

**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL (EQ) TERHADAP  
KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF  
(STUDI KASUS PADA DIVISI *ACCOUNTING & MANAGEMENT  
INFORMATION SYSTEM* DI BANK SWASTA INTERNATIONAL, TBK)**

**Fernando Setiadi<sup>1</sup>**  
**Lamtiur Hasianna Tampubolon<sup>2</sup>**  
**Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya**  
lamtiur.tamp@atmajaya.ac.id<sup>1</sup>

**ABSTRAK**

Bank merupakan sebuah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lain dengan tujuan untuk meningkatkan taraf hidup orang banyak. Kecerdasan emosional mencerminkan bagaimana pengetahuan diaplikasikan dan dikembangkan sepanjang hidup seseorang. Pemimpin yang baik adalah yang mempunyai kecerdasan emosional, yang mampu memahami dampak perilaku personal mereka terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasinya. Kecerdasan emosional sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan seseorang, karena kepemimpinan yang efektif adalah yang mempunyai empat elemen kecerdasan emosional yaitu: kesadaran diri; manajemen diri; kesadaran sosial dan manajemen hubungan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan efektif di Bank Swasta International, Tbk. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh di mana semua anggota populasi pada Divisi *Accounting & Information Management System* di Bank Swasta International, Tbk digunakan sebagai sampel. Jadi jumlah populasi sama dengan jumlah sampel yaitu 32 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menyebarkan kuesioner dengan skala Likert. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan efektif sebesar 46,5% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti misalnya manajemen emosi, pemimpin yang tegas, pemimpin yang mengajarkan.

**Kata Kunci:** Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Efektif, Modal Manusia dan Organisasi

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitik-beratkan pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian tidak hanya kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral tetapi juga kemampuan sosial, pengendalian diri, kesadaran diri, motivasi diri, dan empati atau dapat disebut dengan kecerdasan emosional dari para pelaku organisasi/perusahaan khususnya di tingkat tertinggi amat dibutuhkan. Selain itu pula kedudukan sumber daya manusia pada posisi puncak berguna untuk mendorong perusahaan menampilkan norma perilaku, nilai, dan keyakinan sebagai sarana penting dalam peningkatan kualitas organisasi.

Pemimpin yang berorientasi pada peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan dirinya dengan tujuan memberi teladan kepada para bawahannya untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka. Pemimpin yang mempunyai orientasi peningkatan kemampuan lebih tampak seperti pelatih yang berfokus meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan menspesifikasikan tugas-tugas apa yang harus dilakukan secara efektif kepada karyawan, memonitor kemajuan dan memberi karyawan umpan balik yang sesuai dengan kemampuannya. Hal tersebut mampu meningkatkan komitmen karyawan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai umpan balik yang diberikan oleh pemimpin.

Di dalam Bahasa Inggris sampai dengan tahun 1800'an, kata "*leadership*" belum begitu mencuat. Baru 100 tahun kemudian para ahli ilmu-ilmu sosial mempelajari fenomena kepemimpinan (*leadership*) ini secara sungguh-sungguh. Dalam waktu 40 tahun sampai sekarang, para peneliti telah bekerja keras untuk mengejar ketertinggalan itu yaitu melacak bagaimana seseorang bisa menjadi pemimpin, bagaimana dia memperoleh pengikut, bagaimana ia mempengaruhi performan kelompok, dan faktor apa yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif (Gordon, 1994).

Syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif adalah kecerdasan emosional, sebagaimana dikatakan oleh seorang psikolog bernama Howard Garner yang dikutip dari Book (2002:23). Beliau mengemukakan bahwa ada inteligensi lain yang disebut sebagai kecerdasan emosional yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Berdasarkan pengamatan dan kejadian dalam masyarakat, kecerdasan emosional dapat sama ampuhnya, bahkan terkadang lebih ampuh daripada kecerdasan intelektual. Serangkaian studi menunjukkan bahwa orang yang secara intelektual cerdas sering kali bukan orang yang paling berhasil dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan pribadinya (Book, 2002).

Dengan demikian seseorang pemimpin yang efektif bukanlah seseorang yang melakukan kesia-siaan dengan mempelajari kemampuan yang baru, akan tetapi mereka yang lebih fokus menyesuaikan kemampuan yang dimiliki dengan tuntutan peran (sebagai pemimpin). Kecocokan antara peran, bakat, kompetensi dan kecerdasan emosional merupakan faktor yang penting dalam menentukan performa seorang pemimpin yang efektif (Danudiredja & Sugandi, 2018).

Berkaitan dengan kepribadian yang matang (*mature*), maka seorang pemimpin seharusnya memiliki kecerdasan emosional yang stabil, percaya diri (*self-confidence*) dan bebas dari *stress*, cemas serta depresi. Stres merupakan respon tubuh yang sifatnya non-spesifik terhadap setiap tuntutan atasannya. Betapa pun beban dan tanggung-jawab yang besar tidak menjadikan tubuhnya (fisik) menjadi terganggu, atau dengan kata lain ia tetap sehat. Cemas merupakan gangguan alam perasaan (afektif) yang ditandai dengan kekhawatiran atau ketakutan yang berlebihan dan sering

kali tidak rasional. Depresi merupakan gangguan alam perasaan (*mood disorder*) yang ditandai dengan tiada semangat hidup, lesu, lemah, merasa tidak berdaya dan putus asa (Hawari, 2006).

Tidak terdapat formula khusus bagi kepemimpinan yang efektif, tetapi terdapat berbagai jalan untuk dapat meraih keunggulan kepemimpinan. Pemimpin yang efektif bisa memiliki gaya personal yang berbeda, namun pemimpin yang efektif tipikalnya menunjukkan keunggulan pada salah satu kompetensi dari keempat bidang kecerdasan emosional yaitu mempersepsi emosi, merasionalisasikan dengan emosi, memahami emosi, dan manajemen emosi. Hal tersebut diperkuat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Goleman (2005), bahwa pemimpin yang ideal mempunyai kompetensi personal dan kompetensi sosial (Danudiredja & Sugandi, 2018).

Seorang pemimpin dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi, memiliki sifat tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan, lebih mengutamakan rasio daripada emosi, tidak reaktif apabila mendapatkan kritik dari orang lain, tidak merasa dirinya paling pintar dan paling benar serta rendah hati atau *low profile* (Hawari, 2006). Seorang pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi juga memiliki sikap yang terbuka, transparan, akomodatif, konsisten, satu kata dengan perbuatan, menepati janji, jujur, adil, dan berwibawa. Kewibawaannya ditegakkan dengan bijaksana, bukan dengan *power* (kekuatan/kekuasaan). Pemimpin ini lebih mengutamakan kesejahteraan umum (masyarakat banyak) daripada kesejahteraan dirinya, berkorban demi kepentingan umum serta tidak mementingkan dirinya sendiri (tidak egois); serta peduli terhadap penderitaan orang lain (Hawari, 2006).

Untuk mencapai sukses dalam kehidupan, orang yang bersangkutan tidak cukup dibekali hanya dengan kecerdasan intelektual saja, melainkan juga dengan kecerdasan emosional. Perkembangan kecerdasan emosional ini berhubungan erat dengan kepribadian (*personality development*) dan kematangan kepribadian (*maturity of personality*). Seorang dengan kepribadian yang matang (*mature*), dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai persoalan atau pekerjaan menggunakan kecerdasan intelektualnya dan kecerdasan emosionalnya secara proposional (Hawari, 2006).

Kecerdasan emosional sendiri pada umumnya dianggap sebagai kombinasi kompetensi emosional dan interpersonal yang mempengaruhi perilaku, pemikiran dan interaksi seseorang dengan orang lain. Survei yang pernah dilakukan membuktikan bahwa masalah yang timbul dalam integritas orang-orang ke dalam organisasi adalah akibat kecerdasan emosional yang kurang berkembang, mereka tidak memiliki pengalaman kedewasaan. Mereka lebih fokus pada pendidikan, yang diperlukan untuk mengembangkan keahliannya di usia muda, bahkan bergantung kepada keahlian teknis atau kursus-kursus, untuk memudahkan mereka masuk ke dalam suatu perusahaan (Indriyatni, 2009).

Istilah kecerdasan emosional (EQ) atau *Emotional Intelligence*, posisinya setara dengan kecerdasan intelektual atau *Intellectual Intelligence* (IQ). Seorang pemimpin yang secara teknik unggul dan memiliki kecerdasan emosional (EQ) tinggi adalah orang yang mampu mengatasi konflik atau bisa mengkondisikan orang-orang yang dipimpinya. Berdasarkan pemaparan di atas, ternyata keberhasilan seorang pemimpin juga ditentukan oleh kecerdasan emosional yang tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan intelektual (IQ) yang tinggi (Book, 2002).

Orang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi merupakan orang yang mampu mengendalikan diri, sabar, tekun, tidak emosional, tidak reaktif, serta *positive thinking*. Untuk memperoleh kecerdasan emosional ini seseorang harus melalui pendidikan sejak dini. Seseorang dapat dikatakan sehat keadaan jiwanya apabila ia mampu mengendalikan emosi dalam dirinya agar yang bersangkutan tidak melakukan perbuatan-perbuatan yang merugikan diri sendiri maupun orang lain (Hawari, 2006).

Secara umum di bank ada banyak posisi atau jabatan yang ditawarkan, namun sebenarnya dari banyak posisi tersebut ada dua segmen yaitu segmen bisnis dan segmen operasional. Masing-

masing segmen inilah yang nanti berisi posisi-posisi atau jabatan tertentu (Khoironi, 2016). Segmen Bisnis, pada umumnya adalah bagaimana sisi bisnis perusahaan jalan terus, baik berupa layanan kredit maupun tabungan. Jabatan di segmen bisnis yaitu *Marketing*, *Analisa Kredit*, *Accounting Officer*, *Sales officer*, *Customer service*, dan *Collector*.

Segmen Operasional, merupakan suatu tempat di mana orang-orang yang mendukung sisi bisnis bank, menjalankan proses transaksi nasabah berjalan lancar dan sesuai aturan/sistem. Jabatan-jabatan di segmen operational misalnya: *Teller*, *Back office*, *General Affair*, Admin kredit, *Cleaning service*, *Security*, *Driver*, dan *Ekspredisi*. *Account Officer* merupakan nama suatu jabatan pada sebuah perbankan, yang memiliki tugas utama dalam pemasaran produk perusahaan atau penjualan perusahaan. Tugas jabatan *Account Officer* melakukan pengelolaan pelanggan bank yang telah ada, dan menumbuhkan pelanggan baru demi tercapainya target penjualan perusahaan. Salah satu tugas *Account Officer* adalah menyiapkan laporan mengenai kelayakan kredit pelanggan setelah melakukan survei kepada calon debitur. Lalu, setelah menyiapkan laporan, *Account Officer* menyerahkan ke bagian *Back Office*. Sementara itu *Back Office* tidak bisa melakukan input data ataupun menganalisis sebelum menerima laporan dari bagian *Account Officer* karenanya proses analisis membutuhkan waktu karena tidak *real time* (Khoironi, 2016).

Alasan peneliti memilih topik tentang kecerdasan emosional di Bank Swasta Internasional, Tbk karena menurut beberapa pendapat dari karyawan yang bekerja di sana diketahui bahwa pemimpin mereka lebih menggunakan kecerdasan intelektual dalam melakukan pekerjaannya dan memimpin bawahannya, dibandingkan menggunakan kecerdasan emosional. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan yang efektif di Bank Swasta Internasional Tbk.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Kecerdasan Emosional

Goleman (2005) mendefinisikan kecerdasan emosional (EQ) adalah kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri, serta mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain.

Salovey dan Mayer (1990) dalam Goleman (2005:39) mengemukakan empat dimensi dari kecerdasan emosional yaitu:

- a. Mempersepsi emosi  
Langkah pertama memahami emosi adalah secara akurat mempersepsikan emosi. Aktivitas ini meliputi memahami sinyal nonverbal seperti bahasa tubuh dan ekspresi muka
- b. Merasionalisasikan dengan emosi  
Menggunakan emosi untuk aktivitas berpikir dan kognitif. Emosi membantu memprioritaskan apa yang harus diperhatikan dan bereaksi pada sesuatu. Orang merespon secara emosional apa yang harus disimpan.
- c. Memahami emosi-emosi  
Emosi yang dipersepsikan dapat membawa berbagai makna. Jika seseorang mengekspresikan emosi kemarahan, observer harus menginterpretasikan sebab kemarahannya dan apa itu maknanya.
- d. Memanajemen emosi  
Kemampuan mengelola emosi secara efektif merupakan dimensi kunci. Mengatur emosi, merespon secara tepat dan merespons emosi orang lain merupakan indikator manajemen emosi.

Goleman (2005:39) membagi kecerdasan emosional (EQ) ke dalam lima unsur yang meliputi:

- a. Kesadaran diri (*Self-Awareness*)  
Self-Awareness adalah kemampuan untuk mengetahui apa yang dirasakan dalam dirinya dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolak-ukur yang realistis atas kemampuan diri sendiri dan kepercayaan diri yang kuat.
- b. Pengaturan Diri (*Self-Management*)  
Self-Management adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan dan menangani emosinya sendiri sedemikian rupa sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, memiliki kepekaan pada kata hati, serta sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran dan mampu pulih kembali dari tekanan emosi.
- c. Motivasi (*Self-Motivation*)  
Self-Motivation merupakan hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju sasaran, membantu pengambilan inisiatif serta bertindak sangat efektif, dan mampu untuk bertahan dan bangkit dari kegagalan dan frustrasi.
- d. Empati (*Empathy*)  
Empati merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif orang lain dan menumbuhkan hubungan saling percaya, serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe hubungan.
- e. Keterampilan Sosial (*Relation-Management*)  
Relationship-Management adalah kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain, mampu membaca situasi dan jaringan sosial secara cermat, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan, serta bekerja sama dalam tim.

Kelima unsur tersebut dikelompokkan ke dalam dua kecakapan, yaitu:

- a. Kecakapan pribadi; yang meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, dan motivasi
- b. Kecakapan sosial; yang meliputi empati dan keterampilan social (Goleman, 2005:42-43).

### **Pengertian Kepemimpinan Elektif**

Stogdill dalam Stoner (1986:114) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: kepemimpinan manajerial adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok. Sementara itu menurut Kadarman dan Udaya kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai kelompok (Kadarman & Udaya, 1992). Menurut Chung dan Megginson dalam Kossen (1986) kepemimpinan didefinisikan sebagai kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu. Sedangkan menurut Edwin A. Fleishman dalam Gibson, Ivancevich and Donnely (1987). kepemimpinan diartikan suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal) lewat proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan.

Ada dua aspek bagi seorang manajer dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan tertentu, yaitu (Sutanto & Stiawan, 2000):

1. Fungsi kepemimpinan  
Yaitu fungsi yang dilaksanakan oleh pemimpin di lingkungan kelompoknya agar secara operasional berhasil guna. Seorang pemimpin mempunyai dua fungsi yaitu: fungsi yang berkaitan dengan tugas dan fungsi sosial/pemeliharaan kelompok. Fungsi yang

berkaitan dengan tugas dapat meliputi pemberian perintah, pemberian saran pemecahan dan menawarkan informasi serta pendapat. Sedangkan fungsi pemeliharaan kelompok/fungsi sosial meliputi semua hal yang membentuk kelompok dalam melaksanakan tugas operasinya untuk mencapai tujuan dan sasaran. Sebagai suatu misal persetujuan dengan kelompok lain menengahi ketidaksepakatan kelompok dan sebagainya. Pemimpin yang berhasil menjalankan kedua fungsi tersebut dengan baik adalah pemimpin yang berhasil.

2. Gaya kepemimpinan

Yaitu sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Ada dua macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan.

Menurut Sutanto & Stiawan (2000) dalam gaya yang berorientasi pada tugas ditandai oleh beberapa hal sebagai berikut:

- a. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan.
- b. Pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan.
- c. Pemimpin meyakinkan kepada bawahan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya
- d. Pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan atau bawahan ditandai dengan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan kepada bawahan.
- b. Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- c. Pemimpin lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerja sama, saling menghormati di antara sesama anggota kelompok.

Sebagai pengembangan, maka para ahli berusaha dapat menentukan mana di antara kedua gaya kepemimpinan itu yang paling efektif untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. Salah satu pendekatan yang dikenal dalam menjalankan gaya kepemimpinan adalah empat sistem manajemen yang dikembangkan oleh Likert (1986). Empat sistem tersebut terdiri dari:

- a. Otoritatif dan eksploitatif:  
Manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaan juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.
- b. Otoritatif dan *benevolent*:  
Manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
- c. Konsultatif:  
Manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancaman hukuman.
- d. Partisipatif:

Adalah sistem yang paling ideal menurut Likert tentang cara bagaimana organisasi seharusnya berjalan. Tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila manajer secara *formal* yang membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran dan pendapat dari para anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan, manajer tidak hanya mempergunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan yang dibutuhkan dan penting.

Dalam kenyataannya, pemimpin yang lebih berorientasi pada karyawan dalam beberapa hal akan memberikan hasil-hasil yang lebih efektif. Ini tidak berarti pemimpin tersebut mengabaikan kebutuhan-kebutuhan produksi atau tugas dalam departemennya (Stoner, 1986). Kepemimpinan yang berhasil menghendaki suatu pengertian yang mendalam terhadap bawahan. Oleh karena itu, menurut Drucker (1979), pemimpin sangat perlu mengembangkan beberapa kecakapan:

- a. Objektivitas terhadap hubungan-hubungan serta perilaku manusia. Maksudnya pemimpin harus memandang bawahan serta perilaku mereka secara obyektif, tanpa berprasangka dan tanpa emosi.
- b. Cakap berkomunikasi di dalam perusahaan maupun masyarakat. Maksudnya pemimpin harus mampu berbicara dan menulis secara terus terang serta menyimpulkan dengan teliti pernyataan-pernyataan dari orang lain. Pemimpin harus mudah didekati, mengenal kelompok-kelompok dan pemimpin informalnya, menyeluruh memberitahukan tujuan dan berusaha untuk bekerja sama dengan orang lain.
- c. Ketegasan.  
Maksudnya kemampuan untuk memproyeksikan diri secara mental dan emosional ke dalam posisi seorang pengikut. Kemampuan ini menolong pemimpin untuk memahami pandangan, keyakinan dan tindakan bawahannya.
- d. Sadar akan diri sendiri.  
Maksudnya pemimpin perlu mengetahui kesan apa yang dibuatnya pada orang lain. Pemimpin harus berusaha untuk memenuhi peran yang diharapkan oleh para pengikut.
- e. Mengajarkan.  
Maksudnya pemimpin harus mampu untuk menggunakan kecakapan untuk pedoman, dan pembetulan dalam pemberian petunjuk dengan contoh-contoh

Kepemimpinan efektif merupakan para optimis yang “tidak rasional”. Para optimis yang menolak untuk hidup di “dunia nyata”. Tetapi mereka hidup di dunia harapan dan peluang. Mereka melihat adanya peluang di setiap malapetaka, para pesimis melihat malapetaka di setiap peluang. Para optimis menyemangati dan menggairahkan orang lain melalui tindakan yang membantu mereka melihat, mempercayai, dan meraih apa yang dapat diraih (Fauzi, 2007).

Menurut Eims (1994:11) kepemimpinan yang efektif mempunyai 12 ciri yaitu: bertanggung jawab, bertumbuh, teladan, membangkitkan semangat, efisien, memperhatikan, berkomunikasi, berorientasi pada sasaran, tegas, cakap, mempersatukan, dan bekerja. Dari 12 indikator tersebut, penulis hanya menggunakan 4 indikator saja yaitu:

1. Bertanggung jawab
2. Berkomunikasi
3. Cakap
4. Berorientasi pada sasaran

Menurut penulis keempat indikator tersebut merupakan faktor paling utama yang dapat mempengaruhi kepemimpinan yang efektif. Dalam penelitian ini penulis menggabungkan

indikator berkomunikasi dengan indikator cakap, sehingga pada akhirnya penulis menggunakan 3 indikator yaitu sebagai berikut:

a. Bertanggung Jawab

Di dalam suatu organisasi seorang pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang bertanggung jawab penuh atas tindakannya sendiri, dan juga tindakan karyawannya, maka seorang pemimpin akan dihormati oleh karyawannya dan mereka akan setia kepada pemimpinnya.

b. Berkomunikasi dan Cakap

Seorang pemimpin yang efektif harus dengan jelas mengkomunikasikan petunjuk atau arahnya kepada karyawan dan berusaha membantu karyawannya agar dapat melihat peran yang dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya di dalam suatu organisasi. Kecakapan seorang pemimpin dapat membangun atau mematahkan semangat juang dan motivasi karyawannya. Seorang pemimpin harus mengetahui bagaimana cara melaksanakan pekerjaannya. Seorang pemimpin yang efektif tidak pernah merasa puas dengan dirinya sendiri, tetapi selalu berusaha menggunakan segala macam cara agar ia menjadi lebih cakap, lebih berpengertian, dan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik.

c. Berorientasi pada sasaran

Setiap individu hendak diberikan penentuan sasaran dan berusaha membantu individu tersebut dalam pencapaian sasaran tersebut. Sebagaimana halnya di dalam keadaan tersebut bagi setiap individu sudah ditentukan apa yang menjadi sasarannya dan waktunya pun sudah ditentukan. Individu perlu mempunyai sasaran yang berada di dalam jangkauannya. Pemimpin yang efektif hendaknya membantu mengarahkan karyawannya dalam menentukan sasaran yang ingin dicapai. Pemimpin dapat memantau perkembangan, dan menolong karyawannya untuk tetap terus berkembang sesuai dengan waktu, arah, dan tujuannya.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Menurut Singarimbun dan Effendi (1989), *explanatory research* merupakan penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yang dirumuskan atau sering kali disebut sebagai penelitian penjelas. Penelitian ini memiliki tingkat yang tinggi karena juga berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan juga mengontrol suatu gejala dengan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian *explanatory research* digunakan untuk mencari sebab atau alasan apakah terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan yang efektif di PT. Bank Swasta International, Tbk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner.

### Populasi dan Sampel Penelitian

#### Populasi penelitian

Populasi penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Bank Swasta International Tbk. Divisi *Accounting & Management Information System*, Jakarta Selatan yang berjumlah 32 orang. Alasan pemilihan Divisi *Accounting & Management Information System* karena dari hasil penelitian terdahulu, biasanya penelitian mengenai pengaruh atau hubungan antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan yang efektif banyak dilakukan di organisasi, bank pemerintah, dan kementerian (PNS-Pegawai Negeri Sipil). Sangat jarang penelitian dilakukan di bank swasta,



apalagi mengambil suatu divisi sebagai sampel penelitian. Itulah sebabnya, penulis ingin mengetahui lebih lanjut bila topik ini dilakukan di bank swasta yang sifatnya internasional.

### Teknik sampling

Teknik yang digunakan dalam penentuan sampel pada penelitian ini adalah sampling jenuh di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan karena jumlah populasi di Divisi *Accounting & Management Information System* relatif kecil dan peneliti ingin membuat kesimpulan yang bersifat menyeluruh pada Divisi *Accounting & Management Information System*. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus, di mana anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2008:85). Sampel jenuh atau sensus merupakan salah satu bentuk *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2008).

### Metode dan Alat Pengumpulan Data

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Alat pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner yang digunakan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap pernyataan yang diajukan. Dalam kuesioner pernyataan yang digunakan dalam bentuk skala Likert. Menurut Siregar (2016) skala Likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu.

Kuesioner dalam penelitian ini berupa pernyataan tertutup dan untuk mengukur jawaban dari responden peneliti menggunakan skala Likert yang dimodifikasi dengan skala satu sampai empat (1-4), terdiri dari: 1) Sangat Tidak Setuju (STS); 2) Tidak Setuju (TS); 3) Setuju; 4) Sangat Setuju (SS). Penulis tidak menggunakan pilihan ragu-ragu atau netral karena biasanya responden cenderung memilih netral agar aman.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Kecerdasan Emosional dan *Item* penelitian

Variabel X	Definisi	Indikator	Item penelitian
Kecerdasan emosional	kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri, serta mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain.	<b>Kesadaran Diri</b> Adalah kemampuan untuk mengetahui apa yang dirasakan dalam dirinya dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolak-ukur yang realistis atas kemampuan diri sendiri dan kepercayaan diri yang kuat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Percaya diri</li> <li>● Pengendalian diri</li> <li>● Intropeksi diri</li> <li>● Pengarahan diri</li> </ul>
		<b>Pengaturan Diri adalah</b> kemampuan seseorang dalam mengendalikan dan menangani emosinya sendiri sedemikian rupa sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, memiliki kepekaan pada kata hati, serta sanggup menunda	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengendalian emosi yang baik</li> <li>● bisa membatasi hubungan antara di dalam dan di luar perusahaan</li> <li>● Mempunyai pengaruh yang positif</li> </ul>

		kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran dan mampu pulih kembali dari tekanan emosi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki kepekaan</li> </ul>
		<b>Motivasi</b> merupakan hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju sasaran, membantu pengambilan inisiatif serta bertindak sangat efektif, dan mampu untuk bertahan dan bangkit dari kegagalan dan frustrasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu mengambil keputusan</li> <li>Mampu bertahan</li> <li>Mampu bangkit dari kegagalan</li> <li>Mampu dalam pengambilan inisiatif</li> </ul>
		<b>Empati</b> merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu membina hubungan yang erat antar pemimpin dengan karyawan</li> <li>Mampu memahami perasaan karyawan</li> <li>Mau mendengarkan karyawan</li> <li>Peka terhadap situasi</li> </ul>
		<b>Keterampilan Sosial</b> adalah kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain, mampu membaca situasi dan jaringan sosial secara cermat, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan, serta bekerja sama dalam tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu menangani emosi</li> <li>Mampu menjalin hubungan dengan karyawan</li> <li>Mampu memberi solusi dalam memecahkan masalah</li> <li>Mampu berkomunikasi verbal dan nonverbal</li> </ul>

Sumber: modifikasi dan hasil pemikiran penulis

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel Kepemimpinan Efektif dan *Item* penelitian

Variabel Y	Definisi	Indikator	Item penelitian
Kepemimpinan Efektif	proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok	Bertanggung jawab berarti berani untuk menanggung efek dari segala keputusan yang timbul akibat tindakan yang telah dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berani mengambil keputusan</li> <li>Menanggung akibat dari segala keputusan</li> <li>Berani melaksanakan misi perusahaan</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Berani mengambil risiko</li> </ul>
		<p><b>Berkomunikasi dan Cakap</b> Berkomunikasi adalah suatu proses di mana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain. Cakap adalah kemampuan atau keberanian individu dalam melakukan sesuatu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mampu memberikan arahan</li> <li>● Mampu menyampaikan visi</li> <li>● Memiliki komunikasi yang baik dengan karyawan</li> <li>● Kemampuan pemimpin dalam melakukan tugasnya</li> <li>● Membangun motivasi karyawan</li> </ul>
		<p><b>Berorientasi Pada Sasaran</b> Berorientasi pada sasaran adalah kemampuan seseorang terhadap proses pengejaran sasaran, tidak peduli terhadap hasil yang diperoleh selama individu mengetahui apa yang harus dilakukan, harus mempunyai tujuan yang jelas serta mempunyai target yang ingin dicapai</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pencapaian sasaran</li> <li>● Mempunyai tujuan yang jelas</li> <li>● Ada target yang ingin dicapai</li> <li>● Membantu mengarahkan karyawan</li> </ul>

Sumber: modifikasi dan hasil pemikiran penulis

### Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS dalam sistem komputerisasi versi 25.00. Sebelum melakukan pengolahan data, kuesioner diuji validitas dan reabilitasnya. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Construct Validity*, Menurut Siregar (2016) “*Construct Validity* adalah validitas yang berkaitan dengan kesanggupan suatu alat ukur dalam mengukur pengertian suatu konsep yang diukurnya, validitas ini memiliki cakupan yang luas dibandingkan validitas lainnya karena melibatkan banyak prosedur termasuk validasi isi dan validasi kriteria”.

Menurut Ghozali (2016:52) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau *valid* tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan *valid* jika pernyataan dalam kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-k-1$ , ( $df$ ) =  $n-1-1$ . Dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel yang akan diukur validitasnya, sampel yang digunakan sebagai uji validitas berjumlah 32 sampel responden. Sedangkan  $k$  adalah jumlah variabel bebas yaitu = 1. Uji validitas menggunakan Pearson *Correlation* melalui program komputer yaitu IBM SPSS *Statistics* 25. Kuesioner dinyatakan *valid* apabila  $r$  hitung yang diperoleh dari hasil pengujian sama dengan atau lebih besar dari 0.3494 *table r two tail* ( $n=32$ ,  $df=32-1-1=30$ ).

Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linear sederhana yang digunakan hanya untuk satu variabel bebas (*independent*) dan satu variabel tak bebas (*dependent*). Tujuan penerapan metode ini ialah untuk meramalkan atau memprediksi besaran nilai variabel tak bebas (*dependent*) yang dipengaruhi oleh variabel bebas (*independent*) (Siregar S. , 2017).

### **Hipotesis**

Dalam penelitian ini, peneliti memiliki hipotesis sebagai berikut: terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan efektif di perusahaan PT. Bank Swasta International, Tbk.

## **HASIL DAN ANALISIS DATA**

### **Uji Validitas**

Setelah melakukan perhitungan uji validitas dengan menggunakan SPSS versi 25.0, peneliti mendapatkan hasil bahwa variabel kecerdasan emosional dan variabel kepemimpinan efektif masing-masing memiliki satu *item* yang tidak *valid* sehingga harus dilakukan perhitungan ulang. Setelah dilakukan perhitungan ulang, maka didapatkan hasil: variabel kecerdasan emosional, dengan 19 *item*, dinyatakan *valid*, dan variabel kepemimpinan efektif, dengan 12 *item*, dinyatakan *valid*.

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan dengan perhitungan *Cronbach Alpha* 0,7. Dengan menggunakan SPSS 25.0, ditemukan hasil sebagai berikut: variabel kecerdasan emosional memiliki nilai sebesar 0.901, dan variabel kepemimpinan efektif memiliki nilai sebesar 0.870. Dengan demikian, kedua variabel dinyatakan reliabel dan bisa digunakan dalam penelitian ini.

### **Karakteristik Responden**

#### **Jenis Kelamin**

Dari hasil kuesioner penelitian yang telah diisi oleh seluruh responden sebanyak 32 orang diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak dibanding responden laki-laki. Responden yang berjenis kelamin perempuan ada 17 orang (53,1%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 15 orang (46,9%). Jadi, dapat terlihat jelas bahwa mayoritas tenaga kerja yang bekerja di Bank Swasta International Tbk, ini berjenis kelamin perempuan.

#### **Usia**

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan peneliti, diketahui bahwa responden yang berusia 20 hingga 39 tahun sebanyak 28 orang (87,5%), sedangkan tenaga kerja yang berusia 40 hingga 49 tahun yaitu sebanyak 4 orang (12,5%).

### Pendidikan

Berdasarkan hasil dari analisis data 32 responden tenaga kerja Bank Swasta International Tbk. dapat dilihat bahwa mayoritas responden memiliki latar pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 31 orang (96,9%). Sedangkan hanya 1 orang (3,1%) yang berpendidikan Diploma.

### Lama Bekerja

Responden yang memiliki masa kerja selama kurang dari 1 (satu) adalah 6 orang (18,8%), responden yang memiliki masa kerja antara 1 (satu) sampai 3 (tiga) tahun sebanyak 12 orang (37,5%), responden yang mempunyai masa kerja 4 (empat) sampai 6 (enam) tahun sebanyak 5 orang (15,6%), sedangkan responden yang bekerja lebih dari 6 (enam) tahun sebanyak 9 orang (28,1%). Jika ditinjau dari segi masa kerja, paling banyak adalah tenaga kerja yang memiliki masa kerja 1 (satu) hingga 3 (tiga) tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Bank Swasta International Tbk. ini masih relatif baru.

### Status Pekerjaan

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui responden yang mempunyai status pekerjaan tetap sebanyak 26 orang (81,3%), sedangkan responden yang mempunyai status pekerjaan kontrak sebanyak 6 orang (18,8%).

### Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi yang dilakukan dengan menggunakan SPSS 25.0, didapatkan hasil: koefisien determinasi (*R square*) adalah sebesar 0,465 atau 46,5% (lihat tabel 1). Hal ini berarti sebesar 46,5% variabel kecerdasan emosional mampu menjelaskan variabel nilai kepemimpinan efektif, sedangkan sisanya ( $100\% - 46,5\% = 53,5\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

### Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa T tabel yaitu 2.598 (lihat tabel 2) dan T hitung yaitu sebesar 5.003. Jadi T hitung lebih besar daripada T tabel, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan efektif di perusahaan PT. Bank Swasta International, Tbk.

Tabel 3. Hasil Koefisien Determinasi Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Efektif

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.682 <sup>a</sup>	.465	.447	2.639	2.233
a. Predictors: (Constant), Kecerdasan_Emosional					
b. Dependent Variable: Kepemimpinan_Efektif					

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 25

Tabel 4. Hasil Uji-t

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.458	5.565		2.598	.015
	Kecerdasan_Emosional	.435	.087	.681	5.003	.000

a. Dependent Variable: Kepemimpinan\_Efektif

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 25

### Uji Regresi Linear Sederhana

Persamaan regresi linier yang mencerminkan pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan efektif adalah  $Y = a + b.X$ , dimana: a = angka konstan, yaitu 14.458. Angka tersebut memiliki arti bahwa jika ada pengaruh kecerdasan emosional (X) maka nilai konsisten kepemimpinan efektif (Y) adalah sebesar 14.458.

Selanjutnya, b = angka koefisien regresi nilainya sebesar 0,435. Angka ini mengandung arti bahwa setiap penambahan 1% kecerdasan emosional (X), maka kepemimpinan efektif (Y) akan meningkat sebesar 0,435. Karena nilai koefisien regresi yang didapat bersifat positif (+), maka dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional (X) memiliki pengaruh yang positif terhadap kepemimpinan efektif (Y) sehingga persamaan regresinya adalah  $Y = 14.458 + 0,435X$  (lihat tabel 2). Persamaan tersebut memiliki arti bahwa setiap peningkatan dari kecerdasan emosional akan meningkatkan 0,435 kepemimpinan efektif pada tingkat konstanta 14.458.

Penentuan hipotesis dilakukan dengan membandingkan T hitung dengan T tabel. Metode statistik yang digunakan dalam menentukan T tabel yaitu dengan rumus  $df = n - 1$ . (32-1). Bila T hitung lebih kecil daripada T tabel, artinya  $H_0$  diterima, bila T hitung lebih besar daripada T tabel, artinya  $H_0$  ditolak.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa T tabel yaitu 2.03951 dan T hitung yaitu sebesar 5.003. Jadi T hitung lebih besar daripada T tabel, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak.

- $H_0$  = Tidak terdapat pengaruh kecerdasan emosional (X) terhadap kepemimpinan yang efektif (Y).
- $H_a$  = Terdapat pengaruh antara kecerdasan emosional (X) terhadap kepemimpinan yang efektif (Y).

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan efektif di perusahaan PT. Bank Swasta International, Tbk. bisa dibuktikan, walaupun sumbangan besarnya pengaruh hanya 46,5%.

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan efektif di Bank Swasta International Divisi *Accounting & Management Information System*, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap kepemimpinan efektif di Bank Swasta International Tbk.

## Saran

Penelitian ini diharapkan menjadi pembelajaran bagi peneliti selanjutnya. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian kualitatif agar dapat melihat secara lebih mendalam mengenai kaitan antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan yang efektif. Penulis selanjutnya juga dapat menghubungkan kecerdasan emosional dengan variabel lain di luar kepemimpinan efektif, misalnya dengan kinerja atau soliditas tim.

Secara praktis, penelitian ini memberikan saran kepada Kepala Divisi *Accounting & Management Information System* untuk meningkatkan pengaturan diri dalam membatasi hubungan di dalam maupun di luar perusahaan. Misalnya, ketika terjadi suatu masalah dalam hubungan keluarga, teman, ataupun diri sendiri, Kepala Divisi mampu melakukan tugasnya tanpa mencampur-baurkan masalah pribadi dan masalah kantor. Kepala Divisi *Accounting & Management Information System* harus meningkatkan kecakapan dalam berkomunikasi terutama dalam hal pemberian arahan kepada bawahan

## DAFTAR PUSTAKA

- Anindya, R. (2011). Pengaruh Komitmen Keorganisasian dan Kecerdasan Emosional Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Departemen Unit X Kompas Gramedia. (Tesis). Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Book, H. E. (2002). *Ledakan EQ: 15 prinsip dasar kecerdasan emosional meraih sukses Bibliografi (Terjemahan)*. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Danudiredja, E., & Sugandi. (2018). *Perspektif Kepemimpinan Ideal*. Yogyakarta: Deepublish.
- Drucker, P. F. (1979). *Manajemen: tugas, tanggung jawab dan praktek. (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Eims, L. (1994). *12 Ciri Kepemimpinan yang Efektif. (Terjemahan)*. Bandung: Kalam Hidup.
- Fauzi, D. (2007). *Kepemimpinan Efektif*. Jakarta: Restu Agung.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/viewFile/2753/2813>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisa Multivariate dengan Program IBM SPSS 23, Edisi Kedelapan*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (1987). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Edisi kelima. (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Goleman, D. (2005). *Kecerdasan Emosional. (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gordon, T. (1994). *Kepemimpinan yang Efektif. Cetakan ke-3*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hawari, D. (2006). *IQ, EQ, CQ & SQ kriteria sumber daya manusia (pemimpin) berkualitas*. Jakarta: Balai Penerbit Fakultas Kedokteran, Universitas Indonesia.
- Hidayati, R., Purwanto, Y., & Yuwono, S. (2008). *Kecerdasan Emosi, Stress Kerja, dan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Indriyatni, L. (2009). *Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepemimpinan dan Organisasi*. [ejournal.stiepena.ac.id](http://ejournal.stiepena.ac.id): <http://ejournal.stiepena.ac.id/index.php/fe/article/view/65>
- Kadarman, & Udaya. (1992). *Pengantar ilmu Manajemen: buku panduan mahasiswa*. Jakarta: A. A. Bakelma Vitgevers B. V.
- Khoironi, K. L. (2016). *eprints.umm.ac.id*. Retrieved Mei 5, 2020, from [eprints.umm.ac.id](http://eprints.umm.ac.id): <http://eprints.umm.ac.id/22647/>
- Kossen, S. (1986). *Aspek Manusiawi dalam Organisasi. (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Likert, R. (1986). *Organisasi Manusia: nilai dan manajemen. Edisi Baru (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.

- Singarimbun, M., & Effendi, S. (1989). *Metode Penelitian Survei. Edisi Revisi. Cetakan ke-18*. Jakarta: LP3ES.
- Siregar, S. (2016). *Statistika Deskriptif untuk Penelitian. Cetakan ke-5*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Siregar, S. (2017). *Statistika Terapan untuk Perguruan Tinggi. Cetakan ke-2*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Stoner, J. A. (1986). *Manajemen. Jilid II. Edisi Kedua. (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Cetakan keenam*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, & Stiawan. (2000). *jurnalmanajemen.petra.ac.id*. Retrieved Oktober 21, 2019, from [petra.ac.id: http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/view/15601/1559](http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/view/15601/1559)