

***EMOTIONAL INTELLIGENCE : PENGARUH TERHADAP
KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN
KOHESIVITAS KELOMPOK
(Studi empiris KSOP Kelas I Pelabuhan Indonesia)***

Honorata Ratnawati Dwi Putranti *)

Mohammad Faisal Burhan *)

Abstract

The purpose of this study is to test the new hypothesis about the direct and indirect effects of Emotional Intelligence on group cohesiveness. public organizations are still not fully able to create a good service system in the eyes of the people. Such conditions certainly require leaders who can be visionary and collaborate well between parts for a change. The population in this study were all (employees) with a minimum of 4 (four) echelon positions in 9 1st class KSOP(Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan) locations in Indonesia. The sample technique in this study was carried out by stratified random sampling technique, namely samples taken with special conditions. The sample used in each location is 9 people and the financial part is 8 people. The results of the study are the results of the path analysis test showing that emotional intelligence influences group cohesiveness through transformational leadership as mediation. This shows that an increase in emotional intelligence will make the implementation of transformational leadership better.

Keyword: *emotional intelligence, leadership, Kohesivitas kelompok, visioner*

* Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Keberadaan pelabuhan di Indonesia yang merupakan Negara Kepulauan (*Archipelagic Country*) adalah sebagai pintu gerbang perekonomian bagi provinsi maupun kota, menimbulkan tuntutan masyarakat, yaitu dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas, mengharuskan pembenahan dalam manajemen publik. Masih tingginya tingkat keluhan masyarakat pengguna jasa menunjukkan bahwa pemerintah sebagai organisasi public masih belum sepenuhnya mampu menciptakan system pelayanan yang akseptabel di mata rakyat. Permasalahan lain adalah *dwelling time* (DT) di pelabuhan utama ekspor import yang relatif masih tinggi diatas 6 hari (["https://republika.co.id/berita/jurnalisme-warga/wacana/16/09/18/odop0u396-dwelling-time-dan-problematikanya,"](https://republika.co.id/berita/jurnalisme-warga/wacana/16/09/18/odop0u396-dwelling-time-dan-problematikanya) 2016). Hal ini sedikit banyak telah membawa dampak menurunnya kepercayaan publik terhadap organisasi publik. Tingkat kepercayaan masyarakat (*public trust*) kepada organisasi *public* mulai menurun (Sahuri, 2007) . Kondisi yang demikian tentunya membutuhkan Pemimpin yang dapat visioner dan kerja sama antar bagian dengan baik untuk suatu perubahan. Perubahan diperlukan dari seorang pemimpin dalam pengelolaan Sumber Daya manusia untuk mencapai kinerja yang baik.

Persaingan Kompetensi Sumber Daya Manusia tidak hanya pada tingkat lokal, nasional, tetapi internasional. Oleh karena itu setiap individu/organisasi harus melakukan upaya pembenahan atas kompetensi, usaha, atau bisnisnya secara proaktif supaya bisa dapat bertahan. Dalam kondisi ini, maka memerlukan kehadiran seorang pemimpin yang memiliki visi jauh ke depan, kepemimpinan yang memiliki *sense of change* yang tinggi, pemimpin yang sadar akan posisinya di tengah-tengah lingkungan yang terus berubah, pemimpin yang memiliki jiwa dan semangat *entrepreneurship*. Pemimpin yang dapat berkomunikasi, mempunyai semangat dan berani mengambil risiko (Safuan, 2017).

Ciri-ciri dan tipe pemimpin tersebut ditunjukkan dengan pemimpin transformational. Kepemimpinan transformational mempengaruhi fundamental sikap dan asumsi dari suatu organisasi anggota, menciptakan kesamaan mentalitas untuk mencapai tujuan perusahaan. gaya Kepemimpinan ini biasanya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari kepemimpinan *transactional* (García-Morales, Lloréns-Montes, & Verdú-Jover, 2008). Pemimpin transformational menunjukkan perilaku yang berhubungan dengan pengikut yang idealis, inspirational untuk memberikan motivasi, memberikan rangsangan untuk pandai dan

perhatian kepada individu (Barling, Slater, & Kelloway, 2000). Penelitian yang ada lebih berfokus pada apa yang dihasilkan oleh seorang pemimpin *transformational* (R. Gopal & Rima Ghose Chowdhury et al., 2014) dan (García-Morales et al., 2008). Tetapi masih kurang membahas faktor yang mempengaruhi seorang pemimpin *transformational* untuk mempengaruhi anggota yang dipimpinnya.

Beberapa penelitian membahas tentang pembentukan seorang pemimpin *transformational* ditinjau dari *emotional intelligence (EI)*, seperti penelitian (P. D. Harms & Credé, 2010; Singh & Modassir, 2012) karena *emotional intelligence* dapat meningkatkan prestasi. Faktor keberhasilan seseorang dalam bekerja ternyata bukan semata-mata ditentukan oleh faktor pendidikan formal bahkan bukan ditentukan oleh kemampuan dan kecerdasan intelektual tetapi kontribusi terbesar yang mendukung keberhasilan seseorang adalah kecerdasan emosional nya. Keberhasilan seseorang 20% ditentukan oleh IQ dan 80% diisi oleh kekuatan-kekuatan lain di antaranya adalah *EI* (Winarno, 2008).

Penelitian yang ada saat membahas masalah kepemimpinan *transformational* yang difokuskan terutama pada hasil di tingkat individu, misalnya kepuasan individu (Ekaningsih, 2014), kinerja tingkat institusi (R. Gopal & Rima Ghose Chowdhury et al., 2014), kinerja individu (Cavazotte, Moreno, & Bernardo, 2013) sementara sedikit perhatian yang diberikan untuk pengaruh pemimpin pada kelompok atau pada proses hasil organisasi (P. D. Harms & Credé, 2010). Di dalam studi lanjutan memerlukan fokus penelitian bagaimana perilaku seorang pemimpin *transformational*. Organisasi mengalami laju perubahan organisasi untuk bekerja dalam tim yang pada gilirannya, banyak peneliti telah mencatat bahwa kepemimpinan memiliki konsekuensi penting bagi kelompok, fokus pada tingkat kelompok, Penekanan pada kinerja tim sangat penting karena perubahan yang terjadi dalam pekerjaan lingkungan Hidup. Karena semakin banyak organisasi yang beralih ke budaya kerja berbasis tim, kepemimpinan di level tim telah menjadi sangat penting untuk kinerja tim yang sukses (Krishna, 2011).

Rumusan Masalah

Masih adanya permasalahan empiris dan tidak konsistennya hasil penelitian maka penelitian ini akan menganalisis Pengaruh langsung dan tak langsung *Emotional Intelligence* terhadap kohesivitas kelompok.

Tujuan dari Penelitian

Menguji hipotesis baru tentang Pengaruh langsung dan tak langsung *Emotional Intelligence* terhadap kohesivitas kelompok.

Studi Kepustakaan

1. *Emotional Intelligence* dan Kepemimpinan

Definisi EI adalah, mendefinisikan EI dalam hal perilaku dan keterampilan, termasuk keterampilan manajemen stres (misalnya toleransi stres dan kontrol impuls), keterampilan manajemen diri (misalnya pengendalian diri, hati nurani dan kemampuan beradaptasi), serta keterampilan sosial (misalnya manajemen konflik, kepemimpinan dan komunikasi (Baron, R., J. M. Brown, 2000). Faktor keberhasilan seseorang dalam bekerja ternyata bukan semata-mata ditentukan oleh faktor pendidikan formal bahkan bukan ditentukan oleh kemampuan dan kecerdasan intelektual tetapi kontribusi terbesar yang mendukung keberhasilan seseorang adalah kecerdasan emosionalnya. Keberhasilan seseorang 20% ditentukan oleh IQ dan 80% diisi oleh kekuatan-kekuatan lain di antaranya adalah *Emotional Intelligence* (Winarno, 2008). Hasil validitas Pemimpin Transformational lebih tinggi dari dibanding dengan pemimpin *transactional* dan *laissez-faire* (Peter D Harms, Credé, & Credé, 2010).. Penelitian tentang *Emotional intelligence* yang ada pada saat ini hubungan secara signifikan dengan kepemimpinan (Barling et al., 2000). Sementara penelitian yang berbeda masih kurang yakin terhadap hasil pembentukan validitas indikator dalam *emotional intelligence* terutama dalam pengaruhnya terhadap kepemimpinan terhadap kinerja tim (Locke, 2005). Penekanan pada kinerja tim sangat penting karena perubahan yang terjadi dalam pekerjaan lingkungan Hidup. Karena semakin banyak organisasi yang beralih ke budaya kerja berbasis tim, kepemimpinan di level tim telah menjadi sangat penting untuk kinerja tim yang sukses (Krishna, 2011).

Tim yang sukses dicapai dengan pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan bawahan, pemimpin *transformational* mengilhami pengikut mereka untuk mencapai prestasi hebat dengan mengomunikasikan harapan yang tinggi dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya dan dengan mengungkapkan tujuan penting (Singh & Modassir, 2012). Keadaan yang hendaknya diciptakan dari lingkungan kerja adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri agar tercipta suasana yang nyaman dan lebih harmonis sehingga karyawan akan termotivasi untuk selalu bersama di dalam kelompok (Qomaria, Musadieg, & Susilo, 2015). Kecerdasan Emosi telah menjadi semakin populer

sebagai ukuran untuk mengidentifikasi pemimpin yang berpotensi efektif, dan sebagai alat untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang efektif. Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional adalah positif dan signifikan (Palmer, Walls, Burgess, & Stough, 2001).

Kepemimpinan terdiri dari segi intelektual dan emosional dan bahwa kedua aspek ini harus diperhatikan untuk pelatihan para pemimpin, untuk membekali mereka dengan keterampilan manajemen yang memadai. Terutama pada saat perubahan dan transformasi untuk kebutuhan penyesuaian (Herbst, Maree, & Sibanda, 2008).

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Emotional Intelligence* terhadap Kepemimpinan Transformational.

2. Kepemimpinan Transformational dan Kohesivitas Kelompok

Konsepsi awal kepemimpinan transformational dirumuskan oleh Burns (1978) dari penelitian deskriptif pada pemimpin politik. Burns (1978, p. 20) mendeskripsikan transformasi kepemimpinan sebagai proses di mana “pemimpin dan pengikut saling meningkatkan moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.” Para pemimpin ini berusaha untuk meningkatkan kesadaran pengikut dengan menarik ide-ide dan nilai-nilai moral seperti kebebasan, keadilan, kesetaraan, perdamaian, dan paham kemanusiaan, bukan untuk membatasi emosi seperti ketakutan, keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Pengikut meningkat dari "diri sehari-hari" mereka untuk "diri mereka lebih baik." Pemimpin yang memiliki karakteristik pengaruh ideal, motivasi inspirational, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu harus membuktikan mampu mempengaruhi efektivitas bawahan mereka (Ashkanasy & Daus, 2005). kepemimpinan terdiri dari segi intelektual dan emosional dan bahwa kedua aspek ini harus diperhatikan selama pelatihan para pemimpin untuk membekali mereka dengan keterampilan manajemen yang memadai (dan, memang, bertahan hidup). Ini mungkin benar terutama pada saat perubahan dan transformasi (yang sering ditandai dengan turbulensi) dan tumbuh bersamaan, untuk kebutuhan dalam penyesuaian (Krishnan, 2005). komponen Kecerdasan emosional sangat konsisten dengan perilaku kepemimpinan transformational (Ashkanasy, 2004b). *Emotional Intelligence* adalah prasyarat untuk kepemimpinan yang sukses, dan ditegaskan bahwa ada beberapa alasan mengapa individu yang tinggi kecerdasan emosional akan lebih cenderung menggunakan perilaku transformational.

Pertama, pemimpin yang tahu dan dapat mengelola emosi mereka sendiri, akan menunjukkan kontrol diri dan membuat kepuasan bagi para pengikutnya, sebagai teladan bagi pengikutnya, dengan demikian meningkatkan kepercayaan pengikut yang selanjutnya dapat menghormati pemimpin mereka (Barling et al., 2000). Pemimpin transformational memahami perasaan orang lain, mereka mampu memenuhi kebutuhan emosional masing-masing karyawan dan menunjukkan empati kepada pengikut (Bernard M. Bass, 1990) Selain itu, pemimpin transformational percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi lingkungan mereka, dan motivasi diri untuk melakukannya (Sosik dan Megerian, 1999). Motivasi dapat meningkatkan kinerja pegawai langsung maupun tidak langsung (Widodo, 2015)

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Kepemimpinan transformational* terhadap kohesivitas kelompok

3. Kepemimpinan didukung oleh pilar kecerdasan emosional (EI).

EI berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan perusahaan dapat diartikan bahwa seberapa besar kemampuan pimpinan dapat mengendalikan rasa emosi yang ada dalam mengambil keputusan (Wicaksono & Muhdiyanto, 2010). Pemimpin yang transformational dapat mengoptimalkan kinerja apabila mampu dalam mengelola kecakapan dengan menggunakan EI, karena apabila seorang pemimpin salah dalam pengambilan keputusan akan sangat berpengaruh terhadap organisasi yang dipimpinnya untuk sebuah penilaian kinerja. Pelatihan pengembangan terhadap peningkatan EI pada pemimpin sangat diperlukan untuk peningkatan keterampilan pemimpin dalam pengambilan keputusan dengan mempertajam EI (Herbst et al., 2008). perilaku kepemimpinan transformational memiliki efek positif pada kinerja kolektif pengikut (Kark, R. and Shamir, B. Avolio, B. & Yammarino, 2002), dan hipotesis bahwa perilaku kepemimpinan transformational seorang pemimpin akan berhubungan positif dengan kekompakan kelompok yang di dipimpinnya. Pertanyaannya bagaimana kecerdasan emosional pemimpin diterjemahkan ke dalam kekompakan kelompok.

Kepemimpinan transformational memediasikan hubungan kecerdasan emosional dan kohesivitas kelompok didasarkan pada berikut: pertama, pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi lebih sensitif terhadap perasaan dan emosi pengikutnya. Ketika mereka menunjukkan empati kepada para pengikut, mereka lebih memahami bagaimana perasaan para pengikut mereka dan meningkatkan keinginan mereka untuk tetap menjadi

bagian dari kelompok. Kedua, pemimpin dengan tingkat tinggi kecerdasan emosional lebih mampu mengatur dan mengelola sendiri dan emosi pengikutnya. Pemimpin transformational dapat melakukan motivasi diri, dan memberi inspirasi para pengikutnya dengan menekankan visi kelompok yang berkonsentrasi upaya mereka pada tujuan jangka panjang dari kelompok. Pengikut pemimpin transformational sering menjadi lebih berkomitmen untuk kepentingan kolektif dan berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan kelompok. Dengan demikian, pemimpin dengan tingkat yang lebih tinggi dari kecerdasan emosional mampu memperkuat perilaku kepemimpinan transformational mereka, dan dengan demikian menyebabkan pengikut mereka untuk membentuk kelompok yang lebih kohesif. Pemimpin transformasi yang ideal dalam arti bahwa mereka adalah teladan moral bekerja menuju kepentingan tim, organisasi dan atau masyarakat. sejauh mana pemimpin transformational, diukur pertama, dalam hal pengaruhnya pada para pengikut. Para pengikut seperti pemimpin merasa ada kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin karena pemimpin transformational bersedia bekerja lebih keras daripada yang diharapkan. Hasil ini terjadi karena pemimpin transformational menawarkan kepada para pengikutnya sesuatu yang lebih dari hanya bekerja untuk keuntungan diri sendiri; mereka menyediakan pengikut dengan misi inspirator dan visi dan memberi mereka identitas (B.M. Bass, 1985).

H2 : Terdapat pengaruh langsung dan tak langsung *Kepemimpinan transformational* terhadap kohesivitas kelompok

ULASAN

Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengujian hipotesis dengan menganalisis jenis data numerik. Serta menafsirkan hal-hal yang berhubungan langsung dengan kecenderungan yang ada dalam penelitian. Lokasi penelitian ini pada KSOP Pelabuhan di seluruh Indonesia, dipilihnya lokasi penelitian ini karena Keberadaan pelabuhan di Indonesia yang merupakan Negara Kepulauan (*Archipelagic Country*) adalah sebagai pintu gerbang perekonomian bagi provinsi maupun kota, menimbulkan tuntutan masyarakat, yaitu dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas, mengharuskan pembenahan dalam manajemen publik. KSOP Kelas I berada di 9 (Sembilan) pelabuhan di seluruh Indonesia, terdistribusi pada 5 (lima) Ibu kota Provinsi, yaitu : KSOP Kelas I Panjang (Lampung), KSOP Kelas I Merak (Banten), KSOP Kelas I Tg. Emas (Jawa Tengah), KSOP Kelas I

Banjarmasin (Kalimantan Selatan), KSOP Kelas I Ambon (Maluku), dan 4 (empat) Ibu kota Kabupaten/Kotamadya, yaitu : KSOP Kelas I Dumai (Dumai), KSOP Kelas I Balikpapan (Balikpapan), KSOP Kelas I Bitung (Bitung), dan KSOP Kelas I Sorong (Sorong).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh (pegawai) dengan jabatan minimal eselon 4 (empat) pada 9 lokasi KSOP kelas 1 di Indonesia . Teknik sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *stratified random sampling* yaitu sampel yang diambil dengan syarat khusus. Sampel penelitian adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Teknik yang digunakan dengan teknik kluster dan *stratified random*. Teknik kluster atau *cluster sampling* ini memilih sampel bukan didasarkan pada individual, tetapi lebih didasarkan pada kelompok, daerah, atau kelompok subjek yang secara alami berkumpul bersama. Teknik kluster sering digunakan oleh para peneliti di lapangan yang wilayahnya mungkin luas. Dengan menggunakan teknik kluster ini, mereka lebih dapat menghemat biaya dan tenaga dalam menemui responden yang menjadi subjek atau objek penelitian(Sugiyono, 2014). Selain sampel kluster teknik yang digunakan adalah dengan *stratified random sampling* yaitu sampel dengan kriteria tertentu (Sugiyono, 2014). Pegawai KSOP dengan jabatan minimal Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian, masih aktif bekerja pada KSOP di seluruh Indonesia. Populasi berjumlah 94 orang pegawai dan dengan rumus slovin dengan tingkat kesalahan 5% jumlah sampel ditemukan 77 orang pegawai KSOP.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana : n = Jumlah Sampel

N= Jumlah Populasi

E= Prosentase tingkat kesalahan yang ditoleransi adalah 5%

Dengan menggunakan rumus di atas maka akan diperoleh jumlah sampel sebanyak 76 dibulatkan menjadi 80 responden, masing-masing daerah sebanyak 9 orang.

$$n = \frac{94}{1 + (94)(0,05)^2} = 76,113 \text{ atau } 80 \text{ responden}$$

Tabel 1. Variabel Penelitian, Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel	Definisi	Pengukuran Variabel/Indikator
1	<i>Emotional Intelligence</i> (X1)	Kemampuan untuk mengenal perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain agar dapat memotivasi diri dan mengelola emosi yang terdapat dalam diri sendiri dan orang lain secara efektif	1. <i>Self awareness</i> 2. <i>Self magement</i> 3. <i>Sosial awareness</i> 4. <i>Sosial Skill</i>
2	Kepemimpinan Transformasional (mediating)	Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, semangat dan kinerja pengikut melalui berbagai mekanisme kesesuaian	1) <i>Individualized Consideration</i> 2) <i>Intellectual Stimulation</i> 3) <i>Inspirational Motivation</i> 4) <i>Idealized Influence</i>
3	Kohesivitas kelompok (Y)	Kekuatan ketertarikan anggota yang tetap pada kelompoknya dari pada terhadap kelompok lain	1. Kesamaan 2. Ukuran kelompok 3. Interaksi 4. Penyelesaian masalah 5. Keberhasilan kelompok 6. Tantangan

Sumber : berbagai jurnal di olah 2017

Pengumpulan Data dengan cara pengumpulan data primer dan sekunder. Data Primer dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan langsung kepada responden yang berisi tentang masalah/indikator yang diteliti untuk diisi sesuai dengan keadaan yang dialami/dirasakan oleh responden melalui email dan langsung. Survey penyebaran kuesioner dilakukan menggunakan metode simple klaster dan stratified random dimana setiap KSOP dari sembilan KSOP diberikan kuesioner dengan kreteria jabatan Kepala Sub Bagian/Kepala Seksi dan masih aktif bekerja pada KSOP. Teknik Observasi, mengamati secara langsung objek penelitian. Teknik ini digunakan untuk melengkapi data yang akan diperoleh dari teknik lain. Teknik ini dilakukan dengan melakukan pengamatan dan bertanya langsung kepada karyawan KSOP yang menjadi sampel penelitian. Data sekunder dengan melengkapi data dengan buku-buku atau journal dan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Perhitungan Uji validitas dapat diketahui dengan melihat r hitung, apabila $DF/n = 80$ dan $\alpha = 0,05$ (5%), maka r tabel dua sisi = 0,220 dengan ketentuan penilaian apabila r hitung $> r$ tabel (0,220) = *valid* dan r hitung $< r$ tabel (0,220) = tidak *valid* (Arikunto, 2006). Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Kuesioner	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Emotional Intelligence</i>	Item 1	0,716	0,220	Valid
	Item 2	0,732	0,220	Valid
	Item 3	0,678	0,220	Valid
	Item 4	0,693	0,220	Valid
Kepemimpinan Transformasional	Item 1	0,783	0,220	Valid
	Item 2	0,734	0,220	Valid
	Item 3	0,682	0,220	Valid
	Item 4	0,658	0,220	Valid
Kohesivitas Kelompok	Item 1	0,784	0,220	Valid
	Item 2	0,643	0,220	Valid
	Item 3	0,692	0,220	Valid
	Item 4	0,812	0,220	Valid
	Item 5	0,778	0,220	Valid
	Item 6	0,779	0,220	Valid

Sumber : Data Primer Yang Diolah, (Tahun 2017)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai r hitung masing – masing kuesioner lebih besar dibanding nilai r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan oleh variabel *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional dan kohesivitas kelompok dinyatakan valid. Hasil Uji Reliabilitas alat analisisnya menggunakan metode belah dua (*split had*) dari Spearman Brown dengan mengkorelasikan total skor ganjil lawan total skor genap, selanjutnya dihitung reliabilitasnya menggunakan rumus "*Alpha Cronbach*" > 0,6. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Hasil Cronbach alpha (α)	Standar Reliabilitas	Keterangan
<i>Emotional Intelligence</i>	0,859	0,60	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,862	0,60	Reliabel
Kohesivitas Kelompok	0,909	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer Yang Diolah, (Tahun 2017)

Hasil uji reliabilitas memperlihatkan bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner dari *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional dan kohesivitas kelompok terbukti reliabel.

Deskripsi Responden

Diskripsi responden menurut usia, jens kelamin, jabatan dan pendidikan adalah sebagai berikut:

Kategori	Frekwensi	prosentasi
Usia		
40 – 45 Tahun	37	46,3
46 – 51 Tahun	27	33,8
52 – 57 Tahun	16	20,0
Jenis Kelamin		
Pria	63	78,8
Wanita	17	21,3
Jabatan responden		
Kasi Bimbingan dan Usaha	9	11,3
Kasi Keselamatan Berlayar	9	11,3
Kasi Keselamatan Berlayar, Penjagaan, Patroli dan Penyidikan	9	11,3
Kasi Lalulintas dan Angkutan Laut	9	11,3
Kasi Perencanaan dan Pembangunan	9	11,3
Kasi Sertifikasi Kapal	9	11,3
Kasi Status Hukum Kapal	9	11,3
Kasubbag Kepegawaian dan Keuangan	8	10,0
Kasubbag Umum dan Humas	9	11,3
Pendidikan		
S1	34	42,5
S2	46	57,5

Sumber : Data Primer Yang Diolah, (Tahun 2017)

Berdasarkan dari pengelompokkan umur responden menunjukkan bahwa jumlah terbanyak berasal dari pegawai berumur antara 40 – 45 tahun, yaitu sebanyak 46,3%. Hal ini menunjukkan bahwa untuk tugas sebagai Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I lebih banyak dijalankan para pegawai yang dari segi umur termasuk memiliki cukup senioritas tetapi masih memiliki masa kerja yang cukup lama sebelum memasuki masa pensiun.

Jumlah responden pria lebih dominan sebanyak 78,8% yang menunjukkan bahwa tugas sebagai sebagai Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I lebih banyak dijalankan pegawai berjenis kelamin pria karena lebih banyak memiliki pengetahuan di bidang tugas pelayaran dan pengelolaan pelabuhan. Sementara untuk pegawai wanita yang menjabat sebagai Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I lebih sedikit dengan jumlah sebanyak 21,3% responden.

Jabatan Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I di 9 wilayah, yaitu masing – masing memiliki 9 Kepala Seksi/Kepala Sub

Bagian (11,3%) di berbagai bidang tugas Sementara untuk wilayah KSOP Kelas I Sorong (Sorong) hanya diambil 8 sampel dan yang tidak melakukan pengisian kuesioner yaitu Kasubbag Kepegawaian dan Keuangan, sehingga jumlah responden yang memiliki jabatan Kasubbag Kepegawaian dan Keuangan lebih sedikit yaitu 8 orang (10,0%).

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Hasil koefisien determinasi *emotional intelligence* terhadap kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel 4

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.928 ^a	.861	.859	1,160

a. Predictors: (Constant), Emotional Intelligence

b. Dependent Variable: Kepemimpinan Transformasional

Sumber : Data Primer Yang Diolah Tahun 2017

Hasil koefisien determinasi antara *emotional intelligence* terhadap kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada *Adjusted R Square* sebesar 0,859. Nilai ini dapat diartikan bahwa *emotional intelligence* mampu menjelaskan kepemimpinan transformasional sebesar 85,9% ($0,859 \times 100\%$). Sementara sebesar 14,1% ($100\% - 85,9\%$) kepemimpinan transformasional dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Koefisien Determinasi *Emotional Intelligence* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kohesivitas Kelompok. Hasil koefisien determinasi *emotional intelligence* dan kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas kelompok dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Koefisien Determinasi Emotional Intelligence dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kohesivitas Kelompok

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.932 ^a	.868	.864	1,777

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Emotional Intelligence

b. Dependent Variable: Kohesivitas Kelompok

Sumber : Data Primer Yang Diolah Tahun 2017

Hasil koefisien determinasi antara *emotional intelligence* dan kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas kelompok dapat dilihat pada *Adjusted R Square* sebesar 0,864. Nilai ini dapat diartikan bahwa *emotional intelligence* dan kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan kohesivitas kelompok sebesar 86,4% ($0,864 \times 100\%$). Sementara sebesar 13,6% ($100\% - 86,4\%$) kohesivitas kelompok dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Uji – F digunakan untuk melihat pengaruh variabel

independen terhadap dependen secara simultan atau bersama-sama. Hipotesis diterima bila $\text{sig.} \leq 0,05$. Hasil Uji - F *emotional intelligence* dan kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas kelompok dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji - F
Emotional Intelligence dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap
Kohesivitas Kelompok

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1598,318	2	799,159	252,990	,000 ^b
	Residual	243,232	77	3,159		
	Total	1841,550	79			

a. Dependent Variable: Kohesivitas Kelompok

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Emotional Intelligence

Sumber : Data Primer Yang Diolah, (Tahun 2017)

Hasil uji – F sebesar 252,990 dengan nilai sig.0,000. Nilai sig. yang didapat lebih kecil (<) 0,05 sehingga model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel independent dan model regresi yang digunakan fit atau baik. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji – t. Uji ini digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap dependen secara parsial atau satu per satu. Hipotesis diterima bila $\text{sig.} \leq 0,05$. Uji - t *Emotional Intelligence* Terhadap Kepemimpinan Transformasional. Uji – t *emotional intelligence* terhadap kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji - t
Emotional Intelligence Terhadap Kepemimpinan Transformasional

Model		t	Sig.
1	(Constant)	1,453	,150
	Emotional Intelligence	21,945	,000

a. Dependent Variable: Kepemimpinan Transformasional

Sumber : Data Primer Yang Diolah, (Tahun 2017)

Nilai uji – t antara *emotional intelligence* terhadap kepemimpinan transformasional sebesar 21,945 dengan nilai sig.0,000. Nilai sig. yang didapat lebih kecil (<) 0,05 sehingga menerima hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan *emotional intelligence* terhadap kepemimpinan transformasional. Uji – t *emotional intelligence* dan kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas kelompok dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji - t
Emotional Intelligence dan Kepemimpinan Transformasional
 Terhadap Kohesivitas Kelompok

Model	t	Sig.
(Constant)	,519	,605
1 Emotional Intelligence	2,787	,007
Kepemimpinan Transformasional	5,747	,000

a. Dependent Variable: Kohesivitas Kelompok

Sumber : Data Primer Yang Diolah, (Tahun 2017)

Berikut ini analisa dari hasil uji – t antara *emotional intelligence* dan kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas kelompok. Nilai uji – t antara *emotional intelligence* terhadap kohesivitas kelompok sebesar 2,787 dengan nilai sig.0,007. Nilai sig. yang didapat lebih kecil (<) 0,05 sehingga terdapat pengaruh signifikan *emotional intelligence* terhadap kohesivitas kelompok. Nilai uji – t antara kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas kelompok sebesar 5,747 dengan nilai sig.0,000. Nilai sig. yang didapat lebih kecil (<) 0,05 sehingga menerima hipotesis yang menyatakan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas kelompok. Hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa secara langsung *emotional intelligence* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kohesivitas kelompok (Y_2) dengan nilai sebesar 0,309. Sementara apabila dilihat pengaruh secara tidak langsung melalui kepemimpinan transformasional (Z) menunjukkan bahwa *emotional intelligence* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional (Z) dengan nilai sebesar 0,928 dan kemudian kepemimpinan transformasional (Z) berpengaruh signifikan terhadap kohesivitas kelompok (Y_2) dengan nilai sebesar 0,638, sehingga apabila dilakukan perhitungan secara tidak langsung yaitu $0,928 \times 0,638 = 0,592$ dan lebih besar dibanding pengaruh langsung yaitu sebesar 0,309. Hasil ini menunjukkan diterimanya hipotesis yang menyatakan pengaruh signifikan *emotional intelligence* terhadap kohesivitas kelompok secara langsung dan tidak langsung.

Pembahasan

(Goleman, 1998) menyatakan kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenal perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain agar dapat memotivasi diri dan mengelola emosi yang terdapat dalam diri sendiri dan orang lain secara efektif. (Ashkanasy, 2004a) berpendapat bahwa, komponen kecerdasan emosional sangat konsisten dengan

perilaku kepemimpinan transformational. Pemimpin transformational percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi lingkungan mereka, dan motivasi diri untuk melakukannya (Sosik, J. J., & Megerian, 1999). Kecerdasan emosional adalah kompetensi penting bagi para pemimpin, karena dapat meningkatkan pikiran dan perhatian bawahan untuk tugas (Wenzlaff dan Lepage, 2000).

Penelitian yang dilakukan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I menunjukkan bahwa menyadari kekurangan yang dimiliki seperti kesulitan untuk menyatukan karakter berbeda dari para bawahan agar bisa memiliki satu pemikiran dalam menjalankan tugas sehingga tercipta unit kerja yang lebih kuat. Pimpinan menyatakan cukup setuju mengenai ketika keadaan/situasi tidak sesuai dengan yang diharapkan dapat mengendalikan emosi dan mencari solusi yang lebih baik. Para pimpinan berusaha untuk tetap tenang menghadapi berbagai permasalahan seperti kinerja para bawahan yang tidak sesuai keinginan, tetapi terkadang pimpinan tidak dapat menahan emosi ketika bawahan melakukan kesalahan sehingga bisa menimbulkan konflik diantara mereka.

Para pimpinan menyatakan setuju mengenai anggota organisasi (pegawai) mempunyai kemampuan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, juga dengan latar belakang budaya yang berbeda (tergantung lokasi KSOP), sehingga dalam memberikan pengarahan perlu memahami sifat dan karakter satu dengan yang lainnya. Bagi bawahan yang mudah paham dengan apa yang disampaikan maka pimpinan akan memberi arahan dalam sekali saja dan secara umum, tetapi bagi bawahan yang memiliki karakteristik sulit memahami dalam satu penyampaian maka pimpinan akan menyampaikan arahan secara perlahan dan diulang agar bawahan paham dengan yang disampaikan pimpinan. Para pimpinan menyatakan cukup setuju mengenai pemimpin dapat masuk kedalam lingkungan dari anggota yang dipimpinya sehingga lebih dapat mengenal lebih dekat anggota yang dipimpinya. Jalinan kerjasama yang terjalin setiap hari membuat pimpinan dengan bawahan bisa saling mengenal lebih dekat, tetapi terkadang pimpinan dan bawahan saling jaga jarak karena memiliki lingkungan yang berbeda sehingga hal ini yang membuat kedua kelompok kurang memiliki hubungan yang erat.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang didapat menunjukkan bahwa untuk *emotional intelligence* yang ditunjukkan para pimpinan lebih ditingkatkan dalam hal kemampuan untuk kemampuan mengendalikan emosi dan berusaha untuk mencari solusi lebih baik, yaitu tetap sabar menghadapi bawahan yang melakukan kesalahan dalam bekerja dan memberikan

solusinya dengan memberi arahan dan bimbingan kepada bawahan yang melakukan kesalahan agar dapat memperbaiki kesalahan dalam bekerja dan untuk kemudian mampu menjalankan pekerjaan dengan benar secara lebih konsisten. Para pimpinan yang selalu sabar dan tidak selalu emosi akan lebih disukai bawahan sehingga para pimpinan akan lebih mudah diterima bawahan dan dampaknya bawahan mudah diarahkan dan dibimbing untuk menjalankan tugas sesuai keinginan kepemimpinan, dimana hal ini menjadi faktor penting didalam keberhasilan penerapan kepemimpinan transformasional yang membutuhkan kesediaan bawahan untuk mengikuti perintah pimpinan. Para pimpinan juga harus lebih mau berbaur dengan para bawahan meskipun memiliki lingkungan yang berbeda. Dengan lebih sering berkumpul dan berbincang akrab membuat pimpinan dapat diterima di lingkungan bawahan sehingga akan membuat hubungan yang lebih dekat diantara mereka. Dengan hubungan yang dekat membuat bawahan lebih mudah diatur dan dipengaruhi untuk menjalankan tugas sesuai perintah sehingga dapat menjalankan tugas dengan lebih baik. Hal ini yang merupakan wujud kepemimpinan transformasional.

Pemimpin karismatik-transformational mengubah konsep diri dari pengikut mereka. Mereka membangun identifikasi pribadi dan sosial di antara pengikut sesuai dengan misi dan tujuan dari pemimpin dan organisasi. Perasaan pengikut keterlibatan, kekompakan, komitmen, potensi, dan kinerja semua ditingkatkan. Juga, diyakini bahwa pemimpin transformational mampu memfasilitasi pembentukan kelompok kohesif yang dapat tampil di tingkat yang lebih tinggi dan lebih berkomitmen untuk grup. Penelitian yang dilakukan di Kantor syah bandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I menunjukkan bahwa para pegawai menyatakan cukup setuju mengenai pemimpin memberikan empati dan dukungan, terus komunikasi terbuka dan menempatkan tantangan sebelum para pengikut. Para pimpinan memberikan arahan yang sifatnya memberi semangat dalam bekerja tetapi dalam keseharian para pimpinan kurang membuka hubungan atau komunikasi lebih terbuka dengan para bawahan. Sebagian besar pegawai menyatakan cukup setuju mengenai pemimpin merangsang dan mendorong kreativitas pengikut yang dipimpinnya, memelihara dan mengembangkan berpikir secara mandiri. Pimpinan mendukung upaya bawahan yang berusaha mencari cara baru dalam bekerja dan tidak selalu bergantung dengan orang lain selama bisa dikerjakan sendiri, tetapi hal ini tidak menjadi faktor utama yang ditekankan pimpinan, karena para pemimpin cenderung berkeinginan bawahan bekerja sesuai yang mereka

inginkan sehingga kurang memberi kebebasan bagi bawahan untuk berkegiatan sesuai dengan pemikiran sendiri.

Sebagian besar pegawai menyatakan setuju mengenai pemimpin memperhatikan nilai-nilai para karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan masa depan yang ingin dicapai pemimpin dan organisasi. Para pimpinan menyampaikan tujuan kerja yang ingin dicapai Kantor Syah bandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I yaitu mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan penegakan hukum di bidang keselamatan dan keamanan pelayaran, koordinasi kegiatan pemerintahan di pelabuhan serta pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial, sehingga disetiap pelaksanaan tugas para bawahan harus berorientasi pada pencapaian tugas utama dari Kantor Syah bandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I tersebut. Sebagian besar pegawai menyatakan setuju mengenai memberi teladan bagi perilaku etika yang tinggi, menanamkan kebanggaan keuntungan hormat dan kepercayaan sebagai alat untuk peningkatan kinerja, yaitu bersikap jujur dan beretika dengan selalu sopan santun serta taat terhadap peraturan didalam bekerja sehingga bisa mendapatkan penghargaan dan penghormatan yang lebih tinggi dari berbagai pihak.

Para pimpinan juga merangsang dan mendorong kreativitas pengikut yang dipimpinya, memelihara dan mengembangkan berpikir secara mandiri, yaitu memberi kebebasan bawahan untuk berpikir kreatif mencari cara-cara baru dalam bekerja selama tidak melanggar peraturan, dan memberi keleluasaan bagi bawahan yang berinisiatif menjalankan tugas secara sendiri tanpa menunggu rekan lain selama dapat dikerjakan sendiri sehingga dapat membuat bawahan bisa lebih mandiri dalam bekerja. Hal ini membuat bawahan merasa lebih senang karena pimpinan mendukung kebebasan berkegiatan dan kemandirian dalam bekerja sehingga mereka dapat bekerja sesuai pemikiran sendiri. Sementara disisi lain dengan bawahan yang memiliki kreativitas dan kemandirian dalam bekerja akan dapat mencapai hasil kerja yang lebih bagus sehingga akan membuat para pimpinan merasa senang. Hal ini yang akan menciptakan adanya kelompok kohesivitas yaitu adanya rasa saling tertarik untuk saling bekerjasama dalam menjalankan tugas antara pimpinan dan bawahan.

Penutup

Simpulan

Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh terhadap kohesivitas kelompok melalui kepemimpinan transformasional sebagai mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan *emotional intelligence* akan membuat pelaksanaan kepemimpinan transformasional yang lebih baik. Dengan kepemimpinan transformasional yang lebih baik kemudian berdampak pada kohesivitas kelompok di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I. Dengan lebih sering berkumpul dan berbincang akrab membuat pimpinan dapat diterima di lingkungan bawahan sehingga akan membuat hubungan yang lebih dekat diantara mereka. Dengan hubungan yang dekat membuat bawahan lebih mudah diatur dan dipengaruhi untuk menjalankan tugas sesuai perintah sehingga dapat menjalankan tugas dengan lebih baik. Hal ini yang merupakan wujud kepemimpinan transformasional. Dengan terwujudnya kepemimpinan transformasional yang lebih baik akan membuat para pimpinan mudah mengarahkan bawahan dan disisi lain bawahan mudah untuk menerima kehadiran pimpinan, sehingga akan terjadi hubungan yang memiliki daya tarik diantara keduanya dan hal ini yang mendukung terciptanya kohesivitas kelompok.

Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang didapat menunjukkan bahwa untuk bentuk kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan para pimpinan lebih ditingkatkan dalam hal pemimpin memberikan empati dan dukungan, terus komunikasi terbuka dan menempatkan tantangan sebelum para pengikut. Para pimpinan harus sering turun ke bawah menemui bawahan dan mengajak komunikasi secara terbuka mengenai pekerjaan dan memberi rasa empati apabila terjadi permasalahan yang dihadapi bawahan, dengan membantu memberikan pemikiran atau solusi didalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Hal ini akan mendorong terciptanya kohevisitas kelompok yaitu ada rasa daya tarik diantara pimpinan dan bawahan karena adanya kebersamaan dan saling mendukung dalam situasi apapun dalam bekerja.

Daftar Pustaka

- Ashkanasy, N. M. (2004a). Emotion and Performance. *Human Performance*, 17(2), 137–144. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702>
- Ashkanasy, N. M. (2004b). Emotion and Performance Neal M. Ashkanasy UQ Business School The University of Queensland. *Human Performance*, 17(2), 137–144. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702>
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452. <https://doi.org/10.1002/job.320>
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership*, 21, 157–161. <https://doi.org/10.1108/01437730010325040>
- BarOn, R., J. M. Brown, B. D. K. and E. P. T. 2000. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress: an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-I). *Personality and Individual Differences*, 28:1107±11.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press*.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(4), 490–512. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000400007>
- Ekaningsih, A. S. (2014). The Effect of Transformational Leadership on the Employees ' Performance through Intervening Variables of Empowerment , Trust , and Satisfaction (A Study on Coal Companies in East Kalimantan). *European Journal of Business and Management*, 6(22), 111–117.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>

Goleman. (1998). The emotional intelligence of leaders”. *Leader to Leader*, 20–6.

Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>

Harms, P. D., Credé, M., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership : A Meta-Analysis. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>

Herbst, H. H., Maree, J. G., & Sibanda, E. (2008). Emotional intelligence and leadership abilities. *South African Journal of Higher Education*, 20(5), 592–612. <https://doi.org/10.4314/sajhe.v20i5.25701>

<https://republika.co.id/berita/jurnalisme-warga/wacana/16/09/18/odop0u396-dwelling-time-dan-problematikanya>No Title. (2016).

Kark, R. and Shamir, B. , in Avolio, B. and Yammarino, F. (Eds). (2002). “The dual effects of transformational leadership: primingrelational and collective selves and further effects on followers” *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Elsevier Science, Oxford.

Krishna, Y. R. (2011). Effects of Transformational Leadership on Team Performance. *Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res*, 2(1), 16–47. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2007.011792>

Krishnan, A. S. and V. R. (2005). Transformational Leadership, Aspects of Self-concept, and Needs of Followers, (December), 1–9.

Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *J. Organiz. Behav*, 26: 425-43. <https://doi.org/doi:10.1002/job.318>

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5–10. <https://doi.org/10.1108/01437730110380174>

Qomaria, N., Musadieg, M. Al, & Susilo, H. (2015). Peranan Kohesivitas Kelompok untuk Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif (Studi Pada PT. Panca Mitra Multi Perdana Situbondo), 29(1), 67–75.

R. Gopal & Rima Ghose Chowdhury, ElKordy, M., Burns, J. M., Bass, B. M., Handbook, T. B., Ahmad, F., ... For, P. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 11–25. <https://doi.org/10.1038/166711a0>

- Safuan. (2017). Pengembangan sumber daya manusia berjiwa kepemimpinan wirausaha dalam menghadapi tantangan global. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 1.no2(November), 89–96.
- Sahuri, C. (2007). Membangun Kepercayaan Publik melalui Pelayanan Publik yang Berkualitas, 52–64.
- Singh, T., & Modassir, A. (2012). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Ssrn*, 4(2001), 3–21. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2145266>
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & Organization Management*, 24, 367–390.
- Sugiyono. (2014). *Statistik Untuk Penelitian Cetakan Kedelapan*. Bandung: Alfabeta.
- Wicaksono, G. A., & Muhiyanto. (2010). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Yang di Moderasi Kecerdasan Emosional (Studi Empiris di Kantor DPRD Kota dan Kabupaten Magelang). *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 9(3), 34–58.
- Widodo, U. (2015). Analisis motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel mediator. *Fokus Ekonomi*, Vol. 10 No(1), 62–76.
- Winarno, J. (2008). Emotional Intelligence Sebagai Salah Satu Faktor Penunjang Prestasi Kerja. *Jurnal Manajemen*, 8(1), 12–19.