

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI MEDIATOR DALAM PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL KEPADA KEPUASAN TERHADAP MANAJER PROYEK

Gregorio Reinaldo¹, Andi² dan Jani Rahardjo²

¹ Mahasiswa Program Studi Magister Teknik Sipil, Universitas Kristen Petra, Surabaya

² Dosen Program Studi Magister Teknik Sipil, Universitas Kristen Petra, Surabaya

¹ gregorioreinaldo97@gmail.com, ² andi@petra.ac.id, ³ jani@petra.ac.id

ABSTRAK: Kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional merupakan kompetensi dari seorang manajer proyek yang dapat mempengaruhi kepuasan terhadap pemimpinnya. Jika staf proyek merasa puas dengan pemimpinnya maka peningkatan produktivitas dapat diharapkan. Penelitian ini ditujukan untuk mengevaluasi pengaruh kecerdasan emosional kepada kepuasan dengan kepemimpinan transformasional sebagai mediatornya. Penelitian ini menggunakan metode analisa *Partial Least Square*. Hasil perhitungan nilai rata – rata statistik deskriptif setiap variabel adalah kurang lebih 4 skala likert. Hal ini menunjukkan bahwa manajer proyek sudah menggunakan kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional dengan baik serta anggota tim proyek merasa puas terhadap manajer proyek yang memimpin. Kemudian diperoleh juga bahwa kecerdasan emosional mempengaruhi kepuasan terhadap manajer proyek dengan kepemimpinan transformasional sebagai mediator. Besar kecerdasan emosional mempengaruhi kepuasan terhadap manajer proyek melalui kepemimpinan transformasional adalah sebesar 39%. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan kepada kepuasan terhadap manajer proyek melalui kepemimpinan transformasional.

Kata kunci: manajer proyek, kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, kepuasan

ABSTRACT: *Emotional intelligence and transformational leadership are competencies of project manager that could affect satisfaction with their leaders. If the staffs satisfied with their leader then an increase productivity can be expected. This study aimed to evaluate the effect of emotional intelligence on satisfaction with transformational leadership as a mediator. This research uses Partial Least Square analysis method. The results of the average value of descriptive statistics for each variable are approximately 4 Likert scales. This shows that project managers used emotional intelligence and transformational leadership well and project team members are satisfied with the project manager. Then it was also found that emotional intelligence affects satisfaction with project managers with transformational leadership as a mediator. Emotional intelligence affects the satisfaction of project managers through transformational leadership is 39%. The conclusion of this study is that emotional intelligence has positive and significant effect on satisfaction with project managers through transformational leadership.*

Keywords: *project manager, emotional intelligence, transformational leadership, satisfaction*

1. PENDAHULUAN

Bisnis konstruksi pada era sekarang telah berkembang dengan cepat dan persaingan menjadi sangat ketat, oleh karena itu seorang manajer proyek dituntut agar dapat memimpin sebuah tim proyek menuju sebuah kesuksesan. Kemampuan seorang manajer proyek dapat dilihat dari cara manajer proyek tersebut berkomunikasi dengan orang lain, dimana manajer proyek akan selalu berhubungan dengan orang lain baik dengan pemilik maupun dengan staf yang dipimpinya. Kenyataannya, 88% waktu kerja dari seorang manajer proyek adalah berinteraksi dengan orang lain (Strohmeier, 1992).

Kinerja manajer proyek tidak hanya dilihat dari kemampuannya dalam bekerja saja, akan tetapi juga kemampuannya dalam menguasai dan mengelola diri sendiri serta dapat membina hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosional menyumbang 80% faktor penentu kesuksesan dari seseorang, sedangkan 20% yang lain ditentukan oleh kecerdasan intelektualnya (Goleman, 1995). Di dalam lingkungan proyek konstruksi, kecerdasan emosional membuat seorang manajer proyek untuk dapat berkomunikasi secara terbuka serta menjadi lebih proaktif (Sunindijo et al, 2007). Selain itu, kecerdasan emosional juga merupakan kecerdasan yang lebih diharapkan untuk digunakan oleh manajer proyek daripada kecerdasan intelektual menurut staf proyek (Ong & Reinaldo, 2021).

Proyek konstruksi diharapkan dapat berjalan dengan lancar dan mencapai target yang telah direncanakan dengan performa kerja tim yang baik dalam sebuah organisasi konstruksi. Oleh karena itu, diperlukan adanya kepemimpinan yang merupakan sebuah komponen yang penting untuk dapat mendefinisikan sebuah kesuksesan proyek (Dvir et al, 2002). Manajer proyek sebagai kepala internal organisasi proyek harus mampu untuk memimpin staf proyek bawahannya. Menguasai keterampilan kepemimpinan yang efektif merupakan suatu keharusan bagi seorang manajer proyek (Loo,1996). Ada beberapa tipe kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire*, akan tetapi tipe kepemimpinan yang lebih cocok untuk suatu organisasi proyek adalah kepemimpinan transformasional (Barling, 2014). Tipe kepemimpinan ini mampu menyalurkan aspek – aspek positif dari seorang pemimpin kepada staf yang dipimpinya (DOAN et al, 2020).

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat memastikan anggota timnya dapat bekerja secara kohesif dan dapat memenuhi kebutuhan akan kepuasan secara personal di dalam bekerja (Cheung et al, 2001). Jika anggota tim memperoleh kepuasan dalam bekerja maka peningkatan produktivitas pekerjaan pun dapat diharapkan meningkat (Locke, 1976). Sebagian besar penelitian tentang kepuasan kerja menunjukkan bahwa karyawan akan merasa lebih puas dengan pemimpin yang perhatian dan dapat mendukung mereka daripada pemimpin yang tidak peduli dengan mereka (Yukl, 1971).

Kecerdasan emosional membuat seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mengerti apa kebutuhan dari orang lain dan bagaimana cara untuk mengembangkan strategi di dalam suatu tim agar dapat mempengaruhi perilaku tim yang dipimpin (Chep'eno & Ngui, 2017). Selain itu, kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang dapat lebih diekspresikan dengan adanya kecerdasan emosional (DOAN et al, 2020). Oleh karena itu, kecerdasan emosional inilah yang menjadi alat untuk memprediksi tipe kepemimpinan transformasional (Barbuto & Burbach, 2006).

Dari pembahasan di atas, maka dalam penelitian ini dapat dievaluasi pengaruh kecerdasan emosional kepada kepuasan terhadap manajer proyek dengan kepemimpinan transformasional sebagai mediasi pengaruh antara keduanya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki apakah kecerdasan emosional mempengaruhi kepuasan terhadap

manajer proyek serta bagaimana peran kepemimpinan transformasional untuk memediasi pengaruh antara kecerdasan emosional dengan kepuasan terhadap manajer proyek.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Kecerdasan Emosional

Goleman (2001) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional dapat diukur dari beberapa aspek seperti kesadaran diri (*self-awareness*) yang merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali perasaan dalam dirinya, serta menggunakannya untuk membuat keputusan bagi diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis, atau kemampuan diri dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat; pengaturan diri (*self regulation*) merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi, memiliki kepekaan terhadap kata hati untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari; motivasi (*motivation*) merupakan kemampuan menggunakan hasrat untuk setiap saat membangkitkan semangat dan tenaga untuk mencapai keadaan yang lebih baik, serta mampu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi; empati (*empathy*) yang merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif orang lain, dan menimbulkan hubungan saling percaya serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu, dan keterampilan sosial (*social skill*). Kecerdasan emosional merupakan suatu kompetensi dari manajer proyek yang digunakan untuk dapat berhubungan dengan orang lain dengan baik.

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memberikan perhatian dan kepedulian atas perkembangan dan kebutuhan dari anggotanya. Kepemimpinan transformasional juga merupakan kepemimpinan yang mendasarkan prinsip pengembangan diri dari pengikutnya dengan cara mengevaluasi kemampuan dan potensi dari pengikutnya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta memungkinkan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan (Dvir et al, 2002). Pengaplikasian kepemimpinan transformasional sangat efektif untuk menstimulasi dan menginspirasi anggota tim yang dipimpin untuk dapat melampaui pencapaiannya diri dan membuahkan hasil yang sangat baik demi perkembangan suatu organisasi tersebut (Sunindijo, 2012).

Ada beberapa tipe kepemimpinan transformasional menurut Bass (1990), *charismatic* yaitu pemimpin transformasional yang memberikan visi dan misi kepada bawahannya dan menanamkan kebanggaan, serta bertindak dan berperilaku dengan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahannya. *Inspirational motivation* yaitu pemimpin transformasional yang memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi secara jelas, menggunakan berbagai simbol rangsangan emosional untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara – cara sederhana. *Intellectual stimulation* yakni pemimpin transformasional yang memimpin tim kerjanya dengan cara menekankan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat untuk mencapai kesuksesan. Kemudian yang terakhir *Individualized consideration* yaitu pemimpin transformasional yang memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih atau penasihat.

2.3. Kepuasan Terhadap Manajer Proyek

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memastikan bawahannya dapat bekerja secara kohesif dan mendapatkan dukungan agar bawahan merasa puas terhadap apa yang dikerjakannya (Locke, 1976). Perasaan puas dari bawahan tersebut akan membuat tugas dan

tanggung jawabnya dapat terselesaikan dimana pemenuhan akan tujuan utama proyek dapat tercapai dengan lancar (Cheung et al, 2001).

Menurut Yukl (1971), pekerja akan lebih puas terhadap pemimpin yang penuh perhatian dan yang selalu mendukung bawahannya agar terus berkembang daripada pemimpin yang tidak peduli dan agresif terhadap bawahan. Ketidakpedulian dan sifat agresif yang ada pada pemimpin akan menimbulkan suatu pemberontakan dimana hal ini akan menurunkan motivasi kerja para bawahan. Dengan kata lain, perilaku dari seorang pemimpin dapat diterima oleh anggota tim atau bawahannya selama perilaku tersebut dapat memuaskan mereka baik secara langsung maupun tidak langsung (Cheung et al, 2001).

2.4. Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Transformasional

Didalam pengerjaan suatu proyek, kecerdasan emosional memiliki peran penting untuk menunjang kemampuan seorang manajer proyek mengelola diri sendiri serta tim bawahannya serta dapat meningkatkan performa kerja mereka (Muller & Turner, 2010). Semakin tinggi kecerdasan emosional pemimpin maka kemampuan pemimpin tersebut untuk menginspirasi, memotivasi, dan meningkatkan komitmen tim proyek juga akan semakin tinggi (Clarke, 2010). Kepemimpinan merupakan salah satu aplikasi atau alat yang digunakan seorang pemimpin dalam membina tim kerjanya, dimana salah satu kunci penting dalam suatu kepemimpinan adalah komunikasi. Oleh karena itu, perilaku kepemimpinan transformasional dapat lebih diekspresikan dengan adanya kecerdasan emosional (Barling et al, 2000). Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Barbuto & Burbach (2006) bahwa kecerdasan emosional merupakan elemen utama dari kepemimpinan transformasional dan dapat menjadi alat prediksi kepemimpinan transformasional. DOAN et al (2020) pada penelitiannya juga menerapkan kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang diukur pengaruhnya terhadap kesuksesan proyek.

2.5. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Terhadap Manajer Proyek

Sebuah tim proyek merupakan suatu organisasi kecil yang dibentuk untuk dapat memenuhi tujuan proyek dalam waktu yang terbatas, sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi kecil ini hanyalah bersifat sementara. Tim proyek tersebut dibentuk berdasarkan tipe proyek dan terdapat bagan yang jelas akan setiap divisi yang dipegang oleh setiap individunya. Didalam organisasi ini semua orang merupakan seorang ahli dimana terdapat seorang pemimpin didalamnya. Terlebih lagi, anggota tim proyek harus mampu untuk menjaga citra dari perusahaan yang dibawanya dengan keadaan hubungan atasan dan bawahan dalam suatu tim proyek (Cheung et al, 2001).

Peran dari seorang pemimpin adalah dapat membina anggota tim yang dipimpinnya untuk dapat mencapai kesuksesan dan membantu untuk dapat mengarahkan dan mendukung anggota tim untuk dapat memastikan tujuan mereka sama dengan tujuan tim proyek. Ketika tim merasa tidak puas terhadap kepemimpinan tersebut, maka moral dari suatu tim akan terpengaruh buruk sehingga hal – hal yang akan dialami adalah kehilangan semangat kerja, tidak memberikan pemikiran kritis, tidak kooperatif, dan lain sebagainya (Cheung, 2001). Kepemimpinan transformasional berperan andil dalam mengatasi hal tersebut dikarenakan perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebuah kepemimpinan yang mengharapakan agar bawahan daripada anggota tim yang dipimpin bisa berkembang dan sukses.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. KERANGKA PENELITIAN

Penelitian ini diawali dengan studi literatur pada hasil penelitian – penelitian terdahulu mengenai kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan. Setelah

mengidentifikasi variabel – variabel tersebut, maka dilakukanlah pembuatan model penelitian serta penyusunan kuesioner yang nantinya hasil jawaban dari responden akan dihitung serta dianalisa berdasarkan hasil yang didapatkan.

3.2. PENYUSUNAN KUESIONER

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat/metode untuk dapat memperoleh informasi dari responden yang bekerja pada bidang konstruksi, khususnya adalah bawahan manajer proyek. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan informasi yang tujuannya adalah digunakan untuk menganalisa dan mempelajari sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik dari sebuah orang maupun suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup sehingga responden hanya perlu untuk memberikan penilaian terhadap pernyataan yang diberikan. Dalam penelitian ini, responden akan diminta untuk melakukan penilaian terhadap kecerdasan emosional, kepemimpinan, serta kepuasan bawahan terhadap manajer proyek.

Kuesioner terdiri dari 4 bagian. Bagian pertama berisi tentang identitas umum dari responden beserta identitas umum manajer proyek. Bagian kedua hingga keempat berisikan tentang penilaian setiap variabel secara berurutan dari kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, hingga kepuasan terhadap manajer proyek. Responden diminta untuk menilai variabel – variabel tersebut dengan menggunakan skala dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

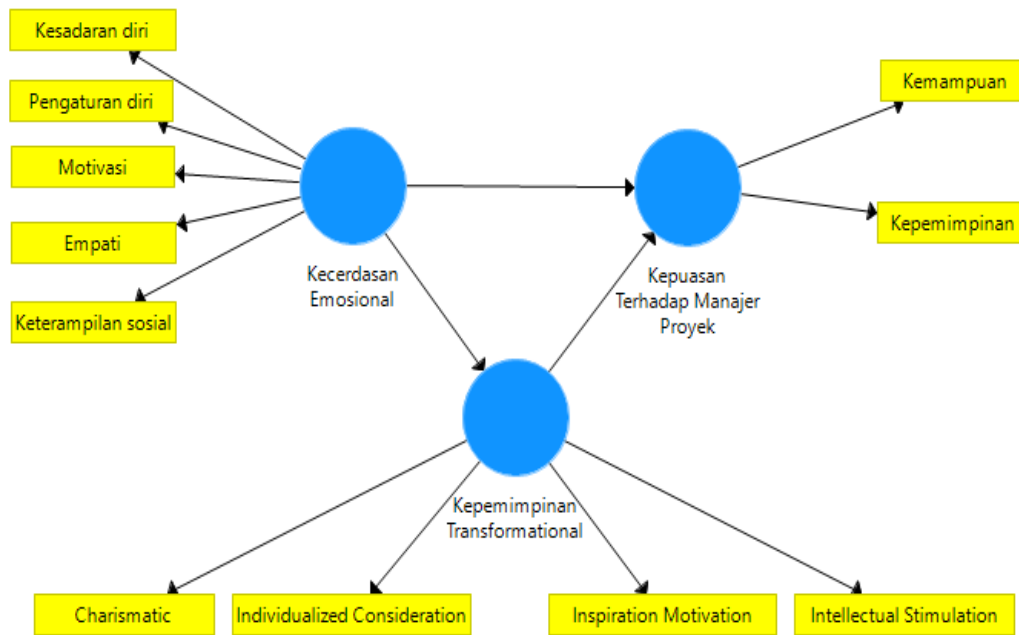
3.3. PENYEBARAN KUESIONER

Target responden pada penelitian ini adalah staf proyek yang dipimpin oleh manajer proyek seperti *site manager*, *site engineer*, *procurement manager*, *supervisor* dan *lain sebagainya* yang bekerja pada proyek yang sedang berjalan pada masa penelitian ini. Penelitian ini dilakukan pada proyek yang berada di daerah Jawa Timur yaitu pada kota Malang, Surabaya, Batu, dan Lamongan. Jenis proyek pada penelitian ini adalah proyek *high-rise building*, proyek gudang pabrik, proyek preservasi jalan, serta proyek bendungan. Kuesioner dibagikan dengan 2 cara distribusi yaitu secara *online* dan *offline*. Pembagian kuesioner secara online dilakukan dengan membagikan URL *google form* pada pihak administrator proyek untuk dapat dibagikan kepada staf yang lain sesuai dengan target responden. Kemudian untuk kuesioner yang offline dibagikan secara tatap muka atau bertemu langsung dengan responden di lokasi proyek tersebut berjalan.

3.4. TEKNIK ANALISIS DATA

Penelitian ini berfokus kepada pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan terhadap manajer proyek serta peran kepemimpinan transformasional sebagai mediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan terhadap manajer proyek. Model penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1. Data yang diperoleh akan diolah dan dianalisa menggunakan metode *partial least square* dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.2.9. untuk menemukan pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan terhadap manajer proyek serta peran mediasi kepemimpinan transformasional pada pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan terhadap manajer proyek. Langkah – langkah yang dilakukan pada tahap pengolahan data dan analisa adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan uji rata – rata untuk mendapatkan nilai statistik deskriptif dari setiap variabel dan indikator.
- b. Membuat konstruk model penelitian.
- c. Melakukan uji outer model untuk dapat mengukur tingkat validitas beserta reliabilitas dari variabel beserta indikator yang digunakan dalam penelitian.
- d. Melakukan uji inner model untuk memperhitungkan nilai koefisien jalur dan besaran koefisien pengaruh antar variabel laten, serta mendapatkan nilai uji hipotesis.



Gambar 1. Model penelitian

3.5. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan konstruk model penelitian yang telah dibentuk pada Gambar 1, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Pertama:
Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.
2. Hipotesis Kedua:
Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan terhadap manajer proyek.
3. Hipotesis Ketiga:
Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan terhadap manajer proyek.
4. Hipotesis Keempat:
Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan terhadap manajer proyek dengan variabel perantara kepemimpinan transformasional.

4. HASIL DAN DISKUSI

4.1. Profil Responden

Responden pada penelitian ini terdiri dari 88% responden laki – laki dan 12% responden wanita. *Range* umur dari responden adalah umur 18 – 20 tahun sebanyak 1%, umur 21 – 25 tahun sebanyak 25%, umur 26 – 30 sebanyak 37%, dan umur lebih dari 31 tahun ada sebanyak 37%. Kemudian riwayat pendidikan akhir dari responden yang paling banyak adalah S1 yaitu 71%. Kemudian untuk jabatan responden ada *procurement manager* sebanyak 12%, *site manager* sebanyak 11%, *site engineer* sebanyak 20%, *administrator* sebanyak 14%, surveyor sebanyak 5%, HSE sebanyak 7%, *quality control* sebanyak 4%, *quantity surveyor* sebanyak 4%, staff MEP sebanyak 5%, *drafter* sebanyak 7%, dan terakhir *supervisor* sebanyak 11%. Kemudian untuk manajer proyek yang memimpin para responden sebagian besar berumur diatas 36 tahun yaitu sebanyak 92% dan riwayat pendidikan akhirnya sebagian besar adalah S1 yaitu sebanyak 78%. Total dari seluruh responden yang berpartisipasi pada penelitian ini adalah 102 responden dari 9 proyek yang sedang berjalan di daerah Jawa Timur.

Berdasarkan jenis proyek, responden yang bekerja pada proyek gedung bertingkat adalah sebanyak 59%, preservasi jalan sebanyak 8%, pasar sebanyak 14%, gudang sebanyak 11%, dan bendungan sebanyak 8%.

4.2. Hasil Analisis Deskriptif

Pada analisa statistik deskriptif untuk setiap variabel diperoleh nilai rata – rata total adalah sebesar kurang lebih 4 skala likert. Nilai rata – rata statistik deskriptif setiap variabel dan indikator dapat dilihat pada Tabel 1. sampai Tabel 3. Nilai rata – rata ini menunjukkan bahwa manajer proyek menggunakan kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional dalam memimpin pelaksanaan pengerjaan proyek, serta menunjukkan bahwa responden merasa puas terhadap manajer proyek yang memimpinnya.

Tabel 1. Statistik deskriptif kecerdasan emosional

	Mean
Kesadaran Diri	4.09
Pengaturan Diri	4.19
Motivasi	4.39
Empati	4.03
Keterampilan Sosial	4.13
RATA - RATA	4.17

Tabel 2. Statistik deskriptif kepemimpinan transformasional

	Mean
Charismatic	4.10
Inspirational Motivation	4.00
Intellectual Stimulation	3.98
Individualized Consideration	3.89
RATA - RATA	3.99

Tabel 3. Statistik deskriptif kepuasan terhadap manajer proyek

	Mean
Kemampuan	4.18
Kepemimpinan	4.04
RATA- RATA	4.11

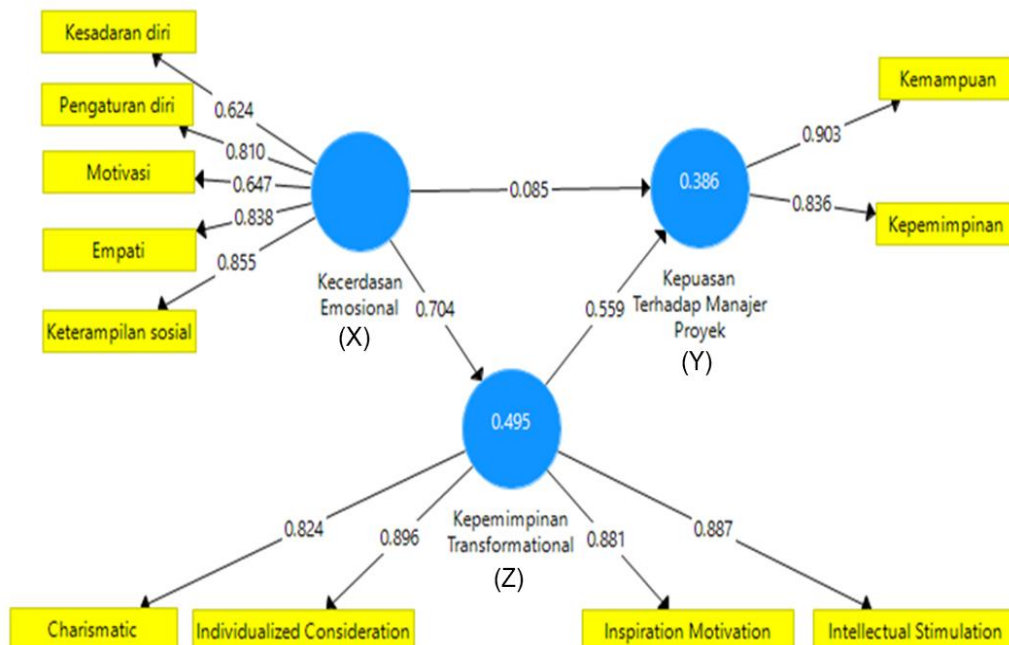
Berdasarkan nilai rata – rata pada Tabel 1. dapat dilihat bahwa motivasi merupakan indikator yang memiliki nilai rata – rata paling tinggi sehingga dapat dikatakan bahwa aspek motivasi merupakan aspek yang paling mendominasi pada manajer proyek saat memimpin. Dalam penelitian ini didapati bahwa menurut anggota tim proyek, manajer proyek selalu memiliki sikap optimis terhadap pengerjaan proyek. Selain itu, menurut mereka manajer proyek yang memimpin juga cepat tanggap dalam menghadapi setiap permasalahan – permasalahan yang terjadi pada saat pengerjaan proyek baik secara teknis maupun hitungan. Adapun tanggapan bahwa manajer proyek juga selalu berusaha yang terbaik untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dalam hal ini, berarti manajer proyek berusaha untuk menjaga agar proyek dapat berjalan lancar dan tidak terhambat. Hal-hal inilah yang membuat para anggota tim proyek menjadi lebih termotivasi untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sebagai anggota tim proyek.

Kemudian pada Tabel 2. didapati bahwa *charismatic* merupakan indikator yang memiliki nilai rata – rata secara deskriptif yang paling tinggi sehingga dapat dikatakan tipe kepemimpinan transformasional *charismatic* merupakan tipe yang paling menonjol pada saat manajer proyek memimpin anggota tim proyek. Tipe *charismatic* pada seorang manajer proyek mengartikan bahwa manajer proyek akan bertindak sebagai *role model* dari tim yang dipimpin baik dalam perilaku, sikap, maupun komitmen. Ada pula tanggapan dari anggota tim proyek bahwa sebagai seorang pemimpin, manajer proyek memang harus memberikan contoh yang baik atau dapat dijadikan panutan oleh anggota yang dipimpinnya. Tim proyek yang dibentuk hanya terbatas oleh waktu saja, sehingga sifat dari manajer proyek yang sangat buruk akan sangat berdampak terhadap kenyamanan kerja mereka dalam tim tersebut.

Lalu pada Tabel 3. Juga dapat dilihat bahwa nilai rata – rata secara deskriptif untuk kepuasan terhadap manajer proyek ada pada indikator kemampuan. Hal ini menandakan bahwa anggota tim proyek merasa lebih puas terhadap kemampuan manajer proyek dalam memimpin. Namun, bukan berarti bahwa anggota tim proyek tidak puas terhadap kepemimpinan manajer proyek. Kemampuan seorang manajer proyek merupakan faktor penting untuk menunjang kelancaran pengerjaan proyek, baik dalam hal komunikasi, bernegosiasi, maupun mengolah sumber daya yang ada.

4.3. Konstruk Model Penelitian

Berdasarkan model penelitian yang telah dibentuk yang dapat dilihat pada Gambar 1, maka pada pengolahan data menggunakan metode SEM-PLS dibentuk suatu konstruk model terhadap variabel yang akan diuji. Pembuatan model menggunakan aplikasi SmartPLS dan setelah konstruk dibentuk akan dilakukan pengolahan data untuk memperoleh nilai validitas dan validitas beserta nilai uji hipotesis pada konstruk yang telah dibentuk tersebut. Hasil dari kalkulasi konstruk model berdasarkan perhitungan aplikasi SmartPLS dapat dilihat pada Gambar 2.



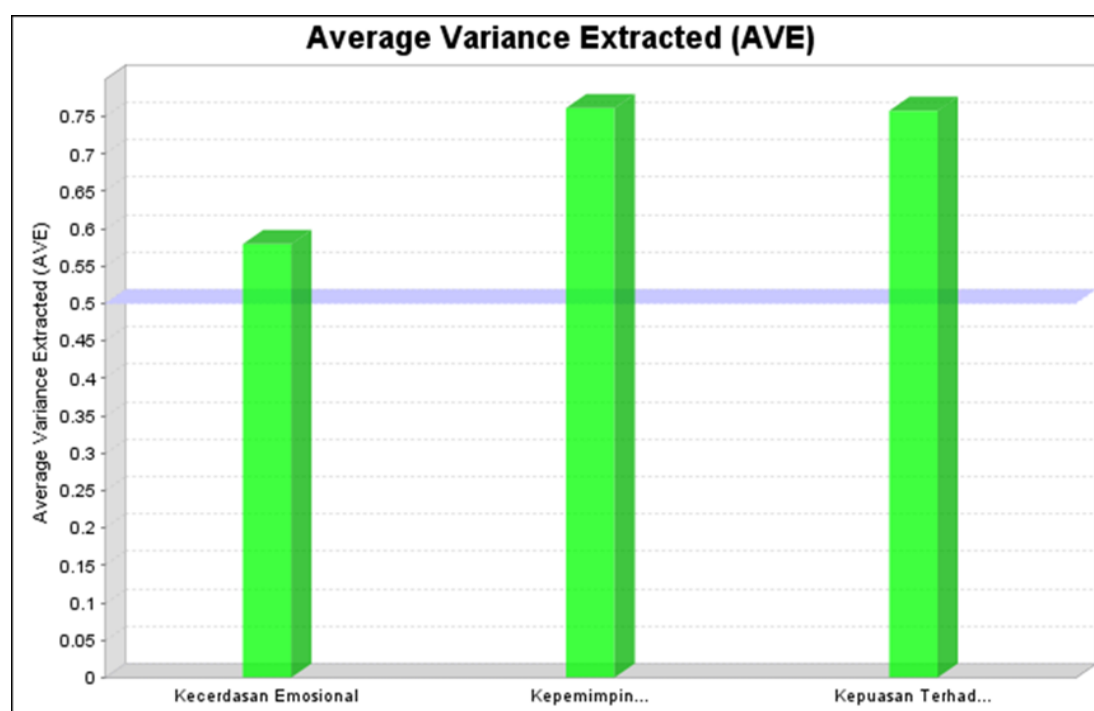
Gambar 2. Konstruk model penelitian

Berdasarkan konstruk model pada Gambar 2. dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan transformasional yang merupakan variabel mediasi dipengaruhi oleh variabel kecerdasan

emosional kemudian variabel kepemimpinan transformasional sebagai mediator mempengaruhi variabel kepuasan terhadap manajer proyek. Pada konstruk model tersebut dapat dilihat bahwa nilai dari outer model pada konstruk tersebut telah memenuhi syarat sehingga indikator – indikator yang digunakan dalam penelitian adalah valid dan reliabel. Kemudian dalam konstruk model tersebut juga ditunjukkan bahwa didalam penelitian ini kepuasan terhadap manajer proyek dipengaruhi secara positif oleh kecerdasan emosional sebesar 8.5% dan kepemimpinan transformasional sebesar 55.9%. Selain itu, kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh kecerdasan emosional sebesar 70.4%. Dua hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan terhadap manajer proyek dan kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh kecerdasan emosional.

4.4. **Convergent validity, Discriminant Validity, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability**

Hasil uji menunjukkan bahwa semua variabel dan indikator penelitian valid dan reliabel. Pada pengujian *convergent validity* didapati nilai outer loadings dari setiap indikator penelitian adalah diatas 0.7. Kemudian nilai AVE (*Average Variance Extracted*) setiap variabel memiliki nilai diatas 0.5 sehingga dapat dikatakan memenuhi uji *convergent*. Nilai AVE dapat dilihat pada Gambar 3. Kemudian untuk uji *discriminant* melihat nilai *Fornell-Larcker Criterion* dan nilai *cross loadings* setiap indikator penelitian yang pada penelitian ini juga telah memenuhi syarat. nilai *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross loadings* dari setiap indikator penelitian sudah memenuhi dikarenakan konstruk memiliki nilai yang lebih besar pada variabel itu sendiri dibandingkan nilai konstruk yang lain. Oleh karena itu, variabel dan indikator penelitian telah memenuhi uji *discriminant validity*.



Gambar 3. Nilai AVE (*average variance extracted*)

Kemudian variabel juga diuji reliabilitasnya, untuk nilai *cronbach's alpha* dalam penelitian ini didapati nilai *cronbach's alpha* variabel kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional adalah diatas 0.7 dan variabel kepuasan terhadap manajer proyek memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.68 masih dapat diterima karena nilainya diantara 0.5 – 0.7 (tolerable), sehingga variabel dinyatakan reliabel. Terakhir, nilai *composite reliability* pada

ketiga variabel semuanya adalah diatas 0.7 sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel reliabel. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dapat dilihat pada Tabel 4 dan Tabel 5.

Tabel 4. Nilai *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Kecerdasan Emosional	0.82
Kepemimpinan Transformasional	0.90
Kepuasan Terhadap Manajer Proyek	0.68

Tabel 5. Nilai *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Kecerdasan Emosional	0.87
Kepemimpinan Transformasional	0.93
Kepuasan Terhadap Manajer Proyek	0.86

4.5. Hasil Struktural Model

Tabel 6. Menunjukkan bahwa nilai determinan *R-Square* dari model yang telah dibentuk pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0.49 dan variabel kepuasan terhadap manajer proyek sebesar 0.39. Oleh karena itu, hal ini menandakan bahwa tingkat kekuatan model yang telah dibentuk adalah moderat dikarenakan nilainya lebih dari 0.33 (Ghozali & Latan, 2015). Kemudian pada Tabel 7. Ditunjukkan bahwa nilai dari predictive *Q-Square* atau *Stone-Geisser's coefficient* pada penelitian ini adalah sebesar 0.25. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki nilai observasi yang bagus karena nilai *Stone-Geisser's coefficient* pada konstruk yang telah dibentuk lebih besar dari 0 (nol).

Tabel 6. Nilai *R-Square*

	R Square	Kekuatan
Kepemimpinan Transformational	0.49	Moderat
Kepuasan Terhadap Manajer Proyek	0.39	Moderat

Tabel 7. Nilai *Q-Square (Stone-Geisser's coefficient)*

	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
Kecerdasan Emosional	510.00	510.00	
Kepemimpinan Transformational	408.00	259.22	0.36
Kepuasan Terhadap Manajer Proyek	204.00	152.33	0.25

Berikutnya pada Tabel 8. hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional dengan nilai *path coefficient* adalah sebesar 0.70, kecerdasan emosional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan terhadap manajer proyek dikarenakan nilai *T-statistics* < 1,96 dan *P-Value* > 0.05 tidak memenuhi persyaratan sehingga dinyatakan tidak signifikan. Kemudian kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan terhadap manajer proyek dengan *path coefficient* sebesar 0.56. Terakhir, kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan terhadap manajer proyek melalui perantara kepemimpinan transformasional dengan *path coefficient* sebesar 0.39.

Hasil yang didapati pada Tabel 8. menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang diberikan oleh kecerdasan emosional kepada kepemimpinan transformasional. Kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional sering kali diteliti secara terpisah, akan tetapi dapat dilihat melalui hasil penelitian ini bahwa kecerdasan emosional memang memiliki pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional bahkan dapat dikatakan pengaruhnya cukup besar.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kecerdasan Emosional -> Kepemimpinan Transformasional	0.70	0.70	0.05	12.81	0.00
Kecerdasan Emosional -> Kepuasan Terhadap Manajer Proyek	0.09	0.10	0.19	0.46	0.65
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Terhadap Manajer Proyek	0.56	0.55	0.14	3.93	0.00
Kecerdasan Emosional -> Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Terhadap Manajer Proyek	0.39	0.39	0.11	3.67	0.00

Kemudian dapat dilihat juga bahwa kecerdasan emosional tidak mempengaruhi kepuasan terhadap manajer proyek secara langsung. Nilai pengaruh kecerdasan emosional secara langsung terhadap kepuasan terhadap manajer proyek juga sangat kecil sehingga dapat dikatakan pengaruhnya secara langsung tidak signifikan. Berbeda pada penelitian sebelumnya oleh DOAN et al (2020) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh langsung terhadap kesuksesan proyek, akan tetapi di dalam penelitian ini didapati bahwa kecerdasan emosional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan terhadap manajer proyek.

Selain itu, dapat dilihat pula bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan terhadap manajer proyek. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cheung et al (2001) yang dalam penelitiannya pembuatan model *Satisfactional Leadership Behaviour* (SLB) ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kepuasan kepemimpinan *design team leader*. Dalam statistik deskriptif didapati bahwa indikator *charismatic* merupakan indikator yang nilainya paling tinggi sehingga dapat dikatakan bahwa indikator ini menyumbang kontribusi paling tinggi dalam kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan terhadap manajer proyek.

Selain itu dapat dilihat juga pada Tabel 9. hasil uji *specific indirect effect* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran untuk memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan terhadap manajer proyek. Tipe peran mediasi oleh kepemimpinan transformasional adalah *full-mediation*. Didapati kecerdasan emosional mempengaruhi kepuasan terhadap manajer proyek dengan perantara kepemimpinan transformasional sebesar 0.39.

Tabel 9. Hasil Uji *Specific Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kecerdasan Emosional -> Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Terhadap Manajer Proyek	0.39	0.39	0.11	3.67	0.00

Nilai *path coefficient* pengaruh total kecerdasan emosional kepada kepuasan terhadap manajer proyek adalah 0.39. hal ini menandakan bahwa kecerdasan emosional hanya memberikan pengaruh kepada kepuasan terhadap manajer proyek melalui kepemimpinan transformasional saja. Berbeda dengan penelitian yang sebelumnya oleh DOAN et al (2020) yang pada penelitiannya menemukan bahwa kecerdasan emosional memberikan pengaruh langsung kepada kesuksesan proyek.

Secara keseluruhan, kecerdasan emosional masih memberikan kontribusi pengaruh terhadap kepuasan terhadap manajer proyek melalui kepemimpinan transformasional. Menurut Clarke (2010) kecerdasan emosional merupakan suatu kemampuan dari pemimpin yang dapat digunakan untuk dapat mempengaruhi kelancaran bekerja dalam suatu tim proyek.

5. KESIMPULAN

Dalam penelitian ini didapati bahwa nilai rata – rata statistik deskriptif dari kecerdasan emosional adalah sebesar 4.17 dan kepemimpinan transformasional adalah sebesar 3.99. Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa manajer proyek telah menggunakan kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional dengan baik dalam memimpin anggota tim proyek. Kemudian nilai rata – rata statistik deskriptif kepuasan terhadap manajer proyek adalah sebesar 4.11 yang menandakan bahwa anggota tim proyek merasa puas terhadap manajer proyek yang memimpin mereka.

Kemudian kesimpulan yang dapat diambil untuk pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan terhadap manajer proyek dengan kepemimpinan transformasional sebagai mediator adalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional dengan nilai *P-Value* sebesar $0.00 < 0.05$ dan nilai *T-statistic* sebesar $12.81 > 1.96$. Namun, kecerdasan emosional tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan terhadap manajer proyek dikarenakan nilai *P-Value* yang didapati adalah sebesar $0.65 > 0.05$ (tidak signifikan) dan nilai *T-Statistic* yang didapatkan adalah $0.46 < 1.96$. Nilai *Path Coefficient* kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional adalah 0.704 setara dengan 0.7 atau 70%.
2. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan terhadap manajer proyek dengan nilai *P-Value* sebesar $0.00 < 0.05$ dan nilai *T-Statistic* sebesar $3.83 > 1.96$. Nilai *Path Coefficient* Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan terhadap manajer proyek adalah sebesar 0.559 setara dengan 0.56 atau 56% yang menunjukkan besaran pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan terhadap manajer proyek.
3. Kecerdasan emosional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan terhadap manajer proyek melalui mediasi kepemimpinan transformasional, dimana berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat disimpulkan bahwa tipe mediasi yang dimiliki oleh kepemimpinan transformasional adalah Full

Mediation. Hal ini dikarenakan kecerdasan emosional hanya memiliki pengaruh positif dan signifikan kepada kepuasan terhadap manajer proyek melalui kepemimpinan transformasional.

6. DAFTAR REFERENSI

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamic*, 18 (3), 19-31.
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64.
- Barling, J. et al. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 157-161.
- Barling, J. (2014). *The science of Leadership: Lessons from research for organization leaders*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Chepng'eno, M. & Ngui, T. (2017). Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Styles: A Case Study of Leaders in Selected Banking Institution in Kenya. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 4(2), 1-12.
- Cheung et al. (2001). A Satisfying Leadership Behavior Model for Design Consultants. *International Journal of Project Management* 19, 421-429.
- Clarke, N. (2010). Emotional Intelligence Abilities and Their Relationships with Team Process. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(1/2), 6-32.
- DOAN, T. T. T., NGUYEN, L. C. T., & NGUYEN, T. D. N. (2020) Emotional Intelligence and Project Success: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(3), 223-233.
- Dvir et al. (2002). Impact Of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. In C. Cherniss, & D. Goleman, *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 27-44).
- Locke, E. A. (1976). The Nature Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette M.D., *Handbook of Industrial-Organizational Psychology* (pp. 901-69).
- Loo, R. (1996). Training in Project Management: A Powerfull Tool for Improving Individual and Team Performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3), 6-14.
- Muller, R., & Turner, R. (2010). Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers. *International Journal of Project Management*, 28, 437-448.
- Ong, V., & Reinaldo, G. (2021). Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional pada Manajer Proyek. *Skripsi Universitas Kristen Petra Surabaya*.
- Strohmeier, S. (1992). Development of Interpersonal Skills for Senior Project Managers. *International Journal of Project Management*, 10(1), 45-48.
- Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B.H., & Ogunlana,S. (2007). Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of Management in Engineering*, 23(4), 166-170.

- Sunindijo, R. Y., (2012). Integrating emotional intelligence, political skill, and transformational leadership in construction. *Civil Engineering Dimension*, 14(3), 182-189.
- Yukl, G. A. (1971). Toward a behavioural theory of leadership. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 6, 414-440.