

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KECERDASAN EMOSIONAL KEPALA SEKOLAH, DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN [THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, THE EMOTIONAL INTELLIGENCE OF THE PRINCIPAL, AND EMPLOYEE MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE]

Eko Subagia¹, Dylmoon Hidayat²

¹Sekolah Pelita Harapan, Cikarang, JAWA BARAT

²Universitas Pelita Harapan, Tangerang, BANTEN

eko.subagia@gmail.com¹, dylmoon.hidayat@uph.edu²

ABSTRACT

Employee performance plays an important role in determining the quality of an organization. Thus, one of the main reasons for evaluating employee performance is to maintain and even improve the quality of the organization. The transformational leadership style and the emotional intelligence of the principal can play an important role in building employee motivation within a school which can then influence employee performance. The aim of this research is to determine if the transformational leadership style of the principal, the principal's emotional intelligence, and the motivation of the employees have a positive influence on the employees' job performance. The research used a quantitative approach with a path analysis to determine whether the coefficient effect of each variable was significant. Data was collected from 75 employees in a school using a questionnaire. The results show that the principal's emotional intelligence and employee

motivation have a positive effect on employee performance whereas the transformational leadership style of the principal has no effect on employee performance.

Keywords: transformational leadership, emotional intelligence, employee motivation, job performance

ABSTRAK

Kinerja karyawan memegang peranan penting dalam menentukan kualitas sebuah organisasi. Oleh sebab itu, alasan utama dilakukannya penilaian kinerja karyawan adalah untuk mempertahankan, bahkan meningkatkan kualitas organisasi. Kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional kepala sekolah memegang peranan penting di dalam membangun motivasi karyawan sehingga dapat memiliki pengaruh pada kinerja karyawan di sekolah. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh positif kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional kepala sekolah, dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja para karyawan. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur untuk mengetahui apakah pengaruh koefisien dari masing-masing variable adalah signifikan. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei melalui kuesioner kepada 75 karyawan yang ada di suatu sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional kepala sekolah dan motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, motivasi karyawan, kinerja

Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan aspek kunci di dalam sebuah organisasi karena sosok pemimpinlah yang menggerakkan dan

membawa orang-orang yang dipimpinnya kepada tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat mempengaruhi motivasi dan kinerja para karyawannya. Pengaruh tersebut tidak hanya berupa dapat pengaruh positif tetapi juga dapat berupa hal-hal yang negatif.

Westerman dan Donoghue menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah arus pengaruh timbal-balik antara pemimpin dengan bawahannya. Kepemimpinan dipandang sebagai lebih dari sekedar hubungan sosial (1994, hal. 173). Pemimpin memiliki pengaruh yang besar dalam sebuah organisasi. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki pengaruh dalam memimpin para pengikutnya. Bukan sekedar relasi antara atasan dan bawahan, tetapi relasi yang melibatkan emosional antara kedua belah pihak.

Robbins membuat pernyataan bahwa *you can't divorce emotions from the workplace because you can't divorce emotions from people* (2001, hal. 112). Begitu eratnya hubungan antara pekerjaan dengan emosional apalagi pada jenjang pemimpin. Perilaku para pemimpin mencerminkan kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi dan kinerja pekerjanya. Kecerdasan emosional pemimpin berdampak dalam menciptakan motivasi dan meningkatkan kinerja didalam diri setiap pekerjanya, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Dalam bekerja, terdapat beberapa aspek yang mempengaruhinya. Motivasi merupakan hal yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2019), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (2009, hal. 61). Motivasi mengambil peranan yang penting dalam mempengaruhi kinerja. Kinerja yang baik merupakan hal yang sangat penting di dalam berjalannya sebuah organisasi. Kinerja yang baik memberikan dampak positif bagi pertumbuhan organisasi. Kinerja yang tidak baik akan sangat menghambat pertumbuhan dan tercapainya tujuan organisasi.

Pada awal tahun ajaran ini (2018-2019), terjadi pergantian pada semua jajaran pemimpin di Sekolah XYZ termasuk kepala sekolah bidang administrasi (administrative principal). Pergantian tersebut berdampak pada kinerja dan motivasi kerja karyawan. Hal ini tidak terlepas dari

peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional. Hal inilah yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian dalam jurnal ini.

Dengan demikian, pemimpin di sekolah haruslah menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, memiliki kecerdasan emosional yang baik sehingga dapat menciptakan motivasi kerja yang baik pula, terutama di sekolah Kristen sehingga sekolah dapat menjadi komunitas yang berkembang sepenuhnya dengan kinerja karyawan yang baik. Salah satu gaya kepemimpinan yang patut diterapkan di sekolah Kristen adalah kepemimpinan yang menebus. Juriaman dan Hidayat (2017) menngungkap 4 gambaran mengenai kepemimpinan yang menebus dalam penerapannya di sekolah tersebut yaitu kepemimpinan yang menyadarkan keberdosaan, kepemimpinan yang berpusat pada Kristus, kepemimpinan yang memuliakan Tuhan, dan kepemimpinan yang bertujuan untuk pemuridan.

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2009, hal. 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, meliputi:

- a. Kualitas
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b. Kuantitas
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- c. Pelaksanaan tugas
Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- d. Tanggung Jawab
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Dharma (2004), A. bahwa dalam pengukuran kinerja karyawan perlu mempertimbangkan dan mencakup hal-hal penting sebagai berikut:

- a. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- b. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai atau tidak dengan waktu yang telah direncanakan.

Pendapat para ahli diatas diperkuat dengan pendapat dari Mathis dan Jackson (2008). Mereka mengemukakan dengan jelas *bahwa the most critical performance criteria vary from job to job, but the employee performance measures common to most jobs include the following: quantity of output, quality of output, timeliness of output, presence at work* (2008, hal. 329).

Kinerja karyawan tetap harus dapat diupayakan secara optimal, yang mana menurut Mathis dan Jackson (2008) menekankan bahwa *many individuals build close relationships with co-workers. Such friendships do not appear on employee records, but research suggests that they can be an important signal that a workplace is positive* (2008, hal. 81). Merupakan hal yang sangat penting untuk membangun relasi dan dapat bekerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tingkat keberhasilan kinerja karyawan juga meliputi aspek kualitas, kuantitas, kehandalan (pelaksanaan tugas dan tanggung jawab), kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja menyangkut lima komponen penting, yaitu: kualitas, kuantitas, kehandalan (pelaksanaan tugas dan tanggung jawab), kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Kualitas menggambarkan tingkat kebaikan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kuantitas merupakan ketepatan dalam

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka. Keandalan karyawan menggambarkan pencapaian target dan pencarian solusi dari masalah-masalah yang ada. Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari tingkat kehadiran. Karyawan dengan kinerja yang baik akan datang tepat waktu, sangat jarang absen, dan tidak keberatan apabila diminta untuk bekerja ekstra di luar jam kerja. Karyawan dengan kinerja yang baik pasti bisa bekerjasama dengan rekan kerjanya.

Kepemimpinan Transformasional

Yukl G. merinci perilaku kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal), *individualized consideration* (perhatian individu), *inspirational motivation* (inspirasi motivasi), and *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) (Y. Gary, 2013; Robbins and Judge, 2013). Silalahi dan Octaviana (2016) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah sangat ideal diterapkana di sekolah yang akan membawa sekolah menjadi leboh baik.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi, yang menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka demi kebaikan organisasi dan dapat memiliki efek luar biasa bagi para pengikutnya. Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasi bawahannya melalui empat cara, yaitu :

1) Idealized Influence

Idealized influence adalah perilaku yang membuat pemimpin dianggap sebagai panutan dari pengikutnya (Bass dan Riggio, 2006). Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai role model positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi karyawannya. Hal tersebut dapat tercermin bahwa karyawan tidak takut terhadap pemimpinnya, sehingga mereka merasa nyaman berada di sekitar pemimpin.

Pemimpin transformasional memberi kepercayaan penuh terhadap karyawannya, serta menanamkan rasa bangga pada

karyawannya. Melalui pengaruh seperti itu, karyawan akan menaruh hormat, rasa nyaman, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan pemimpin. Hal tersebut sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

2) Inspirational Motivation

Pemimpin yang memiliki karakteristik inspirational motivation bersikap dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan menyediakan makna dan tantangan kepada pekerjaan pengikutnya, menampilkan antusiasme dan optimisme (Bass dan Riggio, 2006). Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi karyawannya dengan jalan mengomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas. Pemimpin mampu memberikan gambaran tentang masa depan organisasi dengan optimis.

Pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengkespresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Selain itu, pemimpin dengan inspirational motivation mampu menunjukkan kepercayaan diri bahwa tujuan organisasi dapat dicapai. Pemimpin transformasional juga membangkitkan semangat kerja sama tim antusiasme dan optimisme di antara rekan kerja dan karyawannya.

3) Intellectual Stimulation

Rangsangan intelektual dicirikan dengan pemimpin mempertanyakan asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan lama; merangsang cara baru dalam mengerjakan sesuatu dan mendukung ekspresi dari ide serta penalaran (Landy dan Conte, 2007). Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik intellectual stimulation mampu merangsang pengikutnya untuk berusaha inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi-asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara yang baru.

Pemimpin mendorong pengikutnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar. Pemimpin mendorong pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif. Mereka menstimulasi ide-ide baru dari para pengikut mereka

dan tidak mengkritik mereka secara terbuka untuk kesalahan yang dilakukan oleh mereka. Mereka tidak ragu-ragu membuang praktek lama yang ditetapkan oleh mereka jika praktek lama tersebut diketahui tidak efektif.

4) *Individualized Consideration*

Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik individual consideration menaruh perhatian khusus kepada masing-masing individu pengikutnya untuk prestasi dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pembimbing atau mentor (Bass dan Riggio, 2006). Perhatian secara individual dari pimpinan diberikan melalui perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang unik dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual yang akan membantu karyawan untuk berkembang. Dalam rangka mendorong hubungan yang mendukung, pemimpin transformasional menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga pengikutnya merasa bebas untuk berbagi ide dan agar pemimpin dapat secara langsung untuk mengetahui kontribusi unik setiap pengikutnya. Dengan cara demikian, pemimpin mampu mengetahui permasalahan yang dihadapi karyawan dan mampu memberikan perhatian khusus untuk membantu menyelesaikan masalah tersebut. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap karyawan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari pemimpinnya

Kecerdasan Emosional

Robbins (2001) dan Goleman (2007) yang menyatakan bahwa *emotional Intelligence (EI) refers to an assortment of non-cognitive skills, capabilities, and competencies that influence a person's ability to succeed in coping with environmental demands and pressures.*

- 1) *Self-awareness. The ability to be aware of what you're feeling.*
- 2) *Self-management. The ability to manage one's own emotions and impulses.*

- 3) *Self-motivation. The ability to persist in the face of setbacks and failures.*
- 4) *Empathy. The ability to sense how others are feeling.*
- 5) *Social skills. The ability to handle the emotions of others.*

Mengenali emosi diri sendiri merupakan hal yang sangat penting dan mendasar dari kecerdasan emosi. Jika seseorang tidak mampu untuk mengenali emosinya sendiri, maka sulit baginya untuk bisa memahami emosi orang lain. Seseorang yang mampu mengenali emosi diri sendiri mampu mengetahui kelebihan yang dimiliki, sehingga dapat menerima kelemahan yang dipunyai.

Mengelola emosi diri sendiri. Ketika seseorang sudah dapat mengenali emosinya sendiri maka tahap selanjutnya adalah mampu mengenali emosi tersebut. Ini merupakan kemampuan untuk dapat mengungkapkan perasaan dengan cara yang tepat. Seseorang yang mampu mengelola emosi diri sendiri akan mampu menangani emosi sedemikian rupa sehingga mampu berdampak positif bagi orang lain. Ciri-ciri lain adalah selalu mempertimbangkan perasaan orang lain ketika menyelesaikan konflik ditempat kerja, sehingga dapat cepat pulih dari tekanan emosi.

Memotivasi diri sendiri merupakan salah satu aspek yang memberikan kontribusi pada keberhasilan seseorang. Orang tersebut akan menggunakan semangatnya untuk menggerakkan diri sendiri dalam mencapai tujuan tertentu dan memiliki inisiatif yang tinggi. Oleh karena itu orang yang dapat memotivasi diri sendiri dapat bertahan dalam menghadapi kegagalan dan mengalihkan perhatian dengan melakukan hal-hal yang positif.

Mengenali emosi orang lain berarti mampu membaca, mengenali, bahkan merasakan perasaan yang sedang dirasakan oleh orang lain. Hal tersebut penting untuk dapat memberikan respon yang tepat terhadap ekspresi atau luapan emosi orang lain serta terbuka terhadap keadaannya saat ini. Dengan mengenali emosi orang lain maka akan mampu memahami cara pandang atau cara berpikirnya sehingga mampu menumbuhkan hubungan saling percaya serta penyelaraskan diri.

Membina hubungan disebut juga sebagai keterampilan sosial. Kemampuan membina hubungan sangat diperlukan untuk dapat bekerja

sama dengan orang lain dan membangun sebuah jaringan yang luas. Ini juga merupakan salah satu faktor yang berperan di dalam keberhasilan seseorang. Membina hubungan berarti dapat menangani emosi dengan baik ketika berkomunikasi, memiliki kemampuan dalam mempengaruhi orang lain. Dengan berkomunikasi maka mampu mendamaikan konflik yang terjadi serta dapat menjadi pendengar yang baik.

Motivasi

Stephen R. Robbin, (2007, hal. 214-215) menjelaskan bahwa Maslow tokoh motivasi dan psikologi humanistik, mengatakan bahwa kebutuhan manusia secara hirarki terdiri dan terbangun dalam lima hirarki kebutuhan dasar (*basic needs*), yaitu:

- a) Kebutuhan Psikologis seperti kebutuhan akan rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan jasmani lain.
- b) Kebutuhan keamanan seperti kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c) Kebutuhan sosial seperti kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.
- d) Kebutuhan penghargaan seperti kebutuhan akan penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor penghormatan dari luar seperti status pengakuan dan perhatian.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri seperti kebutuhan akan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuatu sesuai dengan dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Teori Maslow merupakan teori dasar motivasi yang ada pada setiap manusia, seperti halnya para pegawai bahwa ia bekerja untuk memenuhi kebutuhan akan pakaiannya, makan dan minumannya, tempat tinggal untuk diri dan keluarganya. Setelah kebutuhan itu tercapai ia akan beralih kepada kebutuhan kedua akan rasa aman seperti kebutuhan akan bebas dari pemutusan hubungan kerja, dan memperoleh perlindungan atas status kepegawaiannya. Lalu beralih kepada kebutuhan ketiga yaitu kebutuhan akan kasih sayang, dalam dunia kerja kebutuhan ini diperoleh dari teman sejawat atau dari

pimpinan, meningkat kebutuhan akan dihargai dan dihormati, hal ini merupakan kebutuhan tingkat pimpinan yang membutuhkan kekuasaan atas wewenang yang diembannya sebagai pemimpin, sedangkan kebutuhan terakhir adalah kebutuhan akan aktualisasi yaitu kebutuhan akan pengakuan atas semua orang terhadap dirinya.

Metode Penelitian atau Pendekatan Pembahasan

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif bertujuan untuk mempelajari hubungan, sebab, dan akibat dengan pendekatan deduktif yang bertujuan untuk menguji teori (Donald, Jacobs, & Razavieh, 2010). Penelitian korelasional bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan, seberapa besarnya hubungan itu, serta berarti atau tidaknya hubungan tersebut (Arikunto 2006, hal. 270). Penelitian korelasional merujuk pada bentuk penelitian deskriptif karena penelitian ini menjelaskan adanya relasi diantara variabel yang ada (Fraenkel & Wallen, 2009).

Penelitian ini diadakan di Sekolah XYZ di daerah Kabupaten Bekasi. Waktu penelitian dimulai sejak bulan Desember 2018 sampai April 2019. Adapun subjek penelitiannya adalah karyawan dari sekolah tersebut yang berjumlah 75 orang.

Dalam penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional digolongkan sebagai variabel eksogen, motivasi digolongkan sebagai variabel eksogen sekaligus endogen, dan kinerja digolongkan sebagai variabel endogen. Kinerja digolongkan sebagai variabel eksogen sekaligus endogen karena kinerja terletak di antara variabel kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional. Bagi kinerja, variabel motivasi memberikan pengaruh atau sebagai variabel eksogen, sedangkan bagi kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional, motivasi mendapatkan pengaruh dari kedua variabel tersebut atau sebagai variabel endogen.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan kuisisioner untuk mengumpulkan data dari responden sebagai instrumen pengumpulan data dan metode wawancara untuk memperoleh informasi yang lebih dalam berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti.

Kuisisioner yang dibuat penulis terdiri dari tiga bagian, yaitu identitas responden, petunjuk pengisian, dan butir pernyataan. Identitas

responden berisi jenis kelamin, umur, lama bekerja, dan tingkat pendidikan di sekolah XYZ.

Kuisisioner ini dibuat menggunakan dua sistem, yaitu menggunakan sistem online (*microsoft form*) dan dengan kertas (*paper based*). Kuisisioner yang menggunakan sistem online secara otomatis akan mencantumkan nama koresponden, sehingga peneliti mudah untuk melakukan pengecekan koresponden yang belum melengkapi kuisisioner. Kuisisioner yang menggunakan kertas dibuat dengan menggunakan nama inisial untuk memberikan kebebasan kepada responden dalam mengemukakan pendapatnya. Peneliti memberikan kebebasan kepada koresponden untuk memilih sistem pengisian kuisisioner. Kuisisioner dibuat dengan menggunakan skala Likert yang sifatnya tertutup sehingga responden dapat memilih salah satu dari pilihan yang tersedia.

Hasil Penelitian

Instrumen dan Subyek Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh data disebarakan kepada 75 responden dengan jumlah pengembalian sebanyak 75 kuisisioner. Dengan demikian dapat dinyatakan semua kuisisioner yang disebarakan sudah kembali. Ada 45 karyawan yang memilih mengisi kuisisioner menggunakan *microsoft form* dan 30 karyawan lainnya mengisi dengan cara *paper based*. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah para karyawan di Sekolah XYZ yang terletak di daerah Lippo Cikarang, Bekasi. Profil responden yang digunakan adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja.

Responden yang terdiri dari karyawan di Sekolah XYZ terdiri atas 39 orang perempuan dan 36 orang laki-laki. Dari 75 responden yang terlibat dalam penelitian, usia responden yang berusia 20 sampai 29 tahun ada 18 orang, usia responden yang berusia 30 sampai 39 tahun ada 30 orang, usia responden yang berusia 40 sampai 49 tahun ada 23 orang, dan usia responden yang berusia lebih dari 50 tahun ada empat orang. Dari 75 karyawan Sekolah XYZ yang menjadi responden dalam penelitian ini, ada tujuh orang yang bekerja di bawah satu tahun, 13

orang yang sudah bekerja antara dua sampai tiga tahun, 17 orang yang sudah bekerja antara empat sampai lima tahun, dan 38 orang yang sudah bekerja lebih dari lima tahun. Banyaknya karyawan di Sekolah XYZ yang menjali pendidikan sampai dengan SMP ada lima orang, ada 16 orang yang lulus SMA, yang telah menyelesaikan jenjang pendidikan Strata-1 (S1) adalah sebanyak 30 orang, sedangkan karyawan yang telah menyelesaikan jenjang pendidikan Strata-2 (S2) adalah sebanyak 24 orang.

Berdasarkan rentang skala, pengkategorian yang digunakan ada 2 jenis, yaitu setuju dan tidak setuju. Responden yang menjawab pada rentang sangat tidak setuju dan tidak setuju termasuk dalam kategori tidak setuju. Responden yang menjawab pada rentang setuju dan sangat setuju termasuk dalam kategori setuju. Dalam penelitian ini tidak disediakan pilihan netral, sehingga diasumsikan bahwa responden harus memiliki kecenderungan ke arah setuju ataupun tidak setuju.

Dalam penelitian ini, penulis akan menganalisis 18 pernyataan dari 57 pernyataan yang dianggap valid atau di atas 0,5 berdasarkan perhitungan *outer loading* menggunakan SmartPLS.

Variabel	Item Pernyataan	<i>Outer Loading</i>
Kinerja	KI43	0,712
	KI46	0,808
	KI47	0,843
	KI49	0,632
	KI56	0,539
Kepemimpinan Transformasional	KT2	0,765
	KT4	0,648
	KT7	0,786
	KT11	0,792
Kecerdasan Emosional	KE14	0,743
	KE17	0,778
	KE20	0,755
	KE23	0,769
	KE25	0,832
Motivasi	MO32	0,719
	MO34	0,783
	MO37	0,799
	MO39	0,692

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2017)

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa tidak semua item memiliki nilai loading factors di atas 0,70. Ada beberapa item yang memiliki loading factor nilai di bawah 0,70 tetapi di atas 0,50, namun tetap dapat dikatakan *valid* karena *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk yaitu di atas 0,50. Pernyataan tersebut didukung oleh Latan dan Ghazali (2015) bahwa korelasi dinyatakan tinggi jika nilai korelasi yang didapatkan lebih besar dari 0,7, sedangkan untuk nilai korelasi 0,5-0,6 dapat dikategorikan baik atau cukup untuk mengukur korelasi pernyataan dengan variabel latennya (2015, hal. 78).

	KE	KT	KI	MO
KE	0,776			
KT	0,616	0,750		
KI	0,534	0,252	0,716	
MO	0,741	0,615	0,395	0,750

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Data menunjukkan bahwa item pada setiap variabel memenuhi validitas diskriminan karena nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih tinggi dari konstruk lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk kinerja, kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan motivasi kerja memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

Variabel	Composite Reliability
Kinerja	0,837
Kepemimpinan Transformasional	0,837
Kecerdasan Emosional	0,883
Motivasi	0,837

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Keempat konstruk yang diuji menunjukkan bahwa keempatnya memiliki nilai Composite Reliability yang baik, yaitu di atas 0,70. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk dinyatakan *reliable*.

Analisis dan diskusi

Ringkasan hasil pengujian statistik analisis jalur dengan PLS_SEM ada di dalam tabel berikut ini:

Jalur	Path Coefficient
Kecerdasan Emosional → Kinerja	0,584
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	-0,137
Motivasi → Kinerja	0.046
Kecerdasan Emosional → Motivasi	0,584
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi	0,255

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat 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 pengaruh positif antara kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap kinerja karyawan. kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak mempengaruhi kinerja karyawan karena koefisien jalur lebih kecil atau sama dengan nol, yaitu sebesar -0,137. Karena nilai koefisien jalur pada pengujian hipotesis ini lebih kecil atau sama dengan nol, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dikarenakan oleh masa kerja. Dapat dilihat gambar 5.3 yang menunjukkan bahwa 51% karyawan bekerja lebih dari 5 tahun, 23 % memiliki masa kerja empat sampai lima tahun. Dapat disimpulkan bahwa 74% karyawan memiliki masa kerja yang lama, yaitu lebih dari empat tahun.

Masa kerja merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam melakukan aktivitas kerja (Siagian, 2012, hal. 89), sehingga dapat dikatakan bahwa masa kerja yang lama menunjukkan pengalaman yang lebih. Pendapat yang dikemukakan oleh Muchdarsyah (Mangkuprawira, 2011, hal. 40) bahwa masa kerja dapat dilihat dari berapa lama masa kerja atau pengabdian seseorang karyawan maka setiap pegawai memiliki rasa tanggungjawab, rasa ikut

memiliki, keberanian, dan mawas diri dalam kelangsungan hidup perusahaan sehingga berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja.

Masa kerja dapat dikatakan sebagai loyalitas karyawan kepada perusahaan sehingga karyawan yang memiliki masa kerja yang lama cenderung memiliki produktivitas yang lebih baik sehingga gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan di Sekolah XYZ.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, motivasi kerja, dan kinerja, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, kemampuan seorang kepala sekolah dalam hal mengelola emosinya mempengaruhi dalam meningkatnya motivasi kerja karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin mempengaruhi tingginya kinerja karyawan.
3. Motivasi kerja karyawan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa meningkatnya motivasi kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.
4. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin tidak mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan.
5. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemampuan seorang kepala sekolah dalam hal mengelola emosinya mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktek*. Jakarta, Indonesia: PT. Rineka Cipta.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New York, NY: Psychology Press.
- Dharma, A. (2004). *Manajemen supervisi*. Jakarta, Indonesia: Rajawali Press.
- Donald, A., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (2010). *Introduction to research in education*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Goleman, D. (2007). *Kecerdasan emosional*. Jakarta, Indonesia: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Juriaman, J., & Hidayat, D. (2017). Kepemimpinan yang menebus di Sekolah Lentera Harapan Curug [Redemptive leadership at Sekolah Lentera Harapan Curug]. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 13(2), 123-132. <http://dx.doi.org/10.19166/pji.v13i2.515>
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Malden, Mass: Blackwell.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung, Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira. (2011). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Bogor, Indonesia: Ghalia Indonesia.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Boston, MA: Pearson.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Siagian, S. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta, Indonesia: STIE YKPN.
- Octaviana, M., & Silalahi, D. (2016). Kepemimpinan transformatif kepala sekolah [Transformational leadership in school principals]. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 12(1), 1-9. <http://dx.doi.org/10.19166/pji.v12i1.376>
- Westerman, J., & Donoghue, P. (1994). *Pengelolaan sumber daya manusia*. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.