



## **KONTRIBUSI KECERDASAN EMOSIONAL DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

*Didi Asmadi<sup>1, \*)</sup>, Bambang Syairudin<sup>2)</sup> dan Erwin Widodo<sup>3)</sup>*

- 1) *Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
e-mail: didi.peace@gmail.com*  
2) *Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember*  
3) *Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember*

### **ABSTRAK**

Pencapaian tujuan utama perusahaan selama ini dilihat dari kemampuan dan pencapaian kinerja karyawan. Pencapaian tersebut tidak hanya melibatkan kecerdasan intelektual semata, tapi juga perlu melibatkan perspektif lain dari kecerdasan yaitu kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual. Untuk memastikan proses identifikasi dan pengoptimalan potensi kecerdasan tersebut, maka diperlukan peran serta pemimpin sebagai pembuat kebijakan. Peran dan ciri pemimpin yang dimaksud adalah kepemimpinan transformasional. Penelitian ini bertujuan ingin mengetahui seberapa besar kontribusi kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi kepemimpinan transformasional khususnya pada sektor industri manufaktur. Penelitian ini menggunakan sumber data primer yaitu angket kuesioner dan teknik analisis data yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil penelitian diperoleh secara parsial kecerdasan emosional dengan kontribusi sebesar 42,5 % dan kecerdasan spriritual dengan kontribusi 47,6 % terbukti memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, untuk kepemimpinan transformasional terbukti bukan variabel moderator melainkan sebagai variabel independen karena moderat 1 dan moderat 2 terbukti tidak signifikan. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional tidak memberi pengaruh menurunkan atau menaikkan hubungan langsung kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan, akan tetapi secara parsial kepemimpinan transformasional berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

*Kata kunci : Kecerdasan Emosional, Spiritual, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja.*

### **PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan memiliki tujuan utama dalam aktivitas proses bisnisnya, tujuan ini berasal dari misi dan visi perusahaan yang diterjemahkan kedalam rencana strategis perusahaan, kemudian dikembangkan menjadi rencana aksi. Pencapaian tujuan perusahaan dilihat dari kinerja yang mampu dicapai oleh seluruh komponen yang terlibat dalam manajemen perusahaan. Menurut Winardi (1996 dalam Sumenge, 2013) disebutkan bahwa kinerja merupakan suatu konsep bersifat universal, yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan standar serta kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai kesuksesan kinerja perusahaan dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, dimana kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja, sehingga perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang baik (Yuniningsih, 2002; Rivai, 2006). Maka dari itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam memastikan pencapaian kinerja yang baik.



Untuk memastikan pengelolaan tersebut dibutuhkan kepemimpinan yang kuat dan mampu menjadi motivator, inspirator pada setiap tahapan pekerjaan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang cukup populer saat ini adalah kepemimpinan transformasional yaitu ciri pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan ini diyakini bahwa bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, meningkatkan loyalitas dan respek kepada pimpinannya, sehingga akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan aktivitas pekerjaan lebih yang baik (Bass, 1998 dalam Swandari, 2003). Nazari dan Emami (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi dan mengembangkan orang lain untuk menghasilkan kesadaran akan pencapaian tujuan organisasi yang akhirnya akan meningkatkan efektifitas dan kepuasan karyawan.

Konteks saat ini, upaya peningkatan kinerja tidak hanya melibatkan ukuran-ukuran kinerja yang mampu dicapai oleh karyawan berdasarkan berdasarkan kecerdasan intelektual semata, tapi juga perlu melibatkan perspektif kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual. Dinyatakan oleh Tikollah, Triyuwono, dan Ludigdo (2006) bahwa kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual merupakan “trio kecerdasan” yang tidak terpisahkan dalam kehidupan seseorang. Sedangkan oleh Choiriah (2013) dinyatakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja berasal dari dalam diri mereka, serta unsur psikologis manusia adalah kemampuan mengelola emosional, kemampuan intelektual serta kemampuan spiritual.

Kemampuan manajemen perusahaan untuk mengoptimalkan ketiga sumber daya kecerdasan tersebut diyakini akan mampu mendorong lahirnya sumber daya manusia berkinerja tinggi yang pada akhirnya tujuan utama perusahaan dapat dicapai. Beberapa peran penting kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja adalah karyawan akan mampu menampilkan kinerja dengan hasil kerja yang lebih baik, efisien, tepat serta mampu memantau, mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain, mampu menciptakan profesionalisme kerja dan meningkatkan etos kerja karyawan, kemudian mampu memaknai setiap tindakan serta nilai dalam kehidupan juga pekerjaan mereka, terakhir karyawan akan mampu menghadapi tantangan, tanggung jawab, produktif serta optimis dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah (Agustian, 2001; Goleman, 2001; Fitriyanto, 2005; Patton, 1998 dalam Trihandini, 2005; Srivastava dan Misra, 2012; Dharmawan, 2013).

Namun dalam upaya mengoptimalkan serta mengelola potensi kecerdasan tersebut diatas, perlu melibatkan peran kepemimpinan yang sudah dijelaskan di atas. Peran ini sangat penting untuk memastikan bahwa proses pengelolaan sumber daya kecerdasan yang melekat pada karyawan dan manajemen pengetahuan dapat berjalan dengan baik dan menjadi motivasi bagi peningkatan kinerja karyawan serta perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan penjelasan di atas, lahir sebuah inisiatif untuk melakukan penelitian lanjutan yang bertujuan ingin mengetahui seberapa besar kontribusi kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan dengan menghadirkan kepemimpinan transformasional sebagai moderator.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini dikelompokkan pada penelitian kausatif dengan metode studi kasus pada kantor administrasi PT. Garam (Persero) Surabaya yang merupakan perusahaan BUMN bergerak di bidang industri manufaktur produksi garam bahan baku, olahan dan konsumsi.

### **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini menetapkan populasi yaitu karyawan pada kantor pusat administrasi PT. GARAM (Persero) sejumlah 80 karyawan. Metode penentuan jumlah sampel menggunakan metode *total sampling*, dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.



## **Jenis Dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu ; (1) data primer yang didapat dari penyebaran angket kuesioner kepada karyawan dan (2) data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber utama tetapi tetap berkaitan erat dengan masalah yang akan diteliti.

## **Metode Pengumpulan Data**

Adapun metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan angket kuesioner yang dibagi menjadi 4 bagian yaitu meliputi kuesioner kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, kepemimpinan transformasional dan kinerja. Kuesioner menggunakan penilaian berdasarkan skala *Likert*.

## **Definisi Operasional Variabel dan Indikator**

### **1. Kecerdasan Emosional**

Indikator kecerdasan emosional yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) kesadaran diri meliputi kesadaran emosional, ketepatan dalam mengukur kemampuan diri dan kepercayaan diri, (2) manajemen diri meliputi mengontrol emosional, jujur, komitmen, adaptasi, mendorong pencapaian dan inisiatif, (3) kesadaran sosial meliputi empati, berorientasi pada pelayanan, kesadaran berorganisasi, (4) manajemen hubungan meliputi pengembangan, pengaruh, komunikasi, manajemen konflik, visioner, menjadi katalisator dalam perubahan, kerjasama (Goleman, 2001)

### **2. Kecerdasan Spiritual**

Komponen-komponen utama kecerdasan spiritual yaitu mutlak jujur yang bermakna kemampuan berkata benar dan konsisten pada kebenaran, keterbukaan bermakna kemampuan bersikap terbuka, pengetahuan diri, fokus pada kontribusi dan terakhir spiritual non-dogmatis yang didalamnya terdapat tingkat kesadaran yang tinggi, kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai (Sukidi, 2002 dalam Waryanti, 2011).

### **3. Kepemimpinan Transformasional**

Bass dan Avolio (1993 dalam Muhdiyanto dan Wicaksono, 2010) menjabarkan tentang dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional sebagai berikut : (1) Kharismatik, dimensi ini menunjukkan bahwa suatu proses seorang pemimpin mempengaruhi para anggota dengan cara membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat terhadap bawahannya, (2) Stimulasi intelektual, dimensi ini menunjukkan bahwa proses seorang pemimpin untuk meningkatkan kesadaran para anggotanya terhadap masalah-masalah yang ada dan mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari sudut pandang yang baru, (3) Inspiratif, dimensi ini menunjukkan bahwa perilaku seorang pemimpin untuk merangsang antusiasme anggotanya yang dapat menumbuhkan kepercayaan anggota dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas serta mencapai tujuan kelompok, (4) Perhatian yang berorientasi individual, dimensi ini menunjukkan bahwa memberi dukungan, membesarkan hati, dan berbagi pengalaman tentang pengembangan diri kepada anggotanya.

### **4. Kinerja**

Menurut Bernadin (1993 dalam Edwardin, 2006) menyatakan ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu : (1) Kualitas, (2) Kuantitas, (3) Ketepatan Waktu, (4) Efektivitas, (5) Kemandirian, (6) Komitmen Kerja.

## **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian yang diselesaikan dalam penelitian ini, adalah :

H<sub>1</sub> : Kecerdasan emosional memberikan kontribusi langsung terhadap kinerja karyawan ?

H<sub>2</sub> : Kecerdasan spiritual memberikan kontribusi langsung terhadap kinerja karyawan ?



H<sub>3</sub> : Kecerdasan emosional memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi kepemimpinan transformasional ?

H<sub>4</sub> : Kecerdasan spiritual memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi kepemimpinan transformasional ?

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Angket kuesioner yang akan disebarluaskan kepada responden memerlukan tahapan pengujian kualitas instrumen penelitian diantaranya uji validitas menggunakan *pearson correlation*, yaitu dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor mempunyai tingkat signifikansi dibawah 0.05, maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya. Uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach Alpha*, jika hasil *Cronbach Alpha* diatas 0.60 maka data tersebut mempunyai keandalan yang tinggi (Ghozali, 2006).

#### **Teknik Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan teknik statistik yaitu *Moderated Regression Analysis (MRA)* yang merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana di dalam persamaan regresi mengandung unsur interaksi (Ghozali, 2006). Adapun persamaan *Moderated Regression Analysis (MRA)* dalam penelitian ini ditunjukkan oleh persamaan 1 sebagai berikut:

$$Y = \alpha_i + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 * X_2 + \epsilon_i \quad (1)$$

Dimana :

Y = Kinerja

X<sub>1</sub> = X<sub>1</sub> = Kecerdasan Emosional; X<sub>2</sub> = Kecerdasan Spiritual; X<sub>3</sub> = Kepemimpinan Transformasional

a<sub>i</sub> = Konstanta/intercept

β<sub>i</sub> = Koefisien regresi variabel X<sub>i</sub>

e<sub>i</sub> = Error disturbance

#### **Uji Asumsi Klasik**

Dalam analisis regresi perlu dilakukan pengujian asumsi klasik agar hasil analisis regresi dapat memenuhi kriteria yang baik, *linear* dan supaya variabel independen sebagai estimator atas variabel dependen tidak bias. Uji asumsi klasik ini meliputi uji Multikolinearitas, uji Heteroskedastik dan uji Normalitas.

#### **Uji Hipotesis**

Uji hipotesis yang akan dilakukan menggunakan uji signifikansi parameter individual (Uji Statistik t), uji signifikansi simultan (Uji Statistik F) dan koefisien determinasinya dengan tingkat signifikan 5 %.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. HASIL ANALISA DATA**

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada karyawan kantor pusat administrasi PT. Garam (Persero) Surabaya yang berjumlah 80 karyawan. Kuesioner yang kembali hanya 71 kuesioner (*response rate* 88,75 %) dan diisi dengan lengkap, sehingga seluruh kuesioner dianggap layak uji. Demografi responden menunjukkan 47 laki-laki dan 24 perempuan. Usia yang dominan adalah antara 26 – 30 tahun sebanyak 28 responden. Masa kerja dibawah 5 tahun merupakan jumlah responden terbanyak yaitu 29 responden, terakhir tingkat pendidikan responden paling banyak adalah Strata 1 (S1) sebanyak 48 responden.

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Hasil uji validitas terhadap seluruh item pertanyaan kuesioner kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, kepemimpinan transformasional dan kinerja diperoleh bahwa seluruh item tersebut dinyatakan valid dan untuk hasil uji reliabilitas yang diperoleh dalam penelitian ini dinyatakan handal/reliabel, berikut rankuman uji validitas dan reliabilitas yang ditunjukkan oleh Tabel 1.



**Tabel 1. Hasil Uji Validitas & Uji Reliabilitas**

Variabel	No. of Items	Kriteria	Cronbach's Alpha	Kriteria
Kecerdasan Emosional	14	Valid	.725	Reliabel
Kecerdasan Spiritual	10	Valid	.801	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	11	Valid	.909	Reliabel
Kinerja	13	Valid	.866	Reliabel

### Uji Asumsi Klasik

Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data ordinal, maka dilakukan proses transformasi data ordinal ke data interval menggunakan *Method of Successive Interval* (Hays, 1976 dalam Waryanto dan Millafati, 2006). Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik, yaitu :

#### 1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dalam penelitian ini didasarkan pada nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Namun analisis menggunakan MRA ini sangat berpeluang menyebabkan adanya multikolinearitas yang tinggi antar variabel independen (Ghozali, 2006). Sehingga untuk mengatasi masalah tersebut, dilakukan proses transformasi data menggunakan metode *Ridge Regression* atau metode *centering* (Soemartini, 2008).

#### 2. Uji Heteroskedastik

Uji heteroskedastik bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Apabila varian dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastik, jika berbeda maka disebut heteroskedastik (Ghozali, 2006). Penelitian ini menggunakan uji heteroskedastik *glesjser* dengan tingkat signifikan diatas 0,05. Berikut rangkuman kedua uji di atas yang ditunjukkan oleh tabel 2.

**Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas & Heteroskedastik**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan	Sig.	Keterangan
Kecerdasan Emosional	.311	3.212	Tidak multikolinearitas	.320	Tidak Heteroskedastik
Kecerdasan Spiritual	.343	2.917	Tidak multikolinearitas	.227	Tidak Heteroskedastik
Kepemimpinan Transformasional	.475	2.104	Tidak multikolinearitas	.342	Tidak Heteroskedastik
Moderat 1	.226	4.434	Tidak multikolinearitas	.756	Tidak Heteroskedastik
Moderat 2	.268	3.726	Tidak multikolinearitas	.825	Tidak Heteroskedastik

#### 3. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan dependen memiliki distrik normal atau tidak (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui normal atau tidak normal maka dilakukan uji normalitas menurut *Kolmogorof Smimov* menggunakan tingkat signifikan 0,05. Hasil yang diperoleh yaitu seluruh data berdistribusi normal karena nilai signifikansi lebih besar dari nilai signifikan yang ditentukan yaitu 0,05, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 3.

**Tabel 3. Uji Kolmogorov Smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
Kolmogorov-Smirnov Z	.889
Asymp. Sig. (2-tailed)	.408

a. Test distribution is Normal.

### Uji Regresi

Uji regresi yang dilakukan ada 2 tahap yaitu uji regresi parsial untuk menguji hipotesis 1 dan hipotesis 2, kemudian uji regresi moderasi untuk menguji hipotesis 3 dan hipotesis 4. Berikut rangkuman uji regresi yang dilakukan.



**Tabel 4. Uji Regresi EQ dan SQ terhadap Kinerja**

Model		Unstandardized Coefficients		Sig.	R <sup>2</sup>	
		Beta				
1	(Constant)	42.014		.000	.433	.425
	Kecerdasan Emosional	.832		.000		
2	(Constant)	42.014		.000	.483	.476
	Kecerdasan Spiritual	.959		.000		
					Std. Error of the Estimate	5.27622
					F hitung	52.639
					Sig.	.000 <sup>a</sup>
					Std. Error of the Estimate	5.03580
					F hitung	64.530
					Sig.	.000 <sup>a</sup>

a. Dependent Variable: Kinerja

Sesuai dengan Tabel 4 di atas, diperoleh hasil kecerdasan emosional berkontribusi sebesar 42,5% dan kecerdasan spiritual sebesar 47,6% serta signifikan mempengaruhi kinerja. Sehingga dinyatakan bahwa hipotesis 1 dan hipotesis 2 terbukti dengan penjelasan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual secara parsial mampu berkontribusi positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya uji regresi moderasi menggunakan metode MRA, berikut rangkuman hasil uji regresi tersebut sesuai dengan Tabel 6 dan Tabel 7.

**Tabel 6. Uji Regresi Moderasi 1**

Model		Unstandardized Coefficients		Sig.	R <sup>2</sup>	
		Beta				
1	(Constant)	41.835		.000	.492	.469
	Kecerdasan Emosional	.581		.000		
	Kepemimpinan Transformasional	.337		.007		
	Moderat 1	.007		.573		
					Std. Error of the Estimate	5.06914
					F hitung	21.593
					Sig.	.000 <sup>a</sup>

a. Dependent Variable: Kinerja

**Tabel 7. Uji Regresi Moderasi 2**

Model		Unstandardized Coefficients		Sig.	R <sup>2</sup>	
		Beta				
1	(Constant)	42.454		.000	.547	.527
	Kecerdasan Spiritual	.714		.000		
	Kepemimpinan Transformasional	.266		.018		
	Moderat 2	-.021		.221		
					Std. Error of the Estimate	4.78549
					F hitung	26.955
					Sig.	.000 <sup>a</sup>

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil di atas, diperoleh nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,469 artinya 46,9 % variasi kinerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel independen kecerdasan emosional (X<sub>1</sub>), kepemimpinan transformasional (X<sub>3</sub>) dan variabel moderat 1 (X<sub>1</sub>\*X<sub>3</sub>), sedangkan sisanya 53,1 % dijelaskan oleh faktor lainnya di luar model. Untuk uji regresi moderasi 2 diperoleh nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,527 artinya 52,7 % variasi kinerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel independen kecerdasan spiritual (X<sub>2</sub>), kepemimpinan transformasional (X<sub>3</sub>) dan variabel moderat 2 (X<sub>2</sub>\*X<sub>3</sub>). Sedangkan sisanya 47,3 % dijelaskan oleh faktor lainnya di luar model.

Uji secara simultan (uji F) untuk regresi moderasi 1 diperoleh nilai F hitung sebesar 21.593 dengan nilai signifikan 0,000, maka dinyatakan bahwa variabel independen, variabel moderating dan moderat 1 secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Untuk regresi moderasi 2 diperoleh nilai F hitung sebesar 26,955 dengan nilai signifikan 0,000, maka dinyatakan bahwa variabel independen, variabel moderating dan moderat 2 secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya uji secara parsial (uji t), variabel kecerdasan



emosional diperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,581 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,337 dengan nilai signifikan sebesar 0,007 dan variabel moderat 1 diperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,07 dengan nilai signifikan sebesar 0,573. Untuk uji regresi moderasi 2 secara parsial, variabel kecerdasan spiritual diperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,714 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,266 dengan nilai signifikan sebesar 0,018 dan variabel moderat 2 diperoleh nilai koefisien parameter sebesar - 0,021 dengan nilai signifikan sebesar 0,221.

Berdasarkan uraian di atas, dimana variabel moderat 1 yang merupakan interaksi antara  $X_1$  dan  $X_3$  ternyata tidak signifikan serta variabel moderat 2 yang merupakan interaksi antara  $X_2$  dan  $X_3$  juga tidak signifikan, sehingga dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional ( $X_3$ ) bukan merupakan variabel moderating. Dengan demikian hipotesis 3 dan hipotesis 4 dinyatakan tidak terbukti. Namun, dengan melihat nilai signifikan variabel kepemimpinan transformasional yang lebih kecil daripada nilai signifikan yang ditetapkan serta berkontribusi signifikan terhadap kinerja, maka dinyatakan pula bahwa variabel  $X_3$  merupakan variabel independen. Ini berdasarkan pengelompokan variabel moderator oleh Sugiono (2004) yaitu bila nilai koefisien parameter  $\alpha_3 X*Z$ ,  $\alpha_3$  tidak signifikan, maka variabel Z bukan variabel moderator, tapi ia merupakan suatu variabel independen, *intervening, exogenous, antecedent*.

## **B. PEMBAHASAN**

### **Kontribusi Kecerdasan Emosional dan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil penelitian diperoleh bahwa kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual memberikan kontribusi positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat administrasi PT. Garam (Persero), hasil ini bermakna bahwa semakin meningkat tingkat kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual seorang karyawan maka kinerja akan semakin baik. Oleh Agustian (2001) dinyatakan bahwa keberadaan kecerdasan emosional yang baik akan membuat seorang karyawan mampu menampilkan kinerja dan hasil kerja yang lebih baik. Dalam hal pengendalian emosi, setiap hari kerja karyawan pasti dihadapkan dengan beban tugas dan semuanya harus dikerjakan sesuai target. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan perusahaan tersebut mampu mengendalikan emosionalnya, termasuk kemampuan memahami kondisi orang lain disekitarnya sebagai mitra kerja dan bekerjasama. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa penelitian sebelumnya, mereka menyatakan bahwa kecerdasan emosional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, serta mampu meningkatkan profesionalisme kerja (Trihandini, 2005; Edwardin, 2006; Dharmawan, 2013).

Sedangkan menyangkut kecerdasan spiritual penelitian ini mendukung apa yang dinyatakan oleh Srivastava dan Misra (2012) bahwa orang harus memiliki makna dan nilai dalam kehidupan dan pekerjaan mereka. Makna dan nilai ini sangat bergantung pada keyakinan dan nilai-nilai yang mendasari motif mereka yang pada gilirannya mendorong lahirnya perilaku. Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wiersma (2002 dalam Sumenge, 2013) bahwa kecerdasan spiritual mempengaruhi tujuan seseorang dalam mencapai karirnya di dunia kerja. Seseorang yang membawa makna spiritualitas dalam kerjanya akan merasakan hidup dan pekerjaannya lebih berarti.

### **Kontribusi Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional.**

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional terbukti bukan sebagai variabel moderator. Akan tetapi, kehadiran kepemimpinan transformasional tidak menyebabkan dampak negatif terhadap kinerja karyawan, namun justru ikut memberikan



kontribusi positif terhadap kinerja karyawan, artinya pada perusahaan PT. Garam (Persero) ciri kepemimpinan transformasional telah hadir. Kontribusi kepemimpinan ini sesuai dengan penelitian Kurniawan (2006) serta Muhdiyanto dan Wicaksono (2010) bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan dan beberapa aspek yang ada dalam kepemimpinan tersebut mampu menghasilkan kesadaran akan pencapaian tujuan organisasi yang akhirnya akan melahirkan dorongan untuk meningkatkan kinerja, efektifitas (Nazari dan Emami, 2012). Namun kehadiran kepemimpinan tersebut belum mampu memberikan pengaruh terhadap keberadaan potensi kecerdasan emosional dan spiritual yang melekat pada karyawannya.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini dilakukan melalui studi kasus di kantor pusat administrasi PT. Garam (Persero) Surabaya, data primer yang digunakan adalah angket kuesioner. Untuk teknik analisis data *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil penelitian membuktikan bahwa kecerdasan emosional mampu memberikan kontribusi sebesar 42,5 % dan kecerdasan spiritual berkontribusi sebesar 47,6 % terhadap kinerja karyawan kantor pusat administrasi PT. Garam (Persero). Namun kepemimpinan transformasional terbukti bukan variabel moderator melainkan variabel independen. Kepemimpinan transformasional di perusahaan tersebut secara parsial menunjukkan kontribusi dan signifikan terhadap kinerja, namun kepemimpinan tersebut belum mampu memberikan pengaruh terhadap potensi kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual. Hal ini merupakan informasi yang sangat bermanfaat dan penting bagi perusahaan bahwa untuk mencapai kinerja yang tinggi dan meningkatkan pencapaian tujuan utama tidak hanya mengandalkan kecerdasan intelektual semata, tapi perlu melibatkan secara aktif kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual.

Sebaiknya penelitian mendatang dapat melakukan pengujian yang lebih komprehensif dan menggunakan alat ukur kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual serta kinerja karyawan baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk menghindari tingkat subyektivitas responden serta bisa dilakukan proses konfirmasi dengan kondisi yang sebenarnya. Sebaiknya juga ada model uji yang melibatkan level pimpinan dan karyawan, agar dapat terlihat konsistensi hasil penelitian dan implikasi manajerial guna peningkatan kinerja karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agustian, A.G. (2001). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual (ESQ)*. Penerbit Arga Wijaya Persada, Jakarta
- Choiriah, A. (2013). *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Spiritual Dan Etika Profesi Terhadap Kinerja Auditor Dalam Kantor Akuntan Publik*. Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Padang.
- Dharmawan, N. Ari Surya. (2013). Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Pada Profesionalisme Kerja Auditor. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, Vol. 2, No. 2, pp. 837-853.
- Edwardin, L.T.A.S. (2006). *Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. POS Indonesia (persero) Se Kota Semarang)*. Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fitriyanto, E. (2005). *Aplikasi Emotional Spiritual Quotient (ESQ) Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT TASPEN (Persero) Cabang Malang*. Tesis, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Malang, Malang.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.





- Goleman, Daniel. (2001). *An EI-Based Theory of Performance*. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. Jossey-Bass A Wiley Company, San Francisco.
- Muhdiyanto dan Wicaksono, G.A (2010). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Yang di Moderasi Kecerdasan Emosional (Studi Empiris di Kantor DPRD Kota dan Kabupaten Magelang). *Jurnal Fakultas Ekonomi*, Vol. 9, No. 3, Hal. 34-58.
- Nazari, K dan Emami, M. (2012). Emotional Intelligence: Understanding, Applying and Measuring. *Journal of Applied Sciences Research*, Vol. 8, No. 3, pp. 1594-1607.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Penerbit PT. Grafindo Persada, Jakarta.
- Soemartini. (2008). *Penyelesaian Multikolinearitas Melalui Metode Ridge Regression*. Jurusan Statistika, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Padjajaran Jatinangor, Jawa Barat.
- Srivastava, A dan Misra, S. (2012). IS Spiritual Quotient A Better Tool Os Success: Spirituality In The New World Order. *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, Vol. 2, No. 1, pp. 256-266.
- Sugiono. (2000). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- \_\_\_\_\_. (2004). Konsep, Identifikasi, Alat Analisis dan Masalah Penggunaan Variabel Moderating. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Volume 1, No. 2, Hal 61-70.
- Sumenge, A. (2013). *Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Manado*. Tesis, Fakultas Ekonomi, Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Swandari, F. (2003). Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, Vol.1, No.2.
- Tikollah, M. R, Triyuwono, I, dan Ludigdo, U. (2006). Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Sikap Etis Mahasiswa Akuntansi (studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Makassar Provinsi Sulewesi Selatan). *Simposium Nasional Akuntansi 9*, Makassar.
- Trihandini, R.A. Fabiola Meirnayati. (2005). *Analisa Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Horison Semarang)*. Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Waryanti, Sesilia Dwi Rini (2011). *Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Semarang)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Waryanto, B dan Millafati, Y. Astika. (2006). “Transformasi Data ordinal Ke Interval Dengan Menggunakan Makro Minitab”, *Jurnal Informatika Pertanian*, Volume 15, hal. 881-887.
- Yuniningsih. (2002). Membangun Komitmen dan Menciptakan Kinerja Sumber Daya Manusia Untuk Memperoleh Keberhasilan Perusahaan. *Jurnal Fokus Ekonomi*, Volume.1, Nomor.1.