

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Subjek Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Payung Pusaka Mandiri, sebuah perusahaan jamu tradisional yang terletak di Desa Bangsongan 38 Minggiran, Kabupaten Kediri, Jawa Timur. Perusahaan jamu tradisional ini dirintis sejak tahun 1957 oleh H. M. Budhi Djatmiko, MBA dengan diilhami oleh kegemaran beliau sekeluarga mengkonsumsi jamu tradisional. Sebelumnya beliau adalah seorang pedagang jamu merk lain. Berkat kemauan, mulai tahun 1967 tersebut beliau meracik jamu sendiri yang dipasarkan untuk memenuhi kebutuhan jamu masyarakat sekitar.

Pada awal pendiriannya, usaha yang merupakan *home industry* ini mendapat sambutan hangat dari masyarakat sekitar sehingga berkembang dengan baik, sampai suatu ketika usaha ini terbentur oleh permodalan. Kondisi ini mendorong pendirinya untuk mengajak beberapa teman dan saudaranya untuk mendirikan perusahaan secara bersama-sama dengan nama Payung Pusaka.

Meskipun pada saat itu modal perusahaan masih berbentuk perusahaan perseorangan pada tahun 1971 diadakan perubahan dari perusahaan perseorangan menjadi Perseroan Terbatas (PT) dengan

nama Indrog Payung Pusaka. Selama kurang lebih satu tahun perusahaan dapat berjalan dengan baik, tetapi pada tahun 1972 perusahaan mengalami kemunduran yang berakibat pada kesulitan likuiditas. Usulan untuk mendapat modal pada rapat persero tidak mendapat dukungan, sedangkan untuk memperoleh dana dari pihak luar khususnya bank, ternyata sulit, karena pada waktu itu perusahaan tidak mempunyai jaminan yang berharga.

Kondisi ini mendorong adanya dua kali pergantian kepemimpinan, namun hal itu justru memperburuk situasi. Akibatnya pada tanggal 29 September 1974 perusahaan dibubarkan dan diserahkan kembali kepada Bapak Budhi Djatmiko dengan kewajiban mengembalikan semua saham persero. Setelah perusahaan diserahkan ke Bapak Budi Djatmiko, maka sejak Januari 1975 perusahaan berubah kembali menjadi perusahaan perseorangan dan beliau merintis kembali dari bawah.

Usaha yang dilakukan Bapak Budhi Djatmiko akhirnya membuahkan hasil. Sedikit demi sedikit, perusahaan mampu beroperasi pada tanggal 2 April 1979 dan mendapat ijin produksi dengan No.201321071 C dan ijin edar (nomor registrasi /Tr) dari Ditwas Depkes RI Jakarta yaitu tiga bulan setelah keluarnya pendaftaran merk dagang (Gede Ponir) No. 142988 tertanggal 22 Januari 1979 dari Direktorat Jenderal Patent Hak Cipta Pusat Jakarta. Setelah sukses perusahaan menjual beberapa saham dan berubah status kembali

menjadi perseroan terbatas dengan nomor pendiri 113/NOI/XI-96 dan dengan nama PT. Payung Pusaka Mandiri.

#### **4.1.2 Visi dan Misi PT. Payung Pusaka Mandiri**

Visi Perusahaan : Menjadi perusahaan yang memiliki produk-produk yang berkualitas tinggi, yang dapat dipercaya oleh masyarakat nasional maupun internasional.

Misi Perusahaan :

1. Mengembangkan dan memproduksi obat-obatan herbal dengan kualitas terbaik.
2. Menciptakan lapangan kerja untuk mengurangi pengangguran.
3. Mensosialisasikan produk-produk dari herbal di kalangan masyarakat.
4. Memberikan kepuasan pada setiap pelanggan, karyawan, dan mitra kerja.

#### **4.1.3 Gambaran Subjek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini adalah para karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri yang memiliki jabatan sebagai pemimpin atau setingkat dengan pemimpin (penanggung jawab). Subjek tersebut dipilih agar dapat mengetahui bagaimana *leadership practices* yang dilakukan oleh karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri.

Pada penelitian ini, terdapat dua macam kuesioner untuk masing-masing variabel, yaitu kuesioner *self-rating* yang akan menilai mengenai kecerdasan emosional dan *leadership practices* subjek itu

sendiri dan kuesioner *others' rating* yang akan diisi oleh bawahan, teman sekerja atau atasan untuk menilai bagaimana kecerdasan emosional dan *leadership practices* subjek tersebut. Oleh karena itu dalam penelitian ini juga melibatkan karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri yang lain, diluar subjek itu sendiri, yaitu yang merupakan teman sekerja, bawahan, maupun atasan subjek tersebut. Selain itu, subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri yang memiliki tingkat pendidikan terakhir minimal SMA, agar dapat mengerti bagaimana prosedur kuesioner ini dan memahami pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

Berdasarkan data yang didapat dari kepala bagian personalia, karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri seluruhnya berjumlah 170 orang yang di bagi dalam 4 departemen, yaitu personalia, produksi, keuangan, dan pemasaran. Pada masing-masing departemen tersebut masih terdapat bagian-bagian lagi. Berikut ini tabel perincian jumlah karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri berdasarkan departemen, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan :

**Tabel 4.1 Jumlah Karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri Berdasarkan Departemen / Bagian**

No.	Jenis Tenaga Kerja	Jumlah (orang)
1	Direktur Utama	1
2	Departemen Personalia	3
3	Departemen Produksi	135
4	Departemen Keuangan	5
5	Departemen Pemasaran	26
<b>Total</b>		<b>170</b>

**Tabel 4.2 Jumlah Karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)
1	Laki-Laki	60
2	Perempuan	110
<b>Total</b>		<b>170</b>

**Tabel 4.3 Jumlah Karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)
1	Sarjana	9
2	SMA/ SMK	70
3	SMP	61
4	SD	30
<b>Jumlah Total</b>		<b>170</b>

Pada penelitian ini, dari 40 kuesioner *self-rating* yang dibagikan, hanya 18 kuesioner yang kembali. 18 kuesioner *self-rating* tersebut telah mencakup semua subjek yang memiliki jabatan setingkat dengan pemimpin atau penanggung jawab di PT. Payung Pusaka Mandiri. Untuk kuesioner *others' rating*, kuesioner yang dibagikan adalah 60 kuesioner dan hanya 56 kuesioner yang kembali. Dari 56 kuesioner *others' rating* yang kembali tersebut, hanya 53 kuesioner yang dapat dianalisis, sedangkan 3 kuesioner yang lain tidak dapat dianalisis karena ketidaklengkapan dalam pengisian kuesioner. Berikut ini merupakan deskripsi responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan lamanya bekerja :

**Tabel 4.4 Frekuensi Responden  
Kuesioner *self-rating* Berdasarkan Usia**

No.	Usia (tahun)	Frekuensi
1	30-39	14
2	40-50	4
<b>Total</b>		<b>18</b>

**Tabel 4.5 Frekuensi Responden  
Kuesioner *self-rating* Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi
1	Laki-laki	11
2	Perempuan	7
<b>Total</b>		<b>18</b>

**Tabel 4.6 Frekuensi Responden  
Kuesioner *self-rating* Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi
1	SMA	7
2	SMK	5
3	Sarjana (S-1)	6
<b>Total</b>		<b>18</b>

**Tabel 4.7 Frekuensi Responden  
Kuesioner *self-rating* Berdasarkan Lamanya Bekerja**

No.	Lamanya Bekerja (tahun)	Frekuensi
1	1-5	2
2	6-10	13
3	11-15	3
<b>Total</b>		<b>18</b>

**Tabel 4.8 Frekuensi Responden  
Kuesioner *others' rating* Berdasarkan Usia**

No.	Usia (Tahun)	Frekuensi
1	22-31	26
2	32-41	26
3	42-51	1
<b>Total</b>		<b>53</b>

**Tabel 4.9 Frekuensi Responden  
Kuesioner *others' rating* Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi
1	Laki-laki	15
2	Perempuan	38
<b>Total</b>		<b>53</b>

**Tabel 4.10 Frekuensi Responden  
Kuesioner *others' rating* Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi
1	SMA	37
2	SMK	10
3	Sarjana (D-III)	2
4	Sarjana (S-1)	4
<b>Total</b>		<b>53</b>

**Tabel 4.11 Frekuensi Responden  
Kuesioner *others' rating* Berdasarkan Lamanya Bekerja**

No.	Lamanya Bekerja (Tahun)	Frekuensi
1	1-5	30
2	6-10	16
3	11-15	7
<b>Total</b>		<b>53</b>

## 4.2 Pelaksanaan Penelitian

Langkah-langkah penulis dalam melakukan penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Penulis melakukan studi literatur melalui jurnal-jurnal, buku, *ebook*, maupun berbagai macam informasi yang di dapat melalui internet. Dari hasil studi literatur tersebut, penulis menemukan tema mengenai kecerdasan emosional dan *leadership practices*.
2. Mendiskusikan tema tersebut dengan dosen pembimbing serta mendapatkan *feedback* mengenai tema yang diajukan tersebut.
3. Berdasarkan *feedback* yang diberikan oleh dosen pembimbing, penulis menurunkan tema tersebut ke dalam judul penelitian “Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan *Leadership Practices* pada Karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri Kediri”
4. Selanjutnya penulis melakukan diskusi dan proses pembimbingan lebih lanjut mengenai judul penelitian tersebut.
5. Penulis melakukan revisi dengan mempertimbangkan koreksi dan masukan dari dosen pembimbing.

### 4.2.1 Persiapan Administrasi

Langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam melakukan persiapan administrasi adalah sebagai berikut:

1. Meminta surat permohonan ijin dari Fakultas Psikologi Unair untuk diajukan kepada Direktur PT. Payung Pusaka Mandiri.

2. Setelah mendapatkan konfirmasi ijin dari PT. Payung Pusaka Mandiri, maka penulis melakukan wawancara dengan Kepala Bagian Personalia guna penggalian data awal mengenai sejarah perusahaan, jumlah karyawan, dan berbagai informasi lain yang dapat digunakan penulis sebagai data untuk menemukan adanya masalah dalam *leadership practices* di PT. Payung Pusaka Mandiri. Setelah semua penggalian data dirasa cukup, maka penulis membagikan kuesioner dan menjelaskan prosedur pembagian serta pengisian kuesioner kepada Kepala Bagian Personalia, yang nantinya kuesioner tersebut akan dibagikan kepada subjek di masing-masing departemen/bagian.
3. Pengambilan surat keterangan telah melakukan penelitian di PT. Payung Pusaka Mandiri.

#### **4.2.2 Persiapan Instrumen Penelitian**

Dalam melakukan persiapan instrumen penelitian, penulis melakukan beberapa hal sebagai berikut :

1. Mencari informasi yang terkait dengan variabel pada penelitian ini.
2. Mencari teori yang sesuai untuk variabel pada penelitian ini. Kemudian penulis memutuskan menggunakan teori Goleman (2005) untuk variabel x (kecerdasan emosional) dan menggunakan teori Kouzes & Posner (2004) untuk variabel y (*leadership practices*).

3. Setelah menentukan teori yang sesuai untuk penelitian ini, penulis mengetahui bahwa teori tersebut dilengkapi dengan alat ukur yang telah disusun oleh masing-masing ahli. Penulis pun memutuskan untuk menggunakan alat ukur tersebut , yaitu *Emotional Competence Inventory* versi 2 (ECI 2.0) yang disusun oleh Goleman,dkk dan *Leadership Practices Inventory* (LPI) yang disusun oleh Kouzes & Posner. ECI 2.0 digunakan untuk mengukur kecerdasan emosional, sedangkan LPI digunakan untuk mengukur *leadership practices*.
4. Penulis mencari informasi mengenai masing-masing alat ukur tersebut dan mengetahui bahwa alat ukur ECI 2.0 yang akan digunakan dalam penelitian ini sudah pernah diadaptasi oleh salah satu mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang bernama Rahmana Isni Elmana dan digunakan dalam penelitiannya. Penulis pun meminta izin kepada mahasiswa tersebut agar diperbolehkan menggunakan alat ukur yang telah diterjemahkannya tersebut.
5. Setelah mendapat izin untuk menggunakan ECI 2.0 yang telah di terjemahkan tersebut, maka penulis mencari informasi kembali mengenai alat ukur LPI. Penulis akhirnya menemukan aitem-aitem alat ukur LPI pada sebuah contoh *individual report* LPI dalam sebuah laman internet.

6. Penulis melakukan adaptasi alat ukur LPI tersebut dengan cara menerjemahkan alat ukur asli tersebut ke dalam bahasa Indonesia. Dalam penerjemahan, penulis meminta bantuan teman penulis yang dianggap memiliki kompetensi yang bagus dalam bahasa Inggris. Setelah diterjemahkan, hasil terjemahan tersebut kemudian diterjemahkan kembali ke dalam Bahasa Inggris.
7. Penulis kemudian mengajukan alat ukur tersebut kepada dosen pembimbing untuk dikoreksi.
8. Penulis mengajukan alat ukur tersebut kepada *professional judgement* untuk mendapatkan validitas alat ukur dan masukan-masukan lain.
9. Penulis mendapat masukan dari *professional judgement*, yaitu apabila penulis mengganti beberapa kalimat pada alat ukur ECI 2.0 yang telah diterjemahkan tersebut dengan tujuan agar lebih mudah dipahami oleh responden, maka alat ukur tersebut bukan lagi diadaptasi tetapi sudah dimodifikasi. Sedangkan untuk alat ukur LPI, *professional judgement* memberikan masukan untuk sedikit merevisi beberapa pernyataan yang dirasa kurang sesuai dalam menerjemahkannya.
10. Setelah merevisi alat ukur berdasarkan masukan *professional judgement* tersebut, penulis pun memutuskan untuk melakukan

uji coba alat ukur terlebih dahulu sebelum diberikan langsung kepada subjek.

#### **4.2.3 Pengambilan Data**

Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan mulai dari tanggal 25 Januari 2012 sampai dengan tanggal 1 Februari 2012. Pada awalnya penulis menggali data awal untuk mengetahui informasi seputar PT. Payung Pusaka Mandiri mulai dari sejarah, jumlah karyawan, departemen/bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan, serta *leadership practices* yang dilakukan dalam perusahaan ini. Data ini diperlukan untuk menentukan teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini. Selain itu data tersebut juga digunakan untuk menggali permasalahan mengenai *leadership practices* yang ada pada PT. Payung Pusaka Mandiri.

Setelah data yang diperlukan dirasa cukup oleh penulis, maka penulis menunjukkan dan menjelaskan prosedur pembagian dan pengisian kuesioner kepada Kepala Bagian Personalia PT. Payung Pusaka Mandiri. Kepala Bagian Personalia dengan dibantu Kepala Bagian Produksi PT. Payung Pusaka Mandiri ini yang nantinya akan membagikan dan menjelaskan prosedur pengisian kuesioner kepada masing-masing subjek, bawahan subjek, teman sekerja subjek, ataupun atasan subjek. Kemudian penulis menunggu hingga kurang lebih 7 hari untuk pengambilan kuesioner.

Total kuesioner yang dibagikan sebanyak 40 kuesioner untuk *self-rating* dan 60 kuesioner untuk *others' rating*. Namun kuesioner yang kembali hanya 18 kuesioner untuk *self-rating* dan 56 untuk kuesioner *others' rating*. 18 kuesioner *self rating* tersebut telah mencakup semua subjek yang memiliki jabatan setingkat dengan pemimpin atau penanggung jawab di PT. Payung Pusaka Mandiri. Sedangkan dari 56 kuesioner *others' rating* yang kembali pada penulis, yang dianalisa hanya 53 kuesioner saja, karena 3 kuesioner yang lain dalam pengisiannya tidak lengkap (ada yang terlewat).

#### **4.2.4 Hambatan dalam Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, penulis mengalami beberapa hambatan dalam penggalan data. Hambatan tersebut diantaranya :

1. Waktu yang tersedia sangat terbatas, sehingga kuesioner yang rencananya dibagikan secara langsung oleh penulis kepada karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri, harus diurungkan. Sebagai gantinya, pembagian kuesioner tersebut dipercayakan kepada Kepala Bagian Personalia dan Kepala Bagian Produksi.
2. Pada saat pengambilan data, para karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri sedang disibukkan oleh laporan tahunan yang harus segera diselesaikan dengan segera, sehingga banyak para karyawan yang menolak untuk mengisi kuesioner tersebut. Kesibukan karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri juga menyebabkan adanya pembagian kuesioner untuk *others'*

*rating* tidak sesuai dengan harapan penulis. Pada awalnya penulis berharap kuesioner *others' rating* tersebut dapat diisi oleh bawahan, teman sekerja, ataupun atasan subjek secara menyeluruh. Namun pada kenyataannya, kuesioner *others' rating* tersebut lebih banyak diisi oleh bawahan subjek dan jumlah tiap-tiap departemen/bagian tidak sama.

3. Penulis sedikit mengalami kesulitan dalam menganalisis data, karena penulis belum menemukan jurnal penelitian dengan tema sama dan yang kedua variabelnya menggunakan dua jenis kuesioner yaitu *self-rating* dan *others' rating*. Hal tersebut menyebabkan penguluran waktu yang cukup lama untuk menganalisis data sejak kuesioner tersebut diambil dari perusahaan.

#### **4.2.5 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena keterbatasan dari penulis dalam melakukan penelitian. Adapun keterbatasan tersebut antara lain :

1. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini belum memenuhi prinsip 360° dalam pengambilan data untuk kuesioner *others' rating*. Hal tersebut disebabkan oleh terbatasnya waktu dan kesibukan para karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri yang tidak dapat dihindari.

2. Subjek dalam penulisan ini sangat sedikit, yaitu 18 orang. Sedangkan untuk kuesioner *others' rating* hanya 53 kuesioner yang dapat dianalisis dan semua subjek tersebut adalah karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan secara umum, hanya pada perusahaan ini saja.

### 4.3 Hasil Penelitian

#### 4.3.1 Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah sebaran data dalam populasi yang didapat memiliki distribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji normalitas. Dalam penelitian ini uji normalitas menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov*. Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas adalah :

- a. Jika taraf signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima (distribusi normal)
- b. Jika taraf signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima (distribusi tidak normal)

Berdasarkan tabel penghitungan uji normalitas, diketahui taraf signifikansi dari data kecerdasan emosional untuk kuesioner adalah 0,162 , sedangkan taraf signifikansi dari data *leadership practices* untuk kuesioner adalah 0,200. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi data dari

kecerdasan emosional dan *leadership practices* merupakan distribusi data yang normal.

#### 4.3.2 Uji Linearitas

Berdasarkan tabel *Kolmogorov-Smirnov*, distribusi data dalam penelitian ini termasuk normal. Namun sebelum diambil keputusan menggunakan analisa statistik parametrik atau statistik non parametrik, perlu dilakukan uji linearitas terlebih dahulu, agar dapat diketahui apakah data tersebut memiliki hubungan yang linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan cara mencari persamaan garis antara variabel kecerdasan emosi dengan *leadership practices*.

Berdasarkan grafik *scatter plot*, tampak terlihat bahwa masing-masing bulatan (dot) letaknya tersebar dan tidak mendekati garis. Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini tidak memiliki hubungan yang linear. Dengan demikian, analisis data yang digunakan untuk melihat hubungan antar kedua variabel adalah analisis data non parametrik.

#### 4.3.3 Uji Korelasi

Untuk menguji hubungan antara variabel x dan variabel y dalam penelitian ini digunakan uji korelasi milik *Spearman's Rho*. Dasar pengambilan keputusan ada tidaknya hubungan didasarkan pada asumsi sebagai berikut :

- a. Jika taraf signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima (tidak ada korelasi)

b. Jika taraf signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima (ada korelasi)

Sedangkan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antar variabel dapat dilihat dari skor koefisien korelasi. Koefisien korelasi adalah nilai hubungan atau korelasi antara dua atau lebih variabel yang diteliti. Nilai koefisien korelasi sebagaimana juga taraf signifikansi digunakan sebagai pedoman untuk menentukan suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak dalam suatu penelitian. Nilai koefisien korelasi bergerak dari 0 sampai dengan 1 atau dari 0 menuju -1. Apabila dideskripsikan, nilai koefisien korelasi tersebar sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini (Bungin, 2001) :

**Tabel 4.12 Nilai Koefisien Korelasi**

<b>Nilai koefisien</b>	<b>Maknanya</b>
+ 0,70 – ke atas	Hubungan positif yang sangat kuat
+ 0,59 – + 0,69	Hubungan positif yang mantap
+ 0,30 – + 0,49	Hubungan positif yang sedang
+ 0,10 – + 0,29	Hubungan positif yang tidak berarti
0,0	Tidak ada hubungan
-0,01 – -0,09	Hubungan negatif yang tak berarti
-0,10 – -0,29	Hubungan negatif yang rendah
-0,30 – -0,49	Hubungan negatif yang sedang
-0,50 – -0,69	Hubungan negatif yang mantap
-0,70 – ke bawah	Hubungan negatif yang sangat kuat

Dari hasil penghitungan uji korelasi menggunakan analisis *Spearman's Rho*, dapat diketahui bahwa taraf signifikansi *1-tailed* sebesar 0,142 yang berarti nilai tersebut  $> 0,05$ . Hal ini menunjukkan

bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Yaitu tidak terdapat hubungan antara variabel  $x$  (kecerdasan emosional) dengan variabel  $y$  (*leadership practices*).

Nilai koefisien korelasi pada tabel tersebut menunjukkan angka positif sebesar 0,268, yang dapat dikategorikan ke dalam hubungan positif yang tidak berarti/tidak signifikan. Jadi hasil uji korelasi dengan menggunakan *Spearman's Rho* diatas menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan yang positif antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices*.

#### **4.3.4 Perbedaan Nilai Total *self-rating* dengan *others' rating***

Ketika melihat data nilai total dalam penelitian ini, penulis menemukan hal yang menarik. Salah satu hal yang menarik tersebut adalah terdapat perbedaan nilai total variabel kecerdasan emosional dan *leadership practices* antara *self-rating* dengan *others' rating*. Pada bab sebelumnya telah dijelaskan untuk tiap-tiap variabel, penulis menggunakan alat ukur yang diberikan kepada subjek itu sendiri dan kepada bawahan subjek, teman sekerja subjek, atau atasan subjek. Kuesioner yang bersifat *self-rating* untuk menilai subjek itu sendiri dan kuesioner yang bersifat *others' rating* untuk menilai sejauh mana kompetensi kecerdasan emosi dan *leadership practices* subjek tersebut dirasa muncul menurut bawahan subjek, teman sekerja subjek, atau atasan subjek.

Perbedaan nilai total kecerdasan emosional antara kuesioner *self-rating* dan *other's rating* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.13 Perbedaan Nilai Total Kuesioner ECI versi 2.0 *self-rating* dan *others' rating***

Subjek	<i>self-rating</i>	<i>others' rating</i>	Selisih Skor	Selisih Skor (nilai mutlak)
1	233	214	19	19
2	210	236	-26	26
3	252	243,3	8,7	8,7
4	248	235,3	12,7	12,7
5	276	246	30	30
6	250	237,3	12,7	12,7
7	205	219,7	-14,7	14,7
8	219	214,7	4,3	4,3
9	252	238,7	13,3	13,3
10	265	246,5	18,5	18,5
11	275	242,5	32,5	32,5
12	266	249	17	17
13	250	244	6	6
14	248	255,3	-7,3	7,3
15	264	242,3	21,7	21,7
16	235	235,5	-0,5	0,5
17	244	232,7	11,3	11,3
18	266	244,3	21,7	21,7

Angka pada tabel *self-rating* diatas merupakan skor total kecerdasan emosional pada tiap-tiap subjek. Sedangkan angka yang tertera pada *others' rating* merupakan rata-rata dari skor total *others' rating* tiap-tiap subjek.

Berdasarkan tabel tersebut dapat terlihat bahwa kebanyakan para subjek menilai kecerdasan emosionalnya lebih tinggi daripada penilaian yang dilakukan oleh bawahannya, teman sekerjanya, atau atasannya.

Hanya subjek 2, 7, 14, 16 yang menilai kecerdasan emosionalnya lebih rendah daripada penilaian yang dilakukan oleh bawahannya, teman sekerjanya, atau atasannya.

Sedangkan perbedaan nilai total *leadership practices* antara kuesioner *self-rating* dan *others' rating* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.14 Perbedaan Nilai Total LPI *self-rating* dan *others' rating***

Subjek	<i>self-rating</i>	<i>others' rating</i>	Selisih Skor	Selisih Skor (nilai mutlak)
1	212	226,5	-14,5	14,5
2	172	189,3	-17,3	17,3
3	244	222	22	22
4	244	221	23	23
5	222	219	3	3
6	246	225,8	20,2	20,2
7	203	211	-8	8
8	174	198,7	-24,7	24,7
9	231	212	19	19
10	233	225,5	7,5	7,5
11	205	206	-1	1
12	226	211	15	15
13	205	201,8	3,2	3,2
14	140	174	-34	34
15	186	191	-5	5
16	188	202,5	-14,5	14,5
17	241	225,3	15,7	15,7
18	176	186,3	-10,3	10,3

Angka pada tabel *self-rating* diatas merupakan skor total *leadership practices* pada tiap-tiap subjek. Sedangkan angka yang tertera pada

*others' rating* merupakan rata-rata dari skor total *others' rating* tiap-tiap subjek.

Berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat terlihat bahwa subjek yang menilai lebih rendah *leadership practices*-nya bila dibandingkan dengan penilaian yang dilakukan oleh bawahan, teman sekerja, atau atasan subjek ialah subjek no.1, 2, 7, 8, 11, 14, 15, 16, 18. Sedangkan subjek 3, 4, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 17 menilai lebih tinggi *leadership practices*-nya bila dibandingkan dengan penilaian yang dilakukan oleh bawahan, teman sekerja, atau atasan subjek.

#### 4.3.5 Uji Beda *t-test*

Melihat adanya perbedaan nilai total antara *self-rating* dan *others' rating* pada masing-masing variabel, maka penulis melakukan uji beda dengan menggunakan *t – test* untuk mengetahui apakah perbedaan nilai total pada masing-masing variabel tersebut signifikan atau tidak.

Jenis uji beda *t-test* yang digunakan dalam penelitian ini ialah *paired sample t-test*. *Paired sample t-test* digunakan untuk membandingkan skor rata-rata ketika terdapat data yang tergabung dalam satu grup orang atau perusahaan, dan data yang dikumpulkan dari grup tersebut mendapat dua perlakuan atau dua kondisi yang berbeda. Pendekatan ini juga digunakan untuk mencocokkan sepasang subjek. *Paired sample t-test* juga dapat digunakan ketika ingin mengukur orang yang sama untuk dua pertanyaan yang berbeda (Pallant, 2007).

Adapun pengambilan keputusan dalam *paired sample t-test* untuk mengetahui signifikansi perbedaan *self-rating* dan *others' rating* tiap-tiap variabel, adalah dengan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Jika *paired sample t-test* menghasilkan t hitung > t tabel ( $df=n-1$ ,  $\alpha/2=0,025$ ) dan nilai signifikansi < 0,05 ( $\alpha=5\%$ ), maka disimpulkan terdapat perbedaan yang signifikan.

**Tabel 4.15 Hasil Paired Sample t-test Variabel Kecerdasan Emosional dan Leadership Practices**

Variabel	t hitung	t table	Sig.	Keterangan
Kecerdasan Emosional ( <i>self-rating</i> )	2,861	2,110	0,011	Perbedaannya Signifikan
Kecerdasan Emosional ( <i>others' rating</i> )				
Leadership Practices ( <i>self-rating</i> )	-0,010	2,110	0,992	Perbedaannya Tidak Signifikan
Leadership Practices ( <i>others' rating</i> )				

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa variabel kecerdasan emosional mempunyai nilai t hitung lebih besar dari t tabel (2,110) yaitu 2,861 dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 yaitu 0,011, sehingga disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan (nyata) antara kecerdasan emosional karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri yang dinilai oleh subjek itu sendiri dengan yang dinilai oleh bawahan subjek, teman sekerja subjek, ataupun atasan subjek.

Sedangkan pada variabel *leadership practices* mempunyai nilai t hitung lebih kecil dari t tabel (2,110) yaitu -0,010 dan nilai signifikansi

lebih dari 0,05 yaitu 0,992, sehingga disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara *leadership practices* karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri yang dinilai oleh subjek itu sendiri dengan yang dinilai oleh bawahan subjek, atau teman sekerja subjek, ataupun atasan subjek.

#### 4.3.6 Uji Korelasi *others' rating*

Adanya perbedaan yang signifikan antara kuesioner *self-rating* dengan *others' rating* pada variabel kecerdasan emosional tersebut, membuat penulis merasa perlu untuk mengkorelasikan juga kuesioner *others' rating* pada masing-masing variabel.

Berdasarkan penghitungan uji korelasi menggunakan teknik *Spearman's Rho* dengan bantuan *SPSS version 16.0 for Windows*, diketahui bahwa taraf signifikansi *1-tailed* sebesar 0,146 yang berarti nilai tersebut  $> 0,05$ , dan  $r = -0,263$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Yaitu tidak terdapat hubungan antara variabel  $x$  (kecerdasan emosional) dengan variabel  $y$  (*leadership practices*).

#### 4.4 Pembahasan

Berdasarkan pada analisis yang telah dilakukan dengan mengkorelasikan kuesioner *self-rating* pada masing-masing variabel, diketahui bahwa tidak terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices*. Hal ini dibuktikan dalam hasil analisis korelasi menggunakan teknik *Spearman's Rho* di atas yang menunjukkan skor taraf signifikansi

sebesar 0,142 (lebih dari 0,05). Koefisien korelasi sebesar 0,268 menunjukkan kuat lemahnya hubungan tersebut. Berdasarkan tabel nilai koefisien korelasi, skor tersebut berada pada level hubungan positif yang tidak signifikan.

Sedangkan berdasarkan hasil uji korelasi dengan menggunakan kuesioner *others' rating* pada masing-masing variabel, diketahui bahwa tidak terdapat hubungan antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices*. Hal ini dibuktikan dalam hasil analisis korelasi menggunakan teknik *Spearman's Rho* diatas yang menunjukkan taraf signifikansi sebesar 0,146 (lebih dari 0,05). Koefisien korelasi sebesar -0,263 menunjukkan kuat lemahnya hubungan tersebut. Berdasarkan tabel koefisien korelasi, skor tersebut berada pada level hubungan negatif yang rendah.

Hasil uji korelasi yang dilakukan pada kuesioner *others' rating* masing-masing variabel ini semakin menguatkan bahwa ada faktor-faktor lain yang lebih berhubungan dengan *leadership practices* pada subjek penelitian ini, yaitu karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri Kediri. Baik korelasi dengan menggunakan *self-rating* maupun *others' rating*, keduanya sama-sama menunjukkan tidak adanya hubungan antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices*.

Kepemimpinan merupakan hubungan antara mereka yang terpanggil untuk memimpin dan mereka yang memilih untuk mengikuti. Kepemimpinan adalah gabungan dari keahlian dan praktik yang dapat dikenali, yang dapat dikenali, yang terdapat pada diri setiap orang, bukan

hanya pada sedikit pria dan wanita yang karismatik (Kouzes & Posner, 2004).

Kouzes & Posner (2004) juga menyatakan bahwa kepemimpinan sama sekali bukan tentang kepribadian seseorang, melainkan praktik. Apabila praktik tersebut dapat berjalan dengan baik, maka organisasi akan berjalan dengan baik pula. Sebaliknya, apabila praktik kepemimpinan tidak berjalan dengan baik, maka bukan tidak mungkin organisasi akan mengalami hambatan yang cukup berat.

Untuk menjalankan praktik kepemimpinan tersebut, para pemimpin memerlukan kompetensi-kompetensi tertentu agar praktik tersebut dapat berjalan dengan lancar. Kompetensi-kompetensi tersebut adalah kecerdasan emosional. Goleman (2005) menyatakan bahwa kecakapan emosi secara khusus sangat penting untuk kepemimpinan, suatu peran yang pada intinya adalah mengajak orang lain menjalankan tugas lebih efektif. Kecakapan emosi adalah kecakapan hasil belajar yang didasarkan pada kecerdasan emosi dan karena itu menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaan.

Namun rupanya berdasarkan hasil uji korelasi yang telah dilakukan penulis, dapat terlihat bahwa tidak terdapat hubungan antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices*. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada subjek penelitian, yaitu karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri ini ada faktor-faktor lain yang lebih berhubungan dengan *leadership practices*, dan hal tersebut tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kouzes & Posner (2004) melalui risetnya, menyatakan bahwa kredibilitas adalah pondasi dari kepemimpinan. Kredibilitas tersebut bersumber pada karakteristik-karakteristik tertentu yang merupakan kualitas pemimpin yang paling dicari dan dikagumi oleh banyak orang. Salah satu kriteria tersebut adalah kompeten. Kompetensi kepemimpinan mengacu kepada catatan prestasi (*track record*) sang pemimpin dan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi inilah yang membangkitkan keyakinan bahwa sang pemimpin akan mampu membimbing seluruh organisasi, baik besar maupun kecil, ke arah yang harus dituju.

Memiliki pengalaman yang relevan adalah dimensi lain dari kompetensi, dan hal itu berbeda dengan keahlian teknis. Pengalaman adalah mengenai partisipasi aktif dalam peristiwa dan aktivitas situasional, fungsional, serta industrial ditambah akumulasi pengetahuan yang diperoleh dari partisipasi tersebut.

Kredibilitas yang lain menurut Kouzes & Posner (2004) ialah mengenai kejujuran. Konsistensi antara kata dan perbuatan adalah cara menilai kejujuran seseorang. Para pengikut atau bawahan menunggu apa yang ditunjukkan pemimpin kepada mereka, mereka mengamati perilaku apakah sesuai dengan kata-kata yang diucapkannya atau tidak.

Kompetensi dan kejujuran inilah yang luput atau tidak dibicarakan dalam kecerdasan emosional milik Goleman (2005), sehingga ketika dilakukan uji korelasi, baik dengan menggunakan kuesioner *self-rating* dan

*others' rating* pada penelitian ini tidak ditemukannya adanya korelasi antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices*.

Menurut penulis, faktor lain yang mungkin berhubungan dengan *leadership practices* ialah berupa kepercayaan. Pemimpin yang membangun kepercayaan pada bawahannya akan melibatkan bawahannya dalam melakukan pengambilan keputusan. Selain itu dengan adanya kepercayaan yang dibangun oleh pemimpin, maka kontrol terhadap karyawan menjadi berkurang, sehingga karyawan memiliki kebebasan berinovasi dan berkontribusi pada keseluruhan tujuan organisasi. (Kouzes & Posner, 2007 dalam VanVactor, 2012). Hal ini sesuai dengan dimensi-dimensi *leadership practices*, yaitu seorang pemimpin adalah seseorang yang mampu memungkinkan orang lain bertindak (*enabling others to act*), dalam hal ini bertindak dalam melakukan inovasi dan berbagai kontribusi yang lain demi tercapainya tujuan organisasi.

Pada PT. Payung Pusaka Mandiri kepercayaan tersebut tampak pada para mandor yang dipercaya oleh atasannya untuk menyelesaikan berbagai masalah yang menimpa bawahannya. Apabila mandor tersebut tidak dapat mengatasinya, barulah mandor tersebut akan menyerahkan permasalahan tersebut kepada atasannya.

Faktor lain yang mungkin juga dapat berhubungan dengan *leadership practices* adalah mengenai nilai-nilai dalam organisasi. Nilai-nilai yang disokong oleh organisasi tersebut nantinya akan diinternalisasi para pemimpin, untuk kemudian mengklarifikasikan nilai-nilai tersebut ke dalam

tindakan-tindakan yang dilakukan. Sehingga seorang pemimpin akan dapat memberikan contoh (*modeling the way*) teladan kepada para bawahannya melalui tindakan yang dilakukannya sehari-hari.

Faktor lain yang mungkin saja berhubungan dengan *leadership practices* dalam penelitian ini ialah mengenai integritas (Kouzes & Posner, 2004). Ketika seorang pemimpin memberikan contoh kepada yang lain (*modeling the way*), maka tindakan-tindakan yang dilakukan harus selalu konsisten menampilkan tindakan yang sesuai dengan budaya organisasi. Disinilah integritas seorang pemimpin diperlukan. Nilai-nilai yang ditanamkan dalam diri karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri ialah mengenai nilai-nilai kekeluargaan, sebisa mungkin dalam menyelesaikan masalah dan dalam melakukan tindakan sehari-hari dilandasi dengan nilai-nilai kekeluargaan. Oleh karena itu, pemimpin/penanggung jawab di PT. Payung Pusaka Mandiri harus dapat menginternalisasi nilai tersebut dalam setiap tindakan yang dilakukan dan harus selalu konsisten.

Faktor lain yang mungkin saja berhubungan dengan *leadership practices* dalam penelitian ini ialah mengenai *collectivism*. Menurut Hofstede (1980) dalam (Ergeneli et al, 2007) *collectivism* dikarakteristikkan sebagai *social framework* yang kuat, yang mana orang akan merasa memiliki organisasi dan berpartisipasi dalam kelompok pengambil keputusan. Dengan adanya rasa memiliki organisasi tersebut, maka seorang pemimpin akan melakukan sesuatu ketika organisasi berada dalam situasi yang ambigu atau tidak pasti. Seorang pemimpin akan berusaha menantang proses-proses (*challenging the*

*process*) yang bisa saja memiliki resiko bagi dirinya. Semua hal tersebut dilakukan agar organisasi tersebut tetap dapat bertahan, walaupun dalam situasi yang tidak pasti.

Faktor lain yang mungkin saja berhubungan dengan *leadership practices* pada penelitian ini ialah mengenai adanya *power distance*. *Power distance* mengindikasikan bahwa sejauh mana masyarakat dapat menerima ketidaksetaraan dalam power di antara institusi, organisasi, dan orang-orang. Kecenderungan untuk meningkatkan *power* tersebut atau mengurangi *power* tersebut akan mencapai titik temu dengan budaya. *Power distance* selanjutnya akan mempengaruhi hierarkis formal, struktur pengambilan keputusan, peraturan, dan model kepemimpinan dalam setiap budaya (Hofstede, 2001 dalam Ergeneli et al, 2007). Dengan adanya *power distance* tersebut, maka seorang pemimpin akan memungkinkan orang lain untuk bertindak (*enabling others to act*), sehingga secara bersama-sama para pemimpin dan bawahannya akan dapat melakukan sesuatu hal untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya jabatan pemimpin/penanggung jawab yang dimiliki oleh para karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri, maka mereka memiliki *power* untuk dapat memungkinkan bawahannya untuk bertindak dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Pola komunikasi yang ada dalam organisasi pun mungkin saja dapat berhubungan dengan *leadership practices*. Dalam memberikan semangat untuk bawahannya (*encouraging the heart*), seorang pemimpin harus dapat mengkomunikasikan dengan baik dalam bentuk pujian-pujian, pengakuan

atas kontribusi yang telah dilakukan atau dengan bercerita mengenai kisah-kisah hebat, sehingga diharapkan para bawahan dapat termotivasi dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Pola komunikasi pun diperlukan ketika pemimpin akan menginspirasi visi bersama (*inspiring a shared vision*). Melalui bahasa yang berkekuatan tinggi, gaya komunikasi yang penuh keyakinan, serta ekspresi non-verbal, para pemimpin menghembuskan napas kehidupan ke dalam sebuah visi. Pemimpin dapat menggunakan metafora dan bentuk bahas lainnya, seperti memberikan contoh-contoh, bercerita, dan menggunakan anekdot. Selain itu para pemimpin dapat berbicara dengan menggunakan kata-kata yang gamblang dan menggunakan kata-kata kutipan serta menyebutkan slogan-slogan (Kouzes & Posner, 2004).

Dengan melihat hasil uji beda dengan menggunakan *paired sample t-test*, diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada skor kecerdasan emosional antara *self-rating* dan *others' rating*. Menurut penulis, perbedaan tersebut adanya kelemahan dari kuesioner *others' rating* itu sendiri. Dalam formatnya, *other-report* atau yang juga biasa disebut sebagai *other-rater* atau *informant measures*, individu yang tidak asing dengan subjek akan diberikan pertanyaan lebih lanjut melalui pernyataan yang mendeskripsikan subjek tersebut. Hal tersebut telah mendapat kritikan bahwa *other-report* hanya mengukur reputasi subjek tersebut, bukan diri subjek yang sebenarnya, dan keakuratannya sangat rendah ketika akan melihat sisi kapasitas kognitif internalnya (Funder & Dobroth, 1987) dalam

Stys & Brown (2004). Selain itu menurut penulis, adanya perbedaan yang signifikan dari hasil uji beda *paired sample t-test* pada variabel kecerdasan emosional antara *self-rating* dan *others' rating* disebabkan masih adanya kesulitan yang dirasakan oleh bawahan subjek, teman sekerja subjek atau atasan subjek untuk melihat ke dalam diri subjek mengenai kecerdasan emosionalnya melalui pernyataan-pernyataan yang ada pada kuesioner.

Faktor lamanya bekerja menurut penulis juga berpengaruh terhadap perbedaan yang signifikan pada uji beda *paired sample t-test* antara *self-rating* dan *others' rating* variabel kecerdasan emosional. Lamanya bekerja pada suatu perusahaan dapat diasumsikan dengan lamanya orang tersebut menjalin hubungan dengan orang-orang di sekitarnya. Berdasarkan deskripsi responden, kuesioner pada *self-rating* paling banyak diisi oleh subjek yang memiliki pengalaman kerja 6 - 10 tahun. Sedangkan kuesioner *others' rating* paling banyak diisi oleh karyawan yang memiliki pengalaman 1 - 5 tahun. Hal ini tentu saja dapat mempengaruhi perbedaan cara pandang dalam menilai kecerdasan emosional seseorang. Meskipun tidak ada referensi yang menyebutkan hal tersebut, namun menurut penulis, dimensi waktu atau lamanya pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap cara pandang seseorang dalam menilai subjek.

Kuesioner *others' rating* pada masing-masing variabel dalam penelitian ini berfungsi sebagai konfirmasi atau *cross-check* antara kuesioner *self-rating* dengan kuesioner *others' rating*, sehingga dapat memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai persepsi/pandangan bawahan, teman

sekerja, atau atasan subjek terhadap kecerdasan emosional dan *leadership practices* subjek itu sendiri.

Sala (2000) (dalam Brooks, 2002) menyatakan bahwa tingginya level kongruensi antara *self-rating* dengan total *others' rating* dalam ECI berhubungan dengan efektivitas dan *performance* managerial. Dengan diketahuinya perbedaan yang signifikan antara kuesioner *self-rating* dan *others' rating* pada variabel kecerdasan emosional, maka hal ini dapat menjadi *feedback* bagi para pemimpin/penanggung jawab PT. Payung Pusaka Mandiri mengenai pandangan bawahan atau teman sekerja subjek terhadap kecerdasan emosionalnya dalam melakukan *performance* managerial. Apabila *feedback* ini dikoordinasi dengan baik oleh penasihat yang berkualitas, maka dapat membantu subjek untuk memperbaiki *performance* managerialnya (Power, 2004).

Sedangkan pada variabel *leadership practices*, tidak ditemukannya perbedaan yang signifikan antara *self-rating* dengan *others' rating*. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi bawahan dan teman sekerja subjek terhadap *leadership practices* yang dilakukannya setidaknya sama dengan apa yang subjek tersebut rasakan.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini telah menjawab tujuan penelitian untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices*. Hasil penelitian yang dilakukan dengan mengkorelasikan kuesioner *self-rating* pada masing-masing variabel, menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan positif antar

variabel, dengan kekuatan hubungan yang berada pada kategori yang tidak berarti atau tidak signifikan. Sedangkan hasil korelasi dengan menggunakan kuesioner *others' rating* pada masing-masing variabel menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan antar variabel, dengan kekuatan hubungan yang berada pada kategori rendah.