

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja dan kapan saja. Kepemimpinan dapat terjadi pada usaha bisnis yang besar, maupun yang kecil. Kepemimpinan dapat terjadi pada area publik, khusus, ataupun sektor sosial (Kouzes & Posner, 2004).

Para pemimpin akan berusaha memobilisasi orang lain, dengan kekuatan dari kehendak bebas mereka sendiri, walaupun membutuhkan kerja keras dan penuh risiko. Seorang pemimpin akan mengerahkan segala sesuatu yang terbaik dari dalam dirinya agar mencapai puncak kesuksesan. Hal inilah yang menjadi dasar Kouzes & Posner (2004) melakukan penelitian selama 20 tahun, tentang hal-hal luar biasa apa saja yang dilakukan orang-orang biasa dalam membimbing orang lain.

Ketika diteliti lebih dalam, melalui analisis kasus dan kuesioner penelitian, Kouzes & Posner menemukan bahwa terdapat beberapa pola tindakan yang sama pada saat melakukan hal-hal yang luar biasa dalam organisasi. Kouzes & Posner juga menemukan bahwa kepemimpinan sama sekali bukan mengenai kepribadian seseorang, melainkan praktik. Hal inilah yang kemudian disebut Kouzes & Posner sebagai Lima Praktik Kepemimpinan Teladan berdasarkan pengalaman kepribadian terbaik.

Lima Praktik Kepemimpinan (*The Five Leadership Practices*) tersebut ialah memberikan contoh (*modeling the way*), menginspirasi visi bersama (*inspiring a shared vision*), proses yang menantang (*challenging the process*), memungkinkan orang lain bertindak (*enabling others to act*), memberikan semangat (*encourage the heart*). Lima praktik kepemimpinan tersebut ditujukan kepada siapa saja yang tertantang sebagai pemimpin (Kouzes & Posner, 2004)

Namun, menjadi seorang pemimpin bukanlah sesuatu yang mudah. Ketika ada sesuatu yang terjadi tidak semestinya dalam suatu organisasi, maka kesalahan sering ditujukan kepada pemimpin organisasi tersebut, pun ketika organisasi melakukan sesuatu dengan sangat baik, maka orang-orang akan cenderung berpikir bahwa pemimpin mereka telah melakukan pekerjaannya dengan baik (George & Jones, 2008).

Kouzes & Posner (2004) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebuah hubungan antara mereka yang terpanggil untuk memimpin dan mereka yang memilih untuk mengikuti. Oleh karena itu pondasi berupa kepercayaan yang dibangun antara pemimpin dengan pengikutnya sangatlah penting, sehingga dapat meraih kesempatan dan mengambil resiko, yang dapat berpengaruh terhadap perubahan dalam organisasi. Kepercayaan yang dibangun dengan demikian harus tercermin dalam diri pemimpin. Implementasinya adalah pengawasan yang tidak kaku, tidak ketat namun tugas-tugas bersama terlaksana dengan baik.

Akan tetapi permasalahan yang terjadi dalam sebuah *leadership practices* bukan hanya sebatas kepercayaan antara pemimpin dan pengikutnya. Dalam praktiknya ada berbagai macam permasalahan lain yang berhubungan dengan kepemimpinan. Seperti yang terjadi pada PT. Payung Pusaka Mandiri sebagai perusahaan jamu tradisional yang sedang berkembang di wilayah kabupaten Kediri, Jawa Timur. Perusahaan ini pun tak luput dari permasalahan mengenai *leadership practices*.

Perusahaan ini memiliki sekitar 170 orang karyawan, yang dibagi dalam beberapa bagian, antara lain bagian personalia, produksi, keuangan, dan pemasaran. Implementasi *leadership practices* bagi para pemimpinnya mengalami permasalahan. Contoh permasalahannya sesuai yang dituturkan oleh Bapak Affandi selaku Kepala Bagian Personalia, bahwa pemimpin, terutama *supervisor* melakukan ancaman *skors* satu minggu apabila terdapat karyawan yang “*mokong*” atau berperilaku lainnya yang sifatnya tidak produktif. Apabila setelah satu minggu tidak masuk kerja, maka yang bersangkutan dianggap mengundurkan diri dari PT. Payung Pusaka Mandiri. *Supervisor* tersebut rupanya juga hanya memberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan perusahaan, tidak ada tindak lanjut mengenai hal tersebut.

Kejadian tersebut di atas dalam konteks *leadership practices* menjadi masalah karena seharusnya ancaman *skors* untuk menghentikan perilaku “*mokong*” dan perilaku tidak produktif lainnya bukanlah bagian dari *leadership practices*. Pada hakekatnya *leadership practices* ialah

memberikan contoh (*modeling the way*) menginspirasi visi bersama (*inspiring a shared vision*), proses yang menantang (*challenging the process*), memungkinkan orang lain bertindak (*enabling others to act*) dan memberikan semangat (*encouraging the heart*) adalah bagian dari perilaku atasan yang melekat dalam dirinya. Implementasinya, pemimpin disiplin terhadap dirinya, mampu memotivasi dirinya, teguh dalam prinsip khususnya yang berhubungan dengan produktivitas namun fleksibel dalam cara memimpin adalah bagian dari kehidupan pemimpin. Itulah yang akan disaksikan dan dilihat oleh para bawahan dan itulah yang menjadi motivator bagi bawahan untuk bersama-sama melakukan tindakan produktif. *Supervisor* pun seharusnya menindaklanjuti karyawan yang “*mokong*” tersebut dengan melakukan pembinaan, mendengarkan dengan cermat apa yang sebenarnya diinginkan oleh bawahan. Dengan begitu, *supervisor* sebagai pemimpin pun dapat menginspirasi visi bersama (*inspiring a shared vision*) dengan membawa keinginan para bawahan.

Fakta lainnya adalah apa yang dikatakan Bapak Affandi pada kunjungan atau wawancara selanjutnya yaitu bahwa disiplinnya *supervisor* terhadap waktu, terutama waktu istirahat adalah karena takut diturunkan posisi jabatannya. Sesuai dengan *leadership practices* yang dikemukakan oleh Kouzes & Posner (2004), seharusnya perilaku disiplin yang dilakukan *supervisor* dapat digunakan sebagai contoh (*modeling the way*) untuk bawahannya, bukan karena *supervisor* tersebut takut diturunkan posisi jabatannya.

Fakta lainnya ialah bahwa pemimpin masih belum berani menantang proses yang ada di depan mereka (*challenging the process*). Seperti yang dituturkan oleh Bapak Wachid, selaku Direktur, bahwa untuk mengambil peluang-peluang yang ada di depannya, beliau masih cenderung ragu-ragu dan memilih jalan aman, terutama peluang yang berkaitan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Padahal seharusnya sesuai dengan *leadership practices*, seorang pemimpin harus berani mengambil peluang tersebut walaupun beresiko. Dengan mencoba terjun kepada proses tersebut, beliau dapat memahami langkah-langkah kecil apa yang dapat diambil untuk mengambil peluang tersebut, misalnya pendekatan dengan warga di sekitar perusahaan.

Permasalahan-permasalahan yang menyangkut *leadership practices* diatas, mungkin saja disebabkan oleh kurangnya kecerdasan emosional yang dimiliki oleh para pemimpin tersebut. Menurut Goleman (2005), kecerdasan emosi merujuk pada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain

Kesuksesan dalam memimpin pada saat sekarang ini ialah bagaimana pemimpin mengatur dirinya sendiri dengan baik dan bagaimana mengatur cara mereka berhubungan dengan yang lain. Kesuksesan memimpin bukan mengenai kemampuan intelektual atau keahlian teknis, tetapi mengenai

karakteristik pribadi dan kualitas manusia termasuk empati dan rasa kasihan, fleksibilitas dan kemampuan mempengaruhi (Alston, 2009).

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang masih dijumpai dalam *leadership practices* seperti yang telah disebutkan diatas, maka penulis tertarik untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices* pada karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri.

1.2 Identifikasi Masalah

Seperti yang telah dijelaskan diatas, kesuksesan dalam memimpin pada saat sekarang ini ialah bagaimana pemimpin mengatur dirinya sendiri dengan baik dan bagaimana mengatur cara mereka berhubungan dengan yang lain. Kesuksesan memimpin bukan mengenai kemampuan intelektual atau keahlian teknis, tetapi mengenai karakteristik pribadi dan kualitas manusia termasuk empati dan rasa kasihan, fleksibilitas dan kemampuan mempengaruhi (Alston, 2009).

Namun, pada kenyataannya masih terdapat berbagai permasalahan dalam *leadership practices*. Seperti yang terjadi pada karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri, bahwa para pemimpin terutama *supervisor* belum dapat memberikan contoh (*modeling the way*), menginspirasi visi bersama (*inspiring a shared vision*), dan menantang proses (*challenging the process*).

George & Jones (2008) menyatakan terdapat beberapa faktor trait yang mempengaruhi efektifitas dalam kepemimpinan, antara lain intelegensi, *task-relevant knowledge*, dominasi, kepercayaan diri, energi atau level aktivitas, toleransi terhadap stress, integritas dan kepercayaan, dan kematangan emosional.

George & Jones (2008) juga menambahkan bahwa level kecerdasan emosional seorang pemimpin juga berkontribusi dalam efektifitas kepemimpinan. Kecerdasan emosional seorang pemimpin dapat membantunya untuk mengembangkan visi yang telah dibangun bersama dan membaginya kepada organisasi melalui semangat para bawahan yang antusias dalam bekerja untuk mencapai visi tersebut.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian mengenai hubungan antara kecerdasan emosional dengan kepemimpinan. Hasil penelitian Palmer (2001) menyatakan bahwa ada korelasi yang signifikan antara beberapa komponen kepemimpinan transformasional dengan kecerdasan emosional.

Kerr (2006) meneliti bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki oleh individu memang mungkin menjadi penentu kunci dari kepemimpinan yang efektif. Persepsi karyawan mengenai efektivitas kepemimpinan *supervisor* sangat terkait dengan kecerdasan emosional yang dimiliki oleh *supervisor*.

Ying & Ting (2005) juga meneliti hal yang sama, dan hasilnya ialah bahwa kecerdasan emosional yang tinggi, dalam hal penelitian ini adalah

kecerdasan emosional para dosen, akan menampilkan efektivitas kepemimpinan yang lebih besar.

Anand (2010) pun meneliti mengenai hubungan kecerdasan emosional dan *leadership practices*, dan hasilnya ialah bahwa terdapat hubungan antara sebagian besar komponen kecerdasan emosional dengan *leadership practices*.

Hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices* sesuai pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Alston (2009) yang menyatakan bahwa terdapat satu faktor dari kecerdasan emosional, yaitu penilaian emosi pada diri sendiri atau orang lain yang berhubungan dengan *leadership practices*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi orang lain, menciptakan lingkungan kerja yang positif, memahami emosi, mendorong iklim organisasi yang dapat membuat tantangan menjadi suatu kesuksesan. Selain itu penelitian ini juga menunjukkan bahwa emosi berperan penting dalam pengambilan keputusan. Kestabilan emosi dan kecerdasan emosional merupakan faktor yang penting dalam kepemimpinan di organisasi (Alston, 2009).

Penelitian mengenai hubungan kecerdasan emosional dengan *leadership practices* telah banyak dilakukan peneliti di luar negeri. Oleh karena itu, penulis juga ingin mengetahui hubungan antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices* pada karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri.

1.3 Batasan Masalah

Untuk mencapai hasil penelitian yang baik perlu dilakukan pembatasan masalah agar penelitian ini tidak melebar. Dalam penelitian ini, penulis membatasi penelitian dengan menggunakan definisi kepemimpinan menurut Kouzes & Posner (2004), yaitu suatu hubungan yang dibangun antara mereka yang terpanggil untuk memimpin dan mereka yang memilih untuk mengikuti.

Kouzes & Posner (2004) menjelaskan bahwa terdapat 5 praktik teori kepemimpinan berdasarkan pengalaman kepribadian terbaik, yaitu memberikan contoh (*modeling the way*), menginspirasi visi bersama (*inspiring a shared vision*), proses yang menantang (*challenging the process*), memungkinkan orang lain untuk bertindak (*enabling others to act*), memberikan semangat (*encourage the heart*).

Dalam penelitian ini pula, penulis menggunakan definisi kecerdasan emosional menurut Goleman (2005), yaitu merujuk pada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain

Penulis juga membatasi penelitian ini dalam hal subjek penelitian, yaitu para karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri yang memiliki bawahan di perusahaan tersebut atau dapat dikatakan para karyawan yang setingkat dengan pemimpin / penanggung jawab, guna mengetahui hubungan antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices*.

1.4 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka dirumuskan masalah yang akan diteliti, yaitu

“Apakah terdapat hubungan antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices* pada karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri?”

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices* pada karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan yang lebih luas bagi kajian Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *leadership practices* dan hubungannya dengan kecerdasan emosional yang dimiliki oleh pemimpin.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini, agar para karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri dapat mengetahui bahwa dalam menjalankan *leadership practices* tidak hanya dilakukan dengan memasukkan beberapa unsur peraturan perusahaan saja, tetapi terdapat faktor

kecerdasan emosional yang dapat membantu mereka dalam memimpin bawahannya. Sehingga diharapkan para karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri dapat memperbaiki maupun meningkatkan *leadership practices*. Dengan begitu, permasalahan-permasalahan yang dialami oleh para karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri dapat berkurang sedikit demi sedikit.