mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama pada bawahannya.

Sedangkan menurut Adi (2022) terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan yang dikemukakan sebagai berikut.

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dalam gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin diharapkan dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk

lebih energik. Pemimpin akan sangat memedulikan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis.

Gaya Kepemimpinan demokratis merupakan pemimpin yang menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab akan terlaksananya tujuan bersama.

3) Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Gaya kepemimpinan transaksional, cenderung terjadi interaksi antara pemimpin dan bawahan, pemimpin akan memberikan reward ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

4) Gaya Kepemimpinan Kharismatik.

Seorang pemimpin karismatik memiliki rasa kepercayaan diri yang kuat, sehingga mampu memengaruhi anak buahnya. Dengan pembawaan seperti itu, pemimpin karismatik akan membuat orang kagum, yakin, dan benar-benar percaya.

5) Gaya Kepemimpinan Otokratis.

Dilihat dari segi persepsinya, gaya kepemimpinan otokratik adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang egois. Egonya yang

sangat besar menumbuh kembangkan persepsi bahwa tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya dan oleh karena itu organisasi diperlakukan sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadinya, Adi (2022).

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada perubahan positif di dalam organisasi dengan menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama secara ideal. Gaya kepemimpinan ini diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada akhir 1970-an, dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin mampu memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi dan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional tidak hanya memengaruhi perilaku, tetapi juga mengubah nilai-nilai, kebutuhan, dan aspirasi pengikutnya.

Bass & Riggio (2006) menyebutkan dalam kepemimpinan transformasional, terdapat empat dimensi utama yang dikenal dengan istilah “*Four I’s* : *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.*” *Idealized influence* mengacu pada peran pemimpin sebagai teladan yang dihormati dan dipercaya oleh dengan bergabungnya sebagai pengikut. *Inspirational motivation* mencerminkan kemampuan pemimpin untuk

mengomunikasikan visi dan misi organisasi dengan jelas dan gubah semangat anggota tim. *Intellectual stimulation* berarti membuat seseorang berfikir terbuka terhadap inovasi.. sementara *individualized consideration* mempertimbangkan kebutuhan, potensi, dan perkembangan unik setiap orang yang membentuk tim tersebut.

Pemimpin transformasional memiliki pengaruh besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat komitmen terhadap organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, efektivitas tim, loyalitas karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Judge & Piccolo 2004). Dalam konteks organisasi yang dinamis dan menghadapi perubahan yang cepat, gaya kepemimpinan ini dinilai sangat relevan karena mampu mendorong adaptasi, kreativitas, serta inovasi yang berkelanjutan.

4. Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelegen*)

a. Pengertian Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelegen*)

Kecerdasan emosional situasi seseorang harus mampu mengendalikan diri, semangat, emosi, dan bertahan menghadapi frustrasi yang bisa saja terjadi dikarenakan hal apapun baik di dalam lingkungan kerja maupun diluar lingkungan kerja yang akan membawa dampak yang buruk ke depannya. Menurut Hanana, N. F. (2019), emosional merujuk pada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi sendiri dan kemampuan mengelola emosi

dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Dan kecakapan emosi adalah kecakapan hasil belajar yang didasarkan pada kecerdasan emosional yang dapat menghasilkan kinerja menonjol dalam pekerjaan. Sedangkan menurut (Siswanto & Febri 2017) emosional berarti mengetahui emosi secara efektif untuk mencapai tujuan, membangun hubungan produktif dan meraih keberhasilan ditempat kerja.

Hasanuddin (2019), juga berpendapat bahwa emosional adalah kemampuan mengendalikan, memahami, dan dengan efektif menerapkan kekuatan dan ketajaman emosi sebagai sumber energi, informasi, dan pengaruh. Sebagai seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya harus memiliki kemampuan mengendalikan, memahami, dan menerapkan kekuatan dan ketajaman emosinya sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh dalam pekerjaannya sehingga akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Ratnasari dkk (2020), menyatakan bahwa emosional yaitu kecerdasan untuk menggunakan emosi sesuai dengan keinginan, kemampuan untuk mengendalikan emosi sehingga memberikan dampak yang positif. Kecerdasan emosional dapat membantu membangun hubungan dalam menuju kebahagiaan dan kesejahteraan. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa emosional menuntut diri untuk belajar mengakui dan menghargai perasaan diri sendiri dan orang lain dan untuk menanggapi dengan tepat, menerapkan dengan efektif energi emosi dalam kehidupan dan pekerjaan sehari-hari.

b. Indikator Kecerdasan Emosional

Hasanuddin (2019), mengungkapkan lima indikator kecerdasan emosional yang dapat menjadi pedoman bagi individu untuk mencapai kesuksesan, yaitu:

- 1) Kesadaran diri yaitu kemampuan individu yang berfungsi untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu, mencermati perasaan yang muncul. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya menandakan bahwa orang berada dalam kekuasaan emosi.
- 2) Pengaturan diri yaitu kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepas kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang timbul karena kegagalan keterampilan emosi dasar. Seseorang yang mempunyai kemampuan yang rendah dalam mengelola emosi akan terus menerus bernaung melawan perasaan murung. Sementara mereka yang memiliki tingkat pengelolaan emosi yang tinggi akan dapat bangkit lebih cepat dari kemurungannya. Kemampuan mengelola emosi meliputi kemampuan penguasaan diri dan kemampuan menenangkan diri.
- 3) Motivasi yaitu kemampuan untuk mengatur emosi menjadi alat untuk mencapai tujuan dan menguasai diri. Seseorang yang memiliki keterampilan ini cenderung lebih produktif dan efektif dalam upaya apapun yang dikerjakannya. Kemampuan ini didasari oleh kemampuan

mengendalikan emosi yaitu menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati.

- 4) Mengenali emosi orang lain (empati), yaitu kemampuan yang bergantung pada kesadaran. Kemampuan ini merupakan keterampilan dasar dalam bersosial. Seorang yang empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain.

Sedangkan menurut menurut Hanana, (2019), emosional terdiri dari 5 dimensi, yaitu mengenali emosi, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain dan keterampilan sosial. Secara lebih jelas dinyatakan sebagai berikut :

- 1) Mengenali Emosi Diri (*self awareness*).

Mengenali emosi sendiri artinya dapat mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat. Kemampuan ini berupa kesadaran diri (*self awareness*) dalam mengenal perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Pada tahap ini diperlukan adanya pemantauan perasaan diri waktu ke waktu timbul wawasan *psikologis* dan pemahaman tentang diri. Kemampuan kesadaran diri ini merupakan kemampuan dalam menangani emosi diri sendiri dan pengaruhnya, serta mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri.

- 2) Mengelola Emosi (*self management*).

Mengelola emosi merupakan kemampuan seseorang untuk menangani, mengekspresikan, dan mengendalikan emosi serta memiliki kepekaan terhadap kata hati untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari. Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat sehingga tercapai keseimbangan dalam dirinya. Selain itu juga terdapat kemampuan kontrol diri yang bertujuan menjaga keseimbangan emosi dan bukan menekannya, karena setiap perasaan memiliki nilai dan makna.

3) Memotivasi Diri (*motivating oneself*).

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

4) Mengenali Emosi Orang Lain (*empathy*)

Empati merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, menimbulkan hubungan saling percaya serta menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu. Kuncinya dalam memahami perasaan atau emosi orang lain yaitu kemampuan untuk membaca nonverbal (misalnya gerak gerik, serta ekspresi wajah).

Hasil kesimpulan dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kesimpulan, kecerdasan emosional merupakan komponen penting

dari kepemimpinan yang efektif . Penting untuk menyadari bagaimana memahami dan mengelola emosi Anda, serta menyadari perasaan orang lain, dapat membantu meningkatkan hubungan, memperkuat keterampilan komunikasi, meningkatkan akuntabilitas, dan membangun kepercayaan.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional.

Menurut Hinestroza, D. (2021), kecerdasan emosional dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berikut merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kecerdasan emosional seseorang sebagai berikut.

- 1) Kehidupan dalam keluarga merupakan sekolah pertama untuk mempelajari semua hal salah satunya yaitu emosi. Peran anggota keluarga terutama orang tua sangat dibutuhkan seseorang karena orang tua merupakan orang pertama yang menjadi contoh yang pada akhirnya akan menjadi bagian dari kepribadian. Kehidupan emosi yang ada dalam suatu keluarga sangat berguna bagi seseorang untuk lebih mudah dalam menangani dan menenangkan diri dalam menghadapi masalah, sehingga dalam berkonsentrasi dengan baik dan tidak memiliki banyak masalah tingkah laku salah satunya tingkah laku negatif.
- 2) Lingkungan non keluarga dalam hal ini merupakan lingkungan masyarakat dan lingkungan penduduk. Kecerdasan emosi ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental anak. Pembelajaran ini biasanya ditunjukkan dalam aktivitas bermain dalam

memainkan peran. Seseorang belajar berperan sebagai dirinya sendiri dengan emosi yang menyertainya sehingga mulai belajar untuk mengerti orang lain. Pengembangan kecerdasan emosi dapat ditingkatkan melalui berbagai macam bentuk pelatihan diantaranya adalah pelatihan asertivitas, empati dan masih banyak lagi bentuk pelatihan yang lainnya.

Jadi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kecerdasan emosional meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu yang timbul dari dalam diri seseorang dan dipengaruhi oleh keadaan otak emosional seseorang sedangkan faktor eksternal yang timbul dari luar individu yang mempengaruhi atau mengubah sikap pengaruh luar yang bersifat perorangan atau kelompok.

5. Kinerja Pegawai

Menurut Budiantara dkk. (2022) kinerja merupakan hasil dari kerja seseorang pegawai selama periode tertentu kemudian dibandingkan dengan kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu serta disepakati bersama, kinerja merupakan sebuah catatan hasil kerja yang dicapai oleh kelompok atau individu dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Ronaldy dkk. (2019) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai kewenangan, tugas dan tanggung jawabnya, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal dan tidak melanggar hukum.

Bahkan pada saat itu kinerja dianggap mantra bagi para manajer untuk menyelesaikan berbagai persoalan. Sebuah kinerja yang baik pada organisasi yang dilakukan oleh pegawainya, dapat menentukan keberhasilan sebuah organisasi tersebut. (Wibowo, A. 2019), pengertian kinerja ini umumnya menunjuk kepada keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan atau menjalankan tugasnya dalam waktu yang telah diberikan atasannya terhadap karyawan tersebut.

Dalam setiap organisasi diperlukan pegawai yang berkualitas, kinerja yang bagus dan karyawan sebagai sumberdaya manusia yang berfungsi mengelola faktor produksi, agar perusahaan memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat unggul didalam persaingan.

a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.

Menurut Kumala, D. (2020) mengatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi, penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Faktor kemampuan yaitu kemampuan potensi yang disebut IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*), yang artinya pegawai dengan IQ yang tinggi dan pendidikan yang memadai untuk terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diterapkan.
- 2) Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri

merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sedangkan menurut Ratnasari dkk. (2020) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Pengetahuan
- 3) Rancangan kerja
- 4) Kepribadian
- 5) Motivasi kerja
- 6) Kepemimpinan
- 7) Gaya kepemimpinan
- 8) Budaya organisasi
- 9) Kepuasan kerja
- 10) Lingkungan kerja
- 11) Loyalitas
- 12) Komitmen
- 13) Disiplin kerja.

b. Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Ronaldy dkk. (2019) terdapat dimensi kinerja, sebagai berikut:

- 1) Kualitas Setiap pegawai tentunya memiliki tugasnya masing-masing. Sebagai seorang pegawai, hal pertama yang akan menjadi penilaian dalam kinerja adalah bagaimana kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
- 2) Kuantitas Salah satu yang menjadi aspek dalam kinerja adalah seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan.
- 3) Ketepatan Waktu/*Timeliness* aspek ini dilihat dari singkat waktu yang digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Semakin sedikit waktu yang digunakan, tentu semakin baik untuk penilaian yang diperoleh.
- 4) Efektivitas Biaya/*Cost effectiveness* Efektivitas penggunaan dana merupakan seberapa efektif pengeluaran yang digunakan untuk menyelesaikan tugas kerja. Salah satu yang menjadi aspek adalah seberapa efektif pengeluaran yang digunakan dalam menyelesaikan tugas kerja tersebut.
- 5) Kemandirian Salah satu yang menjadi dasar penentu aspek dalam kinerja adalah seberapa mandiri seseorang dalam bekerja. Semakin minim memperoleh bantuan dari orang lain, maka akan menjadi pertimbangan diri sendiri.

Sedangkan Ratnasari dkk. (2020), pengukuran kinerja pegawai yaitu sebagai berikut :

- 1) Kuantitas kerja Kuantitas kerja berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

- 2) Kualitas kerja Kualitas kerja berhubungan langsung dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan didalam menangani tugas-tugas yang ada didalam organisasi.
- 3) Kemandirian Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan menerima tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.
- 4) Inisiatif Inisiatif berhubungan dengan pertimbangan kemandirian dan kesediaan menerima tanggung jawab.

Dari beberapa pengertian dan penjabaran tentang pentingnya pengukuran kinerja yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi di masa yang akan datang.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Pada bagian ini, penulis akan memaparkan beberapa penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini. Adapun penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil
1	Mohammad Khoiri (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pengawas Pemilu Kota	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara 3 variable kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil
		Administrasi Jakarta Selatan	Bawaslu Kota Administrasi Jakarta Selatan
2.	Dewi Alviana (2021)	Analisis Gaya Kempimpinan dalam upaya meningkatkan Kinerja Karyawan bagian Sales Modern Trade PT. Pinus Merah Abadi, Cabang Sidoarjo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan diimplementasikan oleh pemimpin PT. Pinus Merah Abadi cabang Sidoarjo menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan tersebut terlihat dari cara pemimpin memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi dan misi dan strategi perusahaan,
3.	Deri Firmansyah	Pengaruh kecerdasan emosional dan komitmen organisasi Terhadap kinerja karyawan Pada PT. Rismawan Pratama Bersinar Sukabumi	Pengaruh kecerdasan emosional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Rismawan Pratama Bersinar Sukabumi menunjukan bahwa pengaruh emosional dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

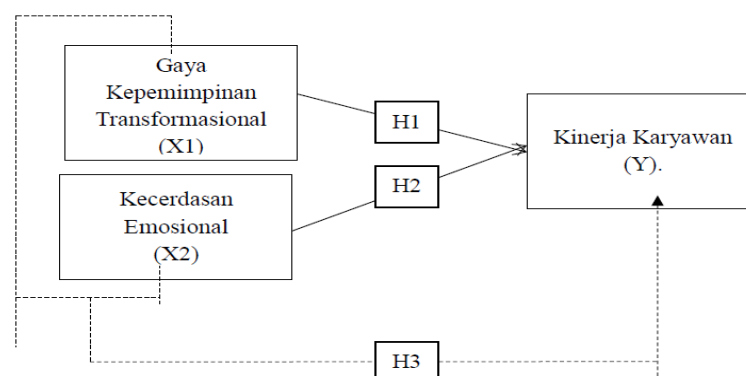
No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil
4	Vini Trisusanti & Rusman Frendika(2021)	Pengaruh kecerdasan emosional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.X	Kecerdasan emosional dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Ahmad Kurniawan (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus KSP KOPDA Belitung)	Variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KSP KOPDA Belitung, semakin baik gaya kepemimpinan dan budaya organisasi maka semakin meningkat kinerja karyawan KSP KOPDA Belitung.
6.	Eko Subagia & Dylmoon Hidayat	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah, Dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan [<i>The Influence Of Transformational Leadership, The Emotional Intellegence Of The Principal, And Employee Motivation On Employee</i>]	pengaruh positif antara kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap motivasi kerja karyawan. Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Terdapat

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil
		<i>Performance]</i>	pengaruh positif antara kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Pikir

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan tinggi atau rendahnya capaian suatu organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu kemampuan pada diri karyawan dalam menyelesaikan tugas maupun pekerjaannya sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang baik, maka pemimpin tentunya perlu memikirkan strategi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui gaya kepemimpinan dan pengelolaan emosional dan pengembangan komitmen organisasi pada karyawan agar tetap stabil dengan ukuran kualitas kerja, kuantitas kerja, efektivitas kerja, dan juga ketepatan waktu.

Adapun kerangka pemikiran yang dapat digambarkan dari uraian di atas yaitu sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

- H₁ : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja di yayasan bakii (ya bakii).
- H₂ : Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap kinerja di yayasan bakii (ya bakii).
- H₃ : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja di yayasan bakii (ya bakii).

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara untuk rumusan masalah penelitian, di mana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam kalimat pertanyaan. Dinyatakan hanya sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan. Belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2019, hlm. 64). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (H1)

Pemimpin transformasional menanamkan visi, memberi teladan, menstimulasi intelektual, dan memperlakukan bawahan secara individual (empat I). Mekanisme ini memicu motivasi intrinsik, komitmen, serta perilaku ekstra-peran yang akhirnya meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja . Bukti empirik mendukung relasi positif tersebut; misalnya, kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan kinerja di

Bawaslu Jakarta Selatan (Khoiri 2019) dan di PT Pinus Merah Abadi (Alviana 2021)

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Yayasan Bakii (Ya Bakii).

2. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan (H2)

Kecerdasan emosional (KE) mencakup kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Individu berkecerdasan emosional tinggi mampu mengelola emosi, menjaga hubungan kerja harmonis, serta bertahan menghadapi tekanan; kondisi ini memfasilitasi output kerja yang lebih baik. Studi lapangan memperkuat argumen teoritis: KE berhubungan positif dengan kinerja karyawan PT Rismawan Pratama Bersinar (Firmansyah 2020) dan PT X (Trisusanti & Frendika 2021

H2 : Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Yayasan Bakii (Ya Bakii).

3. Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja (H3)

Teori atribusi menekankan bahwa perilaku kerja dipengaruhi kombinasi faktor eksternal (lingkungan/ kepemimpinan) dan internal (karakteristik pribadi, termasuk KE). Kepemimpinan transformasional menciptakan konteks kerja yang mendukung, sementara KE memungkinkan karyawan merespons konteks itu secara optimal, sehingga keduanya secara bersama-sama diproyeksikan memperkuat kinerja Penelitian di sekolah

(Subagia & Hidayat) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan KE, ketika hadir bersamaan, memperbaiki motivasi serta kinerja pegawai.

H3 : Gaya kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Yayasan Bakii (Ya Bakii).