

EFEK MODERASI *Emotional Intelligence* PADA HUBUNGAN
ANTARA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DENGAN KINERJA PIMPINAN

(Studi Pada Karyawan Dengan Jabatan Struktural
di Lingkungan Universitas Slamet Riyadi Surakarta)

Oleh:
Lamidi *)

ABSTRACT

The main objective of this study is to intended to provide evidence on the influence of the emotional intelligence towards relationship between democratic leadership and leader performance. Emotional intelligence is as moderating variable that affecting the relationship between democratic leadership and leader performance on Slamet Riyadi University Surakarta.

The sample of this study is employee of the personels or employees staff of the Slamet Riyadi University Surakarta have structural position that concists of 41 persons used the Purposive Sampling method. Technique data collecting use measured questionnaire with Likert scale technique. Technique analyse data use multiple linear regression analysis and classic assumption test.

The result of first hypotesis shows that there is a positive and significant relationship between democratic leadership and leader performance, so the result of seconds hypotesis shows that emotional intelligence to influence towards of relationship between democratic leadership and leader performance.

Keyword : democratic leadership, leader performance, and emotional intelligence.

* Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Kinerja para pemimpin dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh kompetensi, komitmen dan keefektifan kepemimpinan terutama bergantung pada kecocokan antara pemimpin, pengikut, dan situasi. Kepemimpinan demokratis merupakan salah satu gaya kepemimpinan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pimpinan. Konsekuensi positif dari gaya kepemimpinan demokratis cenderung mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang terlibat. Di samping kompetensi salah satu faktor yang memberikan dukungan terhadap keberhasilan para pemimpin adalah *Emotional Intelligence* (EI) atau kecerdasan emosional.

Pokok permasalahan dalam penelitian ini ingin menganalisis pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja para pemimpin baik di lingkungan fakultas maupun Universitas

Slamet Riyadi Surakarta dengan menambah *Emotional Intelligence* sebagai variabel moderating.

Keterarikan peneliti memasukkan *Emotional Intelligence* sebagai variabel moderating didasarkan adanya perubahan paradigma keberhasilan karir dari *Intelligence Quotient* menuju *emotional intelligence*. *Emotional Intelligence* adalah bagaimana menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan, membangun hubungan dan meraih keberhasilan. Kenyataan yang terjadi bahwa pemimpin khususnya karyawan dengan jabatan struktur yang dipromosikan dalam jabatan yang lebih tinggi memiliki kecerdasan dan keahlian yang memadai tetapi belum dinilai berhasil. Sebaliknya pegawai yang mempunyai tingkat kecerdasan dan keahlian sedang namun berhasil.

Tanpa mengesampingkan pentingnya kompetensi kecerdasan intelektual penelitian ini bermaksud untuk menguji pengaruh kepemimpinan

demokratis terhadap kinerja para pemimpin baik di lingkungan Universitas Slamet Riyadi Surakarta dengan menambah *Emotional Intelligence* sebagai variabel moderating.

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, pokok permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah ada hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan?
- b. Apakah *Emotional Intelligence* mempengaruhi kuat lemah hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan?

3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pimpinan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap kuat lemah hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan.

4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi Organisasi
Memberikan gambaran dan rekomendasi bagi pemimpin baik di lingkungan fakultas maupun Universitas Slamet Riyadi Surakarta mengenai pentingnya *Emotional Intelligence* dalam upaya meningkatkan kinerja pimpinan;
- b. Bagi Pihak Lain
Sebagai referensi dan kajian analisis bagi peneliti lain dalam memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan penelitian ini.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1. Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan seseorang mempunyai peranan yang amat besar dalam mencapai tujuan. Menurut Stoner

(1996) bahwa *leadership* (kepemimpinan) adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Terry dalam Thoah (2001) kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan seseorang dalam hal ini pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (bawahan) ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan mempunyai peranan penting dalam mencapai keberhasilan organisasi, karena pemimpin bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Keteladanan pimpinan juga memberikan arti penting terhadap sikap dan perilaku bawahan dalam bekerja, pemimpin harus dapat menjadi teladan bagi yang dipimpin dengan memberikan contoh-contoh yang baik kepada bawahan.

Menurut Reksodiprodjo dan Handoko (2000: 293) gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin. Pemilihan gaya yang benar dan disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun tujuan organisasi. Perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda pada partisipasi individu dan perilaku kelompok.

Gaya demokratis adalah salah satu dari gaya kepemimpinan yang cenderung mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang terlibat. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis adalah:

- a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan pemimpin.
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis

- c. Pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- d. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- e. Pemimpin adalah obyektif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Menurut Siagian (2002) ciri-ciri pokok tipe demokratis adalah sebagai berikut:

- a. Mengakui harkat dan martabat manusia.
- b. Menerima pendapat bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi.
- c. Mempertimbangkan bahwa bawahan mempunyai jati diri yang khas.
- d. Tangguh membaca situasi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan berbagai situasi.
- e. Rela dan mau melimpahkan wewenangnya pengambilan keputusan kepada para bawahannya.
- f. Mendorong bawahan untuk mengembangkan kreativitasnya
- g. Tidak ragu-ragu membiarkan para bawahan mengambil risiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.
- h. Bersifat mendidik dan membina.

2. Kinerja

Menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Donnelly (1996) bahwa motivasi dan kemampuan berinteraksi menentukan kinerja. Kinerja yang dicapai seseorang dipengaruhi kompetensi dan komitmen, artinya untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan seorang pegawai/karyawan harus memiliki pengetahuan dan keterampilan

yang memadai sesuai yang dipersyaratkan organisasi/perusahaan dan perlu didukung komitmen. Sehingga dengan demikian tingkat kompetensi dan komitmen yang dimiliki pegawai akan menentukan baik tidaknya hasil kerja.

Untuk dapat meraih keberhasilan dalam pekerjaan seseorang perlu memiliki kemampuan yang berhubungan dengan bidang pekerjaan baik menyangkut pengetahuan dan ketrampilan. Pelaksanaan pekerjaan akan lebih efektif apabila didukung dengan keyakinan dan motivasi yang tinggi. Dengan adanya komitmen (keyakinan) akan mendorong seseorang untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga dapat mengarahkan perilaku kerjanya demi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Tolok ukur atau ukuran penilaian kinerja bagi setiap organisasi atau perusahaan berbeda-beda tergantung dari tujuan penilaian prestasi kerja itu sendiri. Menurut Hasibuan (2002) indikator atau ukuran yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja adalah kesetiaan; prestasi kerja; kejujuran; kedisiplinan; kreativitas; kerjasama; kepemimpinan; kepribadian; prakarsa; kecakapan; tanggungjawab.

3. Kecerdasan Emosional

a. Kecerdasan Emosional

Beberapa hasil penelitian mengenai kecerdasan emosional merefleksikan adanya pergeseran paradigma berfikir dimana faktor penentu keberhasilan karir tidak lagi hanya terletak pada *Intelligence Quotient* yang selalu dianggap sebagai faktor genetik tetapi juga menuju *Emotional Intelligence*.

Menurut Reuven Bar-On kecerdasan emosional adalah serangkaian kemampuan, kompetensi, dan kecakapan nonkognitif yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Menurut Goleman kecerdasan emosional merupakan kemampuan seperti kemampuan untuk memotivasi diri

sendiri, dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa. Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenai perasaan, meraih, dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual. (Uno, 2006).

Dengan demikian, kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan dalam hubungannya dengan orang lain.

b. Dimensi-dimensi kecerdasan emosional

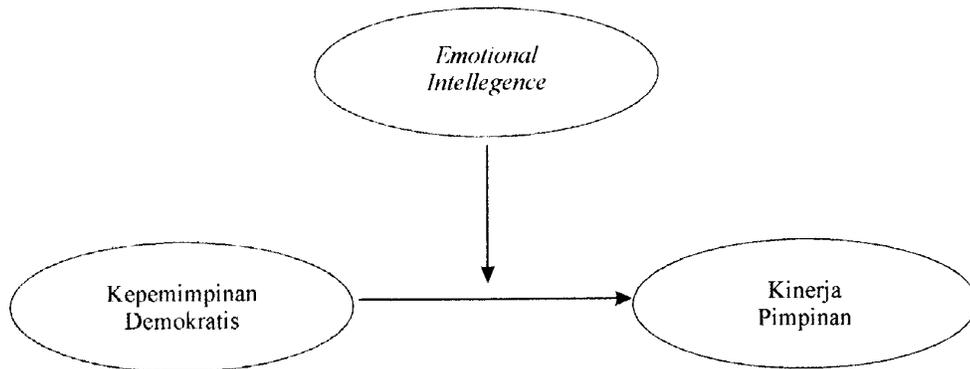
Goleman dalam Uno (2006) mengelompokkan kecerdasan emosional ke dalam dua kelompok, yaitu kecakapan pribadi dan kecakapan sosial. Kecakapan pribadi meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, dan motivasi. Sementara, kecerdasan emosi yang berkaitan dengan dengan kecakapan sosial meliputi empati dan keterampilan sosial.

4. Kerangka Teoritik

Dalam penelitian ini peneliti mencoba memperluas pembahasan pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pimpinan, dengan melakukan pengujian terhadap *Emotional Intellegence* yang berfungsi sebagai variabel *moderating*. Kerangka teoritik tergambar seperti bagan berikut.

Gambar I.

PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN



5. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan.
- H₂ : *Emotional Intelligence* mempengaruhi kuat lemah hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan.

METODE PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan mengambil obyek penelitian di Universitas Slamet Riyadi Surakarta.

2. Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan atau para staf Universitas Slamet Riyadi Surakarta, secara keseluruhan berjumlah 259 orang, terdiri dari: 218 orang karyawan non struktural dan 41 orang karyawan struktural. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* (pemilihan sampel berdasarkan tujuan) yang berdasarkan pada pertimbangan yaitu tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu sesuai tujuan atau masalah penelitian. Pertimbangan pengambilan sampel dalam penelitian ini, bahwa sampel yang akan diambil hanya pihak-pihak atau para karyawan di lingkungan Universitas Slamet Riyadi Surakarta yang memiliki jabatan struktural yaitu sebanyak 41 orang.

3. Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Demokratis

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi yaitu kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang cenderung

mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang terlibat.

b. Variabel dependen

Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi yaitu kinerja pimpinan. Kinerja pimpinan adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dengan jabatan struktural di lingkungan Universitas Slamet Riyadi Surakarta yang dinilai berdasarkan standar penilaian kinerja tertentu. Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Hasibuan yaitu: kesetiaan; kedisiplinan; kreativitas; kerjasama; kepribadian; prakarsa; kecakapan; kedisiplinan; dan tanggungjawab.

c. Variabel Moderating

Variabel moderating dalam penelitian ini adalah *Emotional Intelligence* (EI) atau kecerdasan emosional. *Emotional Intelligence* adalah kemampuan seseorang dalam menggunakan emosi secara efektif guna untuk mencapai tujuan, membangun hubungan serta meraih keberhasilan di tempat kerja. Variabel ini diukur atas empat dimensi yaitu: kesadaran diri, pengaturan diri, kesadaran sosial, dan kemampuan sosial.

4. Data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui jawaban kuesioner. Data yang diperlukan adalah tanggapan responden terhadap kepemimpinan demokratis, *Emotional Intelligence*, dan kinerja pimpinan.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yaitu dengan memberikan pernyataan tertulis kepada responden berhubungan dengan variabel penelitian. Teknik penilaian kuesioner menggunakan skala *Likert* dengan lima alternatif jawaban yaitu: mulai dari Sangat Setuju (SS=5); Setuju (S=4); Netral (N=3); Tidak Setuju (TS=2) dan Sangat Tidak Setuju (STS=1).

6. Pengujian Data
- a. Uji Validitas

Pengujian validitas kuesioner kepemimpinan demokratis, *Emotional Intellegence*, dan kinerja pimpinan dilakukan dengan analisis Korelasi *Pearson*, jika pada tingkat signifikansi 5% nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid.
 - b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas kuesioner menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Menurut Nunnaly dalam (Ghozali, 2001: 133) suatu instrumen dapat disebut reliabel apabila memiliki *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6.
7. Teknik Analisis Data
- a. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda bertujuan untuk mengetahui efek moderasi *Emotional Intellegence* pada hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan dengan persamaan sebagai berikut.

$$KP = a + b_1KD + b_2EI + b_3KD \cdot EI + \epsilon$$

KP = Kinerja pimpinan, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi.
 KD = Kepemimpinan Demokratis, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi.
 EI = *Emotional Intellegence*, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi.

a = Konstanta
 b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi
 ϵ = error/variabel gangguan
 KD-EI = interaksi antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan, diukur berdasarkan nilai absolut selisih antara variabel KD dan EI.
 - b. Uji t

Uji t untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing prediktor (variabel independen) terhadap variabel dependen. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
 - c. Uji F

Uji F untuk menguji signifikansi pengaruh secara serentak variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka variabel independen secara serentak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
 - d. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa besar variasi variabel kinerja pimpinan dapat dijelaskan oleh variasi semua prediktornya (variabel independen).
 - e. Uji Asumsi Klasik
 - 1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan terhadap kenormalan data *Unstandardized Residual* dengan Uji *Kolmogorov Smirnov*, jika $sig. > 0,05$ maka data adalah berdistribusi normal.
 - 2) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara meregresi model analisis dan melakukan uji korelasi antar variabel independen dengan menggunakan *tolerance* dan *Varians Inflating Factors (VIF)* jika nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,01 dan nilai VIF lebih besar dari 10 maka terjadi multikolinieritas.
 - 3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menggunakan Uji *Glejser* yaitu dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel bebas. Apabila variabel bebas signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat (*absolut residual*) maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas.

Dalam penelitian ini tidak dilakukan pengujian autokorelasi, karena data yang dianalisis bukan merupakan data rentet waktu (*time series*).

HASIL PENELITIAN

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas kuesioner

kepemimpinan demokratis, *Emotional Intelligence*, dan kinerja pimpinan menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan valid karena dari hasil analisis Korelasi Pearson pada $\alpha = 5\%$ nilai r hitung $>$ r tabel. Pengujian Reliabilitas dengan rumus Alpha Cronbach menunjukkan bahwa ketiga keuisoer

reliabel karena menghasilkan nilai Alpha $>$ 0,6.

2. Hasil Analisis Regresi

Analisis regresi efek moderasi *Emotional Intelligence* pada hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan hasilnya dapat dilihat seperti tabel di bawah ini.

Tabel 1. Efek Moderasi Emotional Intelligence Pada Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pimpinan

Variabel Independen	Koefisien Regresi Beta	t	p
Konstanta	38,614		
ZKD	0,302	2,566	0,014
ZEI	0,584	4,951	0,000
Absolut (ZKD-ZEI)	0,319	2,809	0,008

$$R^2 = 0,544$$

$$F_{hitung} = 14,719 \quad (p = 0,000)$$

Dari Tabel 1 di atas diperoleh persamaan regresi :

$$KP = 38,614 + 0,302 KD + 0,584 EI + 0,319KD-EI+$$

Dari persamaan tersebut dapat diterangkan bahwa variabel kepemimpinan demokratis (KD) berhubungan positif dengan kinerja pimpinan (KP) dengan koefisien regresi β_1 sebesar 0,302. Hal ini diartikan bahwa meningkatnya kepemimpinan demokratis akan meningkatkan kinerja pimpinan dimana kontribusi yang diberikan variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pimpinan sebesar 0,302 satuan. Variabel *Emotional Intelligence* (EI) berhubungan positif dengan kinerja pimpinan (KP) dengan koefisien regresi β_2 sebesar 0,584. Hal ini diartikan bahwa meningkatnya *Emotional Intelligence* akan meningkatkan kinerja pimpinan dimana kontribusi yang diberikan variabel *Emotional Intelligence* terhadap kinerja pimpinan sebesar 0,584 satuan.

Sedangkan interaksi antara variabel kepemimpinan demokratis dengan *Emotional Intelligence* (KD-EI) berhubungan positif dengan kinerja pimpinan (KP) dengan koefisien regresi β_3 sebesar 0,319. Hal ini diartikan bahwa meningkatnya interaksi antara kepemimpinan demokratis dengan *Emotional Intelligence* akan memberikan pengaruh terhadap meningkatnya kinerja pimpinan dengan kontribusi sebesar 0,319 satuan.

Dari Tabel 1 diperoleh R^2 sebesar 0,544 dan $F_{hitung} = 14,719$ dengan signifikansi p kurang dari 0,01. Berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen (kinerja pimpinan) dengan semua prediktornya (variabel independen). Variasi perubahan kinerja pimpinan dijelaskan oleh semua variabel independen sebesar 54,4 persen.

3. Uji Hipotesis

H_1 : Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan.

Dari perhitungan uji t menunjukkan

bahwa pengaruh nilai $t_{hitung} (2,566) > t_{tabel} (1,96)$ atau nilai $p < 0,05$. Hal ini diartikan bahwa semakin tinggi efektifitas kepemimpinan demokratis maka kinerja pimpinan akan semakin tinggi. Dengan demikian H_1 yang dirumuskan terbukti.

H_2 : *Emotional Intelligence* mempengaruhi kuat lemah hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan.

Pengujian pengaruh interaksi antara kepemimpinan demokratis dengan *Emotional Intelligence* terhadap kinerja pimpinan menghasilkan nilai t_{hitung} sebesar $2,809 > t_{tabel} (1,96)$ dengan nilai $p < 0,01$. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa *Emotional Intelligence* berhasil memoderasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan. Dengan demikian H_2 yang dirumuskan terbukti.

4. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berhasil memoderasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan. Temuan ini memberikan petunjuk bagi para pimpinan khususnya di lingkungan Universitas Slamet Riyadi Surakarta bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki para pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis memberikan sumbangan yang besar terhadap kesuksesan memimpin. Kompetensi intelektual tinggi yang dimiliki para pimpinan belum menjamin sepenuhnya terhadap pencapaian kinerja secara optimal. Beberapa literatur menyebutkan bahwa keberhasilan dan kinerja seseorang lebih banyak dipengaruhi oleh kecerdasan emosional, meskipun demikian banyak orang berpendapat bahwa kecerdasan emosional lebih sulit dicapai dibandingkan dengan kecerdasan intelektual. Hal ini sejalan dengan pergeseran paradigma penentu keberhasilan karir dari IQ menuju EI (*emotional intelligence*).

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan Doktrianto dan Suyono (2003) bahwa dimensi-dimensi kecerdasan emosional yang terdiri dari kesadaran diri, pengaturan diri, kesadaran sosial, dan kemampuan sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pimpinan di tiga kantor cabang Bank Pemerintah di Jawa Timur.

Berkaitan dengan hasil pengujian efek moderasi kecerdasan emotional terhadap hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan dapat ditunjukkan dari ciri-ciri kepemimpinan demokratis bahwa pimpinan cenderung mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang terlibat termasuk didalamnya adalah sikap keterbukaan, obyektivitas, dan partisipasi pengikut. Hal ini nampak pada pengambilan keputusan pimpinan yang melibatkan aspirasi dan saran dari bawahan. Kepemimpinan demokratis akan lebih efektif apabila pimpinan mampu mengenali perasaannya sendiri dan perasaan orang lain. Kedua faktor ini merupakan kekuatan yang dapat mendukung tingginya kecerdasan emosi para pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan demokratis. Apabila kepemimpinan demokratis dijalankan dengan efektif dan didukung tingkat kecerdasan emosional yang tinggi maka akan mempengaruhi tingginya kinerja pimpinan.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan, bahwa kepemimpinan demokratis mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pimpinan. Temuan ini memberikan petunjuk bahwa efektifitas gaya kepemimpinan demokratis turut mendukung keberhasilan para pimpinan khususnya di lingkungan Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Kontribusi positif dari gaya kepemimpinan demokratis ini tercermin dari

pengambilan keputusan yang cenderung mengikuti pendapat dengan bawahan, pemberian motivasi kepada bawahan, serta keputusan-keputusan penting dalam organisasi lebih sering melibatkan bawahan.

Berkaitan dengan pengujian efek moderasi *Emotional Intelligence* pada hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan, hasil penelitian ini menemukan adanya pengaruh positif dan berarti dari *Emotional Intelligence* dalam memoderasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan. Interaksi antara kepemimpinan demokratis dan *emotional intelligence* terhadap kinerja pimpinan diperoleh hasil yang positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan dari perhitungan uji t dimana nilai $t_{hitung} (2,809) > t_{tabel} (1,96)$ atau nilai $p < 0,05$. Dengan demikian hipotesis yang dirumuskan terbukti. Hal ini menunjukkan bahwa jika kepemimpinan demokratis semakin efektif dan didukung kecerdasan emosi yang tinggi maka akan mendukung kesuksesan para pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

2. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

- Responden penelitian terbatas pada sampel para pimpinan dengan jabatan struktural di lingkungan organisasi pendidikan. Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada para manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur atau organisasi non profesi.
- Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel moderasi, tentunya masih ada faktor lain yang dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja pimpinan.
- Gaya kepemimpinan yang diteliti sebagai variabel prediktor dalam penelitian ini terbatas pada gaya kepemimpinan demokratis, sehingga temuan yang diperoleh kemungkinan akan berbeda apabila diterapkan pada

gaya kepemimpinan lain.

3. Saran

- Untuk mencapai tujuan organisasi, para pemimpin khususnya di lingkungan Universitas Slamet Riyadi Surakarta. disarankan untuk meningkatkan kecerdasan emosional terutama menyangkut aspek kesadaran sosial dan kemampuan sosial.
- Untuk meningkatkan efektifitas kepemimpinan, para pemimpin khususnya di lingkungan Universitas Slamet Riyadi Surakarta disarankan untuk dapat menjalankan perannya sesuai dengan iklim demokrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Donnelly, Gibson Ivancevich, 1996, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kedelapan, Jilid 1, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Goleman D., Boyatziz R., dan McKee A., 2004, *Primal Leadership : Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hamzah B. Uno, 2006, *Orientasi Baru Dalam Psikologi Pembelajaran*, Bumi aksara, Jakarta.
- Imam Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Malayu SP. Hasibuan, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Miftah Thoha, 2001, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Pramayari Hardian Doktrianto, dan Joko Suyono, 2003, "Analisis Pengaruh Dimensi-dimensi Kecerdasan Emosional Terhadap Prestasi Belajar Pimpinan (Studi Kasus pada Pimpinan Unit pada Tiga Kantor Cabang Suatu Bank Pemerintah di Jawa Timur)", Fokus Manajerial-Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 1, No.1, Surakarta.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi Jilid 1*, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sondang P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Stoner, James A.F., et.al., 1996, *Manajemen Jilid II*, Penterjemah Alexander Sindoro, Jakarta: PT. Prehalindo.
- Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, 2000, *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.