

Pengaruh Kecerdasan Emosional Pemimpin terhadap Kinerja dan Loyalitas Karyawan di PT Riau Andalan Pulp and Paper Bisnis Unit Riau Fiber

Rio Marpaung

Fakultas Ekonomi Universitas Riau

Maria Krisna

Karyawan Perusahaan Swasta

Abstract: *Becoming a leader is never an easy task. A leader is required to take charge of his organization and help it reach its goals. There are many ways that a leader could use to improve his subordinates' performance and to get their loyalties. One of the characteristics that a leader must have is a high Emotional intelligence, comprised of Emotional Awareness, Self-management, Motivation, Empathy, and Social skill. This Emotional Intelligence could help a leader be more productive and more successful towards his goals and help his subordinates to be more productive as well. This research is an analytical survey to analyze the influence of Emotional Intelligence of leader towards the job performance and loyalty of employees in PT. Riau Andalan Pulp and Paper, Riaufiber Business Unit. The population of this research is 141 employees from various levels, sexes, positions, ages, educational backgrounds and length of services. Questionnaire is used as a method to gain the data for this research and SPSS 19 is used to analyze the data. The conclusion of this research shows that the Emotional Intelligence of a leader do influence the Job Performance ($\alpha=0,044$), the Emotional Intelligence of a leader do influence the Loyalty ($\alpha=0,356$), and the Job Performance influences the Loyalty ($\alpha=0,288$). It is recommended that a leader should improve his leadership by improving his Emotional Intelligence so that the Job Performance and Loyalty of his subordinates could also be improved.*

Keywords: *emotional intelligence, job performance, loyalty, leader, employee*

Abstrak: Menjadi pemimpin bukan merupakan tugas yang mudah. Seorang pemimpin diperlukan untuk memimpin organisasi dan membantu mencapai tujuan organisasi. Beberapa cara yang bisa digunakan seorang pemimpin untuk meningkatkan kinerja bawahannya dan untuk mendapatkan loyalitas mereka. Salah satu karakteristik bahwa seorang pemimpin harus memiliki adalah Kecerdasan emosional yang tinggi, terdiri dari Kesadaran Emosional, Self-manajemen, Motivasi, Empati, dan keterampilan sosial. Kecerdasan Emosional ini dapat membantu seorang pemimpin menjadi lebih produktif dan lebih sukses menuju tujuan dan membantu bawahannya untuk menjadi lebih produktif juga. Penelitian ini merupakan survei analitik untuk menganalisis pengaruh dari Kecerdasan Emosional pemimpin terhadap kinerja karyawan dan loyalitas karyawan di PT. Riau Andalan Pulp and Paper, Riaufiber Unit Bisnis. Populasi dalam penelitian ini adalah 141 berbagai tingkatan karyawan, meliputi jenis kelamin, posisi, usia, latar belakang pendidikan dan waktu pelayanan. Kuesioner digunakan sebagai metode untuk mendapatkan data untuk penelitian ini dan SPSS 19 digunakan untuk menganalisis data. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional seorang pemimpin mempengaruhi kinerja karyawan ($\alpha = 0,044$), dengan Kecerdasan Emosional seorang pemimpin mempengaruhi

Alamat Korespondensi:

Rio Marpaung, Fakultas Ekonomi Universitas Riau

pengaruh Loyalitas ($\alpha = 0,356$), dan kinerja pekerjaan mempengaruhi Loyalty ($\alpha = 0,288$). Hal ini merekomendasikan seorang pemimpin untuk meningkatkan kepemimpinannya dengan meningkatkan kecerdasan emosionalnya yang juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan loyalitasnya..

Kata Kunci: kecerdasan emosional, kinerja, loyalitas, pemimpin, karyawan

Turnover karyawan yang menjadi salah satu masalah di perusahaan-perusahaan di Indonesia juga dialami oleh perusahaan PT RAPP. Menurut Purjono (2008) hasil survei *Global Strategic Rewards 2007/2008* yang dilakukan oleh Watson Wyatt Indonesia, kehilangan karyawan berprestasi tinggi dan karyawan dengan keahlian khusus sudah menjadi masalah yang perlu diwaspadai oleh industri di Indonesia. Hasil survei yang dilakukan sejak pertengahan tahun 2006-2007 itu menunjukkan *turnover* untuk posisi-posisi penting (level manajerial dan di atasnya) di industri perbankan antara 6,3%–7,5%. Sedangkan *turnover* karyawan di industri pada umumnya hanya berkisar 0,1–0,74%.

Berdasarkan data perusahaan, pertahunnya Riau Fiber kehilangan karyawan rata-rata 6,09%. Sementara angka *turnover* di Indonesia pada umumnya hanya 0,1–0,74%. Salah satu alasan pokok karyawan keluar dari perusahaan adalah masalah kepemimpinan.

Alex Nitisemito (1991) mengatakan bahwa salah satu sebab hilangnya loyalitas karyawan adalah tidak cocoknya dengan gaya perilaku pemimpin serta lingkungan kerja yang buruk.

Terkait dengan kepemimpinan dan loyalitas karyawan, Stanley (2011) mengutip Arcus Buckingham dan Curt Hoffman penulis buku *First Break All the Rules*, mengatakan alasan utama karyawan keluar dari perusahaan adalah karena buruknya hubungan dengan atasan langsung atau atasan tertinggi di departemennya. Karyawan yang berhenti tersebut akan membawa semua pengetahuan dan kemampuannya ke pesaing perusahaan tersebut. Masih dikutip dari Stanley (2011), survei majalah Fortune beberapa tahun lalu menemukan bahwa hampir 75% karyawan telah menderita di tangan para atasan yang sulit.

Penelitian yang dilakukan oleh Kenneth (2009) menyebutkan bahwa seorang manajer yang memiliki kinerja tertinggi adalah yang memiliki emosional. Miskin sosial dan kecerdasan emosional adalah prediktor kuat bagi seorang eksekutif untuk ”menyimpang”

atau gagal dalam karirnya. Ini artinya bahwa seorang pemimpin yang memiliki peranan kuat dalam keberhasilan sebuah organisasi tidak saja harus cerdas secara intelektual tetapi harus juga memiliki kecerdasan emosional.

Kecerdasan emosional seorang pemimpin sangat dibutuhkan seperti yang dinyatakan oleh Sheridan bahwa kepuasan bekerja dan loyalitas karyawan berkaitan erat dengan hubungan mereka dengan pemimpin organisasi (Sheridan & Vrendenburgh, 1984).

Goleman (1998) mengungkapkan bahwa kecerdasan intelektual (IQ) menyumbangkan kira-kira 20% bagi faktor-faktor yang menentukan sukses dalam hidup, dan yang 80% lainnya diisi oleh kekuatan-kekuatan lain, termasuk kecerdasan emosional. Hal senada juga diungkapkan oleh Ari Ginanjar (2001) yang mengemukakan bahwa kecerdasan emosional memegang peranan penting dalam mencapai keberhasilan disegala bidang. Ken Blanchard (2008) mengatakan bahwa ketika orang-orang keluar dari perusahaan, seringkali bukan karena perusahaannya itu sendiri, melainkan karena pimpinan mereka.

Jumlah pegawai yang keluar akibat ketidakcocokan dengan manajer dan supervisor lebih besar ketimbang mereka yang keluar akibat ketidakcocokan dengan perusahaan atau pekerjaan. Bentuk lain dari fenomena ini: Pegawai yang handal dan berbakat bisa jadi bergabung pada perusahaan karena pimpinannya yang kharismatik, gaji yang besar, program pengembangan diri yang luar biasa atau yang lain. Tapi yang membuat dia bisa bertahan lama dan yang menentukan produktivitasnya adalah hubungan dia dengan pimpinan/supervisor terdekatnya atau yang langsung berada di atasnya.

Penelitian lainnya yang masih dilakukan oleh Hochwater (2010) dalam *The Leadership Quarterly* mengungkapkan bahwa, ketertekanan seorang pegawai di lingkungan kerjanya membuat dia merasa cepat lelah dan akan menolak tugas-tugas tambahan lainnya. Dan sikap ini akan memicu tindakan indisipliner lainnya dan akan mengarah ke PHK dan bentuk *turnover* lainnya.

Tingginya *turn over* karyawan di PT. RAPP salah satu penyebabnya adalah sumbangan dari kurangnya kecerdasan emosional para pemimpin. Dengan rendahnya kecerdasan emosional pemimpin di RAPP berakibat ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga karyawan lebih memilih keluar dari pada bertahan. Ketidaknyamanan yang terjadi dapat berupa: *pertama*, kurangnya perhatian terhadap jenjang karir karyawan. Pimpinan lebih mengutamakan target kerja dan tidak memperhatikan kebutuhan lain dari karyawan. *Kedua*, munculnya konflik di antara sesama karyawan yang berlarut-larut dan kurang pedulinya pemimpin terhadap masalah atau konflik yang terjadi. Berdasarkan fenomena yang terjadi, penulis mencoba meneliti tentang "Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja dan Loyalitas Karyawan di PT. RAPP Bisnis Unit Riau Fiber".

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- Apakah kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. RAPP.
- Apakah kecerdasan emosional pemimpin dapat mempengaruhi Loyalitas karyawan di PT. RAPP.
- Apakah kinerja karyawan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap loyalitas karyawan di PT. RAPP

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional pemimpin terhadap kinerja dan loyalitas karyawan serta pengaruh kinerja terhadap loyalitas karyawan di PT RAPP.

Kecerdasan emosional

Salovey dan Mayer (1990) pertama kali memperkenalkan konsep Kecerdasan emosional sebagai jenis kecerdasan sosial. Kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memahami secara akurat, menilai, dan mengekspresikan emosional, kemampuan untuk mengakses dan menghasilkan perasaan manakala mereka berpikir, kemampuan memahami emosional dan pengetahuan emosional, dan kemampuan untuk mengatur emosional untuk meningkatkan pertumbuhan emosional dan intelektual.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kecerdasan emosional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengenali emosional diri, mengelola

emosional diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosional orang lain (empati) dan kemampuan untuk membina hubungan (kerjasama) dengan anak buahnya.

Kepemimpinan

Menurut Weirich dan Koontz (1993), kepemimpinan merupakan seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri dan secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal yang sama disampaikan oleh Hellriegel dan Slocum (1992) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain guna mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri.

Kinerja

Menurut Timpe (1993) kinerja merupakan aksi atau kreatifitas karyawan yang memiliki tingkat yang berbeda-beda dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

Untuk menentukan tinggi rendahnya kinerja pada karyawan, perusahaan melakukan penilaian tahunan yang disebut *annual performance appraisal*. Pada penilaian tahunan ini seorang atasan menilai kelemahan, kekuatan, disiplin, kepemimpinan dan *teamwork*.

Loyalitas

Berbagai pendapat mengenai loyalitas karyawan disampaikan beberapa peneliti antara lain: Richard Coughlan dalam jurnalnya (Coughlan, 2005) bahwa Loyalitas adalah tindak etis seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan dan dalam membina hubungan dengan rekan kerja.

Jasna Auer Antoncic (Antoncic, 2011) mengatakan bahwa loyalitas adalah apabila karyawan memiliki kesadaran dan tanpa paksaan untuk berkomitmen menjalankan tanggung jawab dan berupaya memberikan kinerja mereka yang terbaik bagi perusahaan. Untuk mendapatkan loyalitas dari karyawannya maka perusahaan harus senantiasa menjaga keharmonisan

Tingkat *turn over* yang tinggi di sebuah perusahaan bisa menggambarkan rendahnya tingkat loyalitas para pekerja terhadap perusahaan itu. Loyalitas yang rendah tentu saja merupakan penyakit serius yang dapat menghambat kemajuan sebuah perusahaan. Kondisi itu tentu saja tidak boleh dibiarkan berlarut-larut dan menjadi duri dalam daging di lingkungan kerja.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Adanya pengaruh kecerdasan emosional pemimpin terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Adanya pengaruh kecerdasan emosional pemimpin terhadap loyalitas karyawan
- H3 : Adanya pengaruh Kinerja Karyawan terhadap loyalitas karyawan.

METODE

Penelitian ini dilakukan di PT Riau Andalan Pulp And Paper yang berlokasi di Pangkalan Kerinci, Kabupaten Pelalawan Riau. Kawasan ini berada jauh dari kota besar seperti Pekanbaru, yang perekonomian masyarakatnya baru berkembang sejak didirikannya pabrik Pulp and Paper ditempat itu. Karakter karyawan terbentuk dari budaya perusahaan yang mengutamakan kerja dan disiplin serta pencapaian target ditambah lagi dengan lokasi tertutup perumahan karyawan membuat karyawan merupakan orang-orang eksklusif bagi masyarakat sekitarnya.

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian adalah

karyawan yang bekerja di PT RAPP divisi Bisnis Unit Riaufiber.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang jumlahnya diketahui sebanyak 1646 orang. Pengambilan sampel adalah dengan menggunakan rumus Slovin.

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

n = Number of samples (jumlah sampel)

N = Total population (jumlah seluruh anggota populasi)

e = Error tolerance (toleransi terjadinya galat; taraf signifikansi; untuk sosial dan pendidikan lazimnya 0,05 dan yang terbaik adalah 0,01) \rightarrow (\wedge^2 = pangkat dua)

$$n = \frac{1646}{1 + 1646(0,1)^2}$$

$n = 94, 2726$

sehingga diperoleh jumlah sampel untuk penelitian ini sebanyak 95 responden, kuesioner yang dibagikan sebanyak 250.

Pengambilan sampel ditentukan berdasarkan jumlah persentase Jabatan di Riaufiber.

Definisi Operasional Variabel

Kecerdasan emosional

Kecerdasan emosional pemimpin adalah serangkaian kemampuan baik verbal maupun nonverbal yang dimiliki seorang pemimpin untuk menciptakan, mengenali, mengekspresikan, memahami, dan mengevaluasi emosional yang diukur berdasarkan lima indikator.

- Kesadaran diri yaitu kemampuan untuk memahami perasaan diri sendiri, memiliki rasa percaya diri, penilaian diri yang realistis dan rasa humor.
- Mengelola diri yaitu sifat yang layak dipercaya dan keterbukaan dengan perubahan
- Motivasi diri yaitu dorongan yang kuat untuk mencapai optimisme dan komitmen organisasi yang tinggi.
- Empati yaitu keahlian untuk membangun dan mempertahankan bakat, kepekaan terhadap perasaan orang lain.

- Kecakapan sosial yaitu kemampuan untuk memimpin upaya perubahan, pembujukan dan keahlian dalam pembentukan tim.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diukur dengan lima indikator yaitu:

- Kekuatan karyawan yaitu berupa kualitas pekerjaan yang dihasilkan tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan.
- Sikap profesional karyawan adalah karyawan memiliki ketrampilan yang dibutuhkan dan melakukannya dengan sikap profesional.
- Pro aktif adalah penyelesaian masalah ditempat kerja dengan melaksanakan *Continous improvement (CI)* dan *sugestion system (SS)* dalam rangka mewujudkan motto perusahaan *better, faster dan lower cost*.
- *Team work* adalah, kemampuan karyawan bekerja dalam tim kerja
- Penilaian tahunan adalah hasil yang dicapai karyawan berdasarkan penilaian dari atasan setiap tahun.

Loyalitas

Loyalitas adalah kepatuhan dan kesediaan karyawan yang diukur dalam empat indikator sebagai berikut:

- Berkarir diperusahaan adalah keinginan untuk menetap di perusahaan serta tidak memiliki keinginan mencari pekerjaan ditempat lain.
- Mengenal perusahaan yaitu memiliki pengetahuan tentang perusahaan serta mengetahui aktifitas perusahaan, mengenal pimpinan di divisi perkerjaan karyawan.
- Kebanggaan sebagai bagian dari perusahaan adalah Merasa bagian dari perusahaan, merasa telah dibesarkan perusahaan, bersedia mendukung tercapainya tujuan perusahaan, menjaga nama baik perusahaan, menceritakan perusahaan sebagai perusahaan yang tepat untuk bekerja, bekerja di perusahaan merupakan pilihan terbaik.
- Disiplin jam kerja adalah masuk dan keluar kerja sesuai jam kerja

Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini menggunakan skala Likert, menurut Kinnear (1988) dari Husein Umar (1998) mengatakan bahwa skala Likert berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang, dan baik tidak-tidak baik. Dalam penelitian ini digunakan pernyataan dalam skala ordinal berbentuk verbal dalam jumlah lima kategori dengan gradasi sangat positif sampai sangat negatif.

Data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan statistik infrensial yaitu dengan metode statistik analisis jalur (*Path analysis*). Analisis jalur dimaksud adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kecerdasan emosional pemimpin terhadap kinerja dan loyalitas karyawan. Serta apakah Kinerja intervening dengan loyalitas karyawan.

HASIL

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen penelitian

Uji validitas instrument penelitian dimaksudkan untuk menguji apakah instrument yang digunakan, dalam hal ini apakah angket memenuhi persyaratan validitas, pada dasarnya digunakan korelasi Pearson. Cara analisisnya dengan cara menghitung koefisien korelasi antara masing-masing nilai pada nomor pertanyaan dengan nilai total dari nomor pertanyaan tersebut. Data diolah dengan program SPSS, asalkan r yang diperoleh diikuti harga $p \leq 0,05$ berarti nomor pertanyaan itu valid.

Uji Reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan konsistensi internal dan instrument penelitian terhadap masing-masing dimensi penelitian. Nilai-nilai untuk pengujian reliabilitas berasal dari skor-skor item angket yang valid. Instrument memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika nilai koefisien yang diperoleh $>0,60$.

Untuk mempermudah perhitungan digunakan program aplikasi SPSS versi 19. Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas ini dapat dilihat pada lampiran.

Berdasarkan uji validitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa korelasi adalah 0,000. Dengan demikian seluruhnya ini berarti $<$ dari 0,005 sehingga seluruh item yang diuji adalah valid karena memiliki

harga $p \leq 0,05$, sehingga dapat digunakan tahap analisis selanjutnya.

Hasil perhitungan reliabilitas instrument dengan menggunakan alpha cronbach adalah tertinggi 0,930 dan terendah adalah 0,748. Dengan demikian nilai alpha seluruhnya adalah reliable karena memiliki alpha $>0,60$ sehingga seluruh variabel yang diteliti adalah reliable dan dapat digunakan dalam tahap analisis.

Uji Normalitas

Uji ini untuk melihat bahwa data penelitian berasal dari populasi yang sebarannya normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan kolmogorov-spirnov. Kesimpulan uji ini adalah bahwa semua $P <$ dari 0,05 dan mean lebih kecil dari standard deviasi. Dengan demikian disimpulkan bahwa model yang dipakai dalam penelitian ini memenuhi asumsi kenormalan.

Uji Linieritas

Pengujian ini untuk melihat adanya hubungan yang linier antar variabel dengan asumsi apabila $p < 0,05$ maka hubungannya linier dan apabila $p > 0,05$ maka hubungannya tidak linier.

Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis digunakan uji t yaitu untuk menguji variabel bebas terhadap variabel terikat

- Uji terhadap variabel Kecerdasan emosional Pemimpin (X) didapatkan t_{hitung} sebesar 5,836 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($5,836 > 1,97718$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$), maka variabel Kecerdasan emosional Pemimpin (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja (Y1) dapat disampaikan bahwa variabel Kecerdasan emosional Pemimpin (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja (Y1). Hal ini berarti jika Kecerdasan emosional Pemimpin ditingkatkan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja dan sebaliknya jika Kecerdasan emosional Pemimpin menurun maka mengakibatkan penurunan kinerja. Dengan demikian Hipotesis 1 dapat diterima.
- Uji terhadap variabel Kecerdasan emosional Pemimpin (X) didapatkan t_{hitung} sebesar 3,628

dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,628 > 1,97718$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$), maka variabel Kecerdasan emosional Pemimpin (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel Loyalitas (Y2) dapat disampaikan bahwa variabel Kecerdasan emosional Pemimpin (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel Loyalitas (Y1). Hal ini berarti jika Kecerdasan emosional Pemimpin ditingkatkan maka akan berdampak pada peningkatan Loyalitas dan sebaliknya jika Kecerdasan emosional Pemimpin menurun maka mengakibatkan penurunan loyalitas. Dengan demikian Hipotesis 2 dapat diterima.

- Uji terhadap variabel Kinerja (Y1) didapatkan t_{hitung} sebesar 4,490 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($4,490 > 1,97718$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$), maka variabel Kinerja (Y1) intervening secara signifikan terhadap variabel Loyalitas (Y2) disampaikan bahwa variabel Kinerja (Y1) berpengaruh terhadap variabel Loyalitas (Y1). Hal ini berarti jika Kinerja meningkat maka akan berdampak pada peningkatan Loyalitas dan sebaliknya jika Kinerja menurun maka mengakibatkan penurunan loyalitas. Dengan demikian Hipotesis 3 dapat diterima.

Pengaruh langsung dan tidak langsung melalui Kinenerja (Y1) serta pengaruh total kecerdasan emosional pemimpin (X) terhadap loyalitas (Y2) dapat diuraikan sebagai berikut:

Pengaruh langsung X terhadap Y2: 0,356.
Pengaruh tidak langsung X terhadap Y2 melalui Y1: $0,444 \times 0,288 = 0,127872 + 0,356 = 0,483872$

Sehingga pengaruh total X terhadap Y2 melalui Y1 adalah sebesar 0,483872.

Berdasarkan pengujian tersebut disimpulkan bahwa secara sendiri-sendiri variabel kecerdasan emosional pemimpin dapat mempengaruhi loyalitas karyawan, dan variabel kinerja menjadi variabel intervening terhadap loyalitas. Ini berarti kecerdasan emosional tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan tetapi dapat juga melalui kinerja karyawan. Pengujian tersebut membuktikan bahwa Kecerdasan emosional lebih besar pengaruhnya secara langsung terhadap loyalitas karyawan daripada pengaruh tidak langsung apabila melalui

kinerja karyawan terhadap loyalitas karyawan. Secara bersama-sama kecerdasan emosional pemimpin dan kinerja karyawan dapat mempengaruhi loyalitas karyawan.

PEMBAHASAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pemimpin serta Loyalitas karyawan di PT Riau Andalan Pulp And Paper Bisnis Unit Riaufiber bisa disimpulkan rendah, dan kinerja karyawan tinggi.

Jika ditelusuri maka pernyataan-pernyataan yang mendapat nilai rendah adalah:

- X1.1.2 : Atasan selalu suka bercanda (humoris)
- X1.2.1 : Dalam situasi yang menekan atasan bisa tetap bersikap rileks
- Y2.1.1 : Meluangkan sisa karir di perusahaan
- Y2.1.2 : Tidak mempunyai keinginan mencari kerja ditempat lain
- Y2.2.3 : Mengenal semua pimpinan di divisi perusahaan
- Y2.3.6 : Bekerja di perusahaan sebagai pilihan terbaik

Hal-hal diatas memerlukan perhatian khusus dan menjadi informasi yang berharga agar manajemen perusahaan dapat melakukan pembenahan-pembenahan.

Pengaruh Kecerdasan emosional Pemimpin terhadap Kinerja

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini terbukti dalam kata lain bahwa kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja anggotanya, karena kecerdasan emosional pemimpin merupakan suatu kemampuan seorang pimpinan dalam memonitor perasaan dan emosional baik pada diri sendiri maupun pada orang lain, seorang pemimpin akan mampu membedakan dua hal tersebut dan kemudian menggunakan informasi itu untuk membimbing pikiran dan tindakan untuk membimbing anak buahnya mencapai kesuksesan dalam kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa temuan sebelumnya tentang pengaruh kecerdasan emosional pemimpin terhadap kinerja yang dikemukakan diantaranya oleh, Dwi Ari Wibawa (2010), Ronald E.

Riggio (2008), Murianto (2007), Bred Antony Hayward (2005) dan yang disampaikan oleh Goleman (2002) bahwa Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional menyadari bahwa suasana hati dan emosional orang yang dipimpinnya mempengaruhi kinerja organisasinya. Sehingga dia selalu berusaha menjaga suasana hati dan memberikan suasana yang kondusif dalam bekerja. Bila suasana hati baik maka kinerja pun akan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Kecerdasan emosional Pemimpin terhadap Loyalitas

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini terbukti dalam kata lain bahwa kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh terhadap loyalitas hal ini menunjukkan seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang baik dapat meningkatkan loyalitas anak buahnya.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari hasil penelitian sebelumnya diantaranya oleh Atika Modassir (2008), Caesar Douglas (2005) dan juga senada dengan apa yang disampaikan oleh Amit Lohia (Kongres HR 2008) mengungkapkan, pimpinan yang baik dan peduli dengan anak buahnya menempati urutan pertama dari setidaknya lima faktor penggerak karyawan. Menyusul kemudian "empowerment", "job charity and fit", "growth prospect" dan "compensation and flexibel reward".

Tingkat *turn over* karyawan yang tinggi pada sebuah perusahaan bisa menggambarkan rendahnya loyalitas karyawan, banyak hal yang bisa menjadi penyebabnya. Tetapi salah satu yang terpenting adalah rasa aman dalam melakukan pekerjaan. Atasan yang memiliki kepedulian tinggi akan membuat suasana kerja yang nyaman. Kenyamanan bekerja yang dirasakan seorang karyawan tidak membuatnya pindah ke perusahaan lain.

Untuk itu seorang pimpinan harus dapat menciptakan suasana kenyamanan lewat sikap kekeluargaan, tidak kaku kepada anak buahnya dan dapat memosisikan diri sebagai mitra diskusi dan tidak bersikap otoriter. Terutama apabila sebagian besar karyawan adalah kelompok usia muda dan produktif.

Karena kelompok usia ini biasanya sangat kritis dan mudah berpindah apabila sudah merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya.

Sebuah pendapat yang dikutip dari Jurnal Manajemen Karir (Ken Blanchard, 2008) menyatakan bahwa sering sekali karyawan memutuskan keluar dari perusahaan bukan karena kekurangan yang dimiliki perusahaan tetapi karena pimpinan mereka. Bentuk lain dari fenomena ini: Pegawai yang handal dan berbakat bisa jadi bergabung pada perusahaan karena pimpinannya yang kharismatik, gaji yang besar, program pengembangan diri yang luar biasa atau yang lain. Tapi yang membuat seorang karyawan bisa bertahan lama dan produktif adalah hubungan antara karyawan dengan pimpinan/supervisor terdekatnya atau yang langsung berada di atasnya.

Ini juga sebuah bukti bahwa kecerdasan emosional seorang pemimpin berpengaruh terhadap loyalitas responden.

Pendapat lain yang mendukung adanya hubungan kecerdasan emosional dan loyalitas adalah dari Steven, B. Wolf (2009) menyatakan bahwa salah satu unsur dari Kecerdasan Emosional yaitu Empati apabila dimiliki oleh seorang pemimpin akan mendorong anggotanya memahami dan memenuhi tugas yang diberikan kepadanya. Kecerdasan emosional melalui empati membuat seorang pemimpin memahami permasalahan di tempat kerja sehingga mendorong kemampuan dalam penyelesaian masalah. Hal ini membuat anggota kelompoknya memiliki keinginan untuk turut serta mencapai tujuan organisasi. Uraian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Hubungan *Intervening* antara Kinerja dan Loyalitas

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini terbukti dalam kata lain bahwa variabel kinerja memiliki hubungan yang *intervening* dengan loyalitas. Dengan adanya peningkatan kinerja maka loyalitas juga akan meningkat

Hal ini mendukung hasil penelitian sebelumnya seperti yang dikemukakan Kenneth Nowack (2010) yang walaupun masih berhubungan dengan kepemimpinan Nowack menjelaskan apabila suasana kerja

nyaman maka karyawan dapat meningkatkan kinerja dengan demikian mengurangi keinginan karyawan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Penelitian dan teori ini membuktikan bahwa Kinerja karyawan memiliki hubungan yang *intervening* dengan Loyalitas karyawan, artinya meningkatnya loyalitas karyawan dibarengi dengan meningkatnya kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah dilakukan pembahasan dan penganalisaan terhadap data hasil penelitian pada PT Riau Andalan Pulp And Paper Bisnis unit Riaufiber, maka dapat disimpulkan dari pengaruh Kecerdasan emosional Pemimpin terhadap Kinerja dan Loyalitas adalah sebagai berikut:

- Kecerdasan emosional pimpinan di PT Riau Andalan Pulp And Paper masuk pada kategori masih rendah. Penilaian karyawan pada pimpinan mendapat nilai terendah terutama pada pimpinan yang kurang suka bercanda (tidak humoris), pimpinan tidak dapat bersikap rileks pada situasi yang menekan serta pimpinan tidak mampu membaca situasi bawahan. Dengan demikian pimpinan dianggap kurang memiliki kemampuan kesadaran diri, mengelola diri dan kurang memiliki empati.
- Kinerja karyawan dinilai oleh responden sudah tinggi, tetapi masih ada beberapa yang masih memerlukan sedikit perbaikan terutama pada kualitas kerja karyawan, kemauan menjalankan *continous improvement* yaitu keinginan meningkatkan kualitas kerja.
- Loyalitas karyawan dinilai sangat rendah terutama pada rendahnya keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, serta kurangnya rasa bangga karyawan sebagai bagian dari perusahaan.

Saran

Atas dasar kesimpulan yang ditarik dari hasil penelitian ini dapat diajukan beberapa saran kepada jajaran pimpinan adalah sebagai berikut:

- Rendahnya kecerdasan emosional pemimpin di PT Riau Andalan Pulp Andalan Paper Bisnis Unit Riaufiber perlu disikapi oleh manajemen untuk melakukan perbaikan-perbaikan terutama pada

posisi seorang pemimpin di perusahaan (devisi/ departemen). Perlu dilakukan pelatihan terhadap kecerdasan emosional pemimpin. Karena Pelatihan yang didapatkan selama ini hanya berupa pelatihan kompetensi sebagai atasan untuk kenaikan golongan maupun untuk kemampuan teknis lainnya yang terkait dengan posisi pekerjaan.

- Perusahaan juga harus dapat menciptakan suasana nyaman ditempat kerja dan suasana kekeluargaan. Adapun acara-acara *Family gathering* masih bersifat kaku dan tidak mengena untuk semua lapisan. Karena justru pimpinan yang diharapkan hadir justru tidak hadir dengan alasan kesibukan pekerjaan. Hal ini menunjukkan niat melakukan *gathering* hanya *lib service*.
- Pimpinan ataupun manajemen memperbaiki cara atau gaya kepemimpinan yang kaku serta cenderung otoriter dalam mengejar terpenuhinya target kerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Agustian, A.G. 2007, *ESQ Emotional Spirit Quotient*, Buku. Jakarta: Penerbit Arga
- Antonic, J.A. Antonic, Bostjan, 2005, *Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth*, University of Primorska, Slovenia, University of Primorska, Slovenia *International Journal of Management & Information Systems-First Quarter 2011 Volume 15, Number 1 © 2011 The Clute Institute 81*.
- Anthony, H., Bred. 2005, *Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south African Parastatal Organisation*, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Commerce, Department of Management, Rhodes University.
- Ariwibawa, D. 2010. *Kecerdasan emosional Pemimpin dan Kualitas Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan*, makalah Seksi Pencairan Dana KPPN Rantauprapat, Sumater Utara.
- Clemmer, J. 2003. *Sang Pemimpin, Prinsip Abadi untuk keberhasilan Tim dan Organisasi* diterjemahkan dari *The Leader's Digest: Timeless principles for Team and Organization, success*, TCG Press (Clemmer Group Inc.) Ontario, Canada. Diterjemahkan oleh Dahlia Siahaan & Litarini Hartanto, 2009.
- C.P. Khokhar. 2009, *Emotional Intelligence and Work Performance among Executives*, Gurukul Kangri University, Haridwar, Europe's Journal of Psychology 1/2009, p 1-13.
- Coughlan, R. 2005, *Employee loyalty as adherence to shared moral value*, Pittsburg State University-Department of Economics, Journal Business Human resources and labor relations p 16-43.
- Crimmon, M. 2009. *Why Emotional Intelligence is not essential for Leadership*, Ivey Business Journal, January/ February 2009.
- Douglas, C. 2003, *Emotional Intelligence, Leadership effectiveness and teams outcomes*, The International Journal of Organizational Analysis, Vol 11, No. 1, p.21-40.
- Ernesto, R., Paola, S., Luigi, Z. 2009. *Can we teach emotional intelligence?*, Columbia University, Northwestern University, University Of Chicago p 1-19.
- Goleman, D. 1995, *Emotion concepts: Artikel pada majalah manajemen, aremotional intelligence*.
- Gill, R. 2011, *Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change*, Public Relations and Communications Faculty of Higher Education Swinburne University of Technology Melba Avenue, Lilydale, Victoria 3140 Australia, *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 15; August 2011 23*.
- Gunawan, I. 2010. *Analisa Jalur*, Blog Imam Gunawan.
- Hochwarter, W. 2007. *Who's afraid of the big bad boss? Plenty of us*, new FSU study shows, The Florida University news.
- Kurniawan, B.H. 2011, *The Art Of Leadership*, Consist Training Centre, Padang Sumatera Barat, Indonesia.
- Ming, C. 2010, *Karyawan Loyal Perusahaan Maju*, Harian Kompas 23 Nopember 2010.
- Modasir, A. 2008, *Relationship of Emotional Intelligence with transformational Leadership and Organizational*, Wipro Technologies, Bangalore, Indian, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 4 Iss. 1, 2008, p. 3-21.
- Murianto. 2007. *Keefektifan Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosional Dalam Loyalitas Guru* (Studi di MIN Model Kawistolegi, MTS Miftahul Ulum Kuluran, dan MA Matholi'ul Anwar Simo Sungelebak Lamongan). Universitas Islam Negeri Malang.
- Nitisemito, A.S. 1991. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noriah, Mohd. Ishak, Ramlee, M., Siti, R.A., & Syed, N.S.H. 2003. *Kecerdasan emosional dan hubungannya dengan nilai kerja*. Jurnal Teknologi, 39(E) Dis. 2003: 77-84 © Universiti Teknologi Malaysia.
- Nowack, K. 2010, *Leadership, Emotional Intelligence and Employee Engagement: Creating a Psychologically Healthy Workplace*, Envisia Learning ken@envisialearning.com, www.envisialearning.com, page 1-13.

- Oktaviana, R. 2010, *Pengaruh Kecerdasan Emotional, Konsep Diri, Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Universitas Bina Darma Palembang*, Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang.
- Purjono, A.S. 2008. *Tingginya "Turnover" Karyawan di Indonesia*, WordPress.com weblog.
- Rahmat. 1999. *Menakar Loyalitas Karyawan*, Ulasan. Jakarta: Kompas Group.
- Rahmat, I.S. 2010, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT Riau Andalan Pulp And Paper Bisnis Unit Riaufiber*, Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro.
- Riggio, R.E. 2008, *The emotional and social intelligences of effective Leadership, An emotional and social skill approach*, Journal of Managerial Psychology Vol. 23 No. 2, 2008 pp. 169–185.
- Rock, Michael, E. 1999, *Emotional Intelligence (EQ) Quiz-Fuel for Success*, Seneca College, Toronto.
- Sheridan, J., dan Vredenburg, D. 1984, *Contextual Model of leadership in Hospital Unit*, Academi of Management Journal, 1984 Vol. 27, No. 1, p. 57–78.
- Stanley. 2010. *Pengaruh Pemimpin terhadap Turnover di perusahaan*, <http://blog.bakulkomputer.com/uncategorized/mengapa-karyawan-meningggalkan-perusahaan>.
- Stéphane Côté a, Paulo, N., Lopes, b., Peter, Salovey, C., Christopher T.H. Miners 2010. *Emotional intelligence and leadership emergence in small groups*, University of Toronto, Canada, b Catholic University of Portugal, Portugal, Yale University, United States, Queen's University, Canada, The Leadership Quarterly 21 (2010) 496–508.
- Stefanus, T., dan Shelvieana, S. 2010, *Analisis Pemotivasi-an dan Loyalitas Karyawan Bagian Pemasaran PT. Palma Abadi Sentosa di Palangka Raya*, Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol.1, No. 2, Oktober 2010, 176–193, Alumni Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra.
- Somantri, G.R. Desember 2005, *Memahami Metoda Kualitatif*, Tulisan, MAKARA, SOSIAL HUMANIORA, VOL.9, NO. 2, DESEMBER 2005:57–65.
- Sumarni, T. 2008, *Pengaruh Kecerdasan emosional onil Pemimpin Terhadap Motivasi Kerja Perawat di Rumah Sakit Bangkatan Binjai*, Universitas Sumatera Utara.
- Tommy Stefanus dan Shelvieana Saputra (2010) *Analisis Pemotivasi-an dan Loyalitas Karyawan bagian Pemasaran PT Abadi Sentosa di Palangkaraya*, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis Volume1.
- Tuti, S. 2008. *Kecerdasan emosional Pemimpin terhadap Motivasi Kerja Perawat di Rumah Sakit Bangkatan Binjai* Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Sumater Utara.
- Umar, H. 1998, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibawa, D.A. *Kecerdasan emosional Pemimpin dan Kualitas Kinerja*, KPPN Rantauparapat-SUMUT.
- Wolff, S.B. 2009. *Emotional Intelligence as the Basis of Leadership Emergence in Self-Managing Teams*, School of Manajemen Marist College 3399 North Road Poughkeepsie, New York p 1–34.