

**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL PIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**  
Studi pada KSP Pamardi Utomo Semarang

Diariza Yanuar Afrismianto  
Wahyudi  
Yuniawan  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro

**ABSTRAK**

*Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kecerdasan emosional pimpinan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan. Masalah penelitian adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan?*

*Sampel penelitian ini adalah pegawai KSP Pamardi Utomo Semarang, sejumlah 144 responden. Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pimpinan dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.*

*Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa kecerdasan emosional pimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

**Kata Kunci:** kecerdasan emosional pimpinan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

## 1. PENDAHULUAN

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam perusahaan, dari berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan karena sumberdaya manusia menempati posisi paling strategis di antara sumberdaya lainnya. Dengan menggunakan akal, motivasi, semangat dan pikiran yang dimiliki, manusia mampu menggerakkan, mengontrol dan mengolah keseluruhan proses produksi baik jasa maupun barang.

Menurut Bass dan Avolio, (1994) masih banyak perusahaan tidak menyadari pentingnya sumberdaya manusia bagi kelangsungan hidup perusahaan, karena menurut Bass dan Avolio, (1994) sumber daya manusia merupakan tempat pertama

meleburnya visi dan misi dan perusahaan yang bersangkutan.

Untuk dapat mengarahkan sumber daya manusia tersebut menjadi sumber daya yang bermanfaat dalam suatu organisasi sangat diperlukan seorang manajer yang berfungsi mengarahkan dan mengontrol karyawan-karyawannya menjadi sumber daya yang bermanfaat dan mampu meningkatkan produktifitas dalam perusahaannya.

Manajer seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi, demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan

atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi (Robbin, 2003, h.431). Manajer di lingkungan suatu organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah karyawan sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap manajer berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.

Teori Path Goal (Assanova dan McGuire, 2009) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini mengatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda pada dua variabel situasional yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Bawahan dengan *locus of control internal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif sedangkan bawahan dengan *locus of control eksternal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang direktif.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai akibat apresiasi pekerja terhadap pekerjaan. Penelitian –

penelitian mengenai kepuasan kerja umumnya menguji kaitan antara kepuasan kerja dengan implikasinya atau konsekuensinya dan faktor – faktor penyebabnya. Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kerja individual, kinerja organisasional, tingkat perputaran kerja dan kemangkiran (Pushpakumari, 2008). Faktor lain yang juga dinyatakan implikasi dari kepuasan kerja adalah tingkat kesehatan pekerja, kemampuan pekerja dalam mempelajari sesuatu, kecelakaan kerja dan sikap pekerja terhadap rekan kerja, manajemen dan pihak eksternal organisasi. Pushpakumari, (2008) menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil suatu hubungan yang harmonis antara individu dengan lingkungannya, antara individu dengan budayanya atau selanjutnya. Selanjutnya Najavi dan Mousavi, (2012) menyatakan bahwa sikap yang berhubungan dengan pekerjaan adalah kepuasan kerja (*Job Satisfaction*). Kesesuaian individu dengan Kecerdasan Emosional Pimpinan dapat memprediksi naiknya kinerja, kepuasan, dan perputaran antar karyawan antar berbagai jabatan. Hasil penelitian dari Pushpakumari, (2008) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja sangat erat hubungannya dengan kinerja karyawan pada semua level karyawan dan manajemen.

Dalam penelitian ini objek yang digunakan dalam penelitian adalah Koperasi Simpan Pinjam Bina Usaha Pamardi Utomo Semarang yang merupakan perusahaan bergerak di bidang jasa keuangan.

Seiring berjalannya waktu pergantian pimpinan dan perubahan struktur organisasi tersebut tidak berjalan dengan baik dari tahun 2011 sampai sekarang, dikarenakan pimpinan yang sekarang dianggap oleh karyawan tidak sepadan dengan pimpinan yang terdahulu sehingga mengakibatkan komunikasi antara pimpinan dan bawahan tidak berjalan sesuai yang diharapkan oleh

perusahaan sehingga berdampak pada kinerja karyawan yang menurun dan tingkat keuntungan perusahaan setiap tahunnya mengalami penurunan.

### **1.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menemukan bukti-bukti empiris mengenai pengaruh kecerdasan emosional pimpinan, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh kecerdasan emosional pimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh kecerdasan emosional pimpinan terhadap kinerja.
5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. Performance atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh karyawan atau organisasi (Poh dan Zi, 2001). Robbins, (2003) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari *productivity*, *turn over*, *citizenship* dan *satisfaction*. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Poh dan Zi, 2001). Lebih lanjut Poh dan Zi, (2001) menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan

kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu.

Indikator kinerja karyawan menurut Tsui, (1997), antara lain adalah:

1. Kualitas, adalah baik tidaknya hasil pekerjaan seseorang dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.
2. Kuantitas, adalah jumlah hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.
3. Kreatif, adalah bagaimana karyawan dalam menyelesaikan masalah – masalah dalam pekerjaan dengan kemampuannya, sehingga karyawan menyerah apabila menemukan suatu masalah dalam pekerjaan.
4. Kemampuan, adalah pengetahuan karyawan dalam bidang yang sehubungan dengan pekerjaannya.

### **2.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini akan tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan yang dihadapinya dan terhadap lingkungannya. Sebaliknya pegawai yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya dalam bentuk yang berbeda satu dengan lainnya. Soedjono, (2005) menjelaskan variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja yaitu tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuk pegawai (*turnover*) serta menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai (*unformance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan pegawai tersebut muncul ke permukaan, harus segera ditangani agar tidak merugikan organisasi.

Mangkunegara, (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri

pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi kerjanya.

Menurut Pushpakumari, (2008) indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pembayaran gaji atau upah; pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan segaris dengan harapannya.
2. Pekerjaan itu sendiri; pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan. Namun pekerjaan yang terlalu menantang dapat menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal.
3. Rekan kerja; bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
4. Promosi; pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggung jawab. Sebagian besar pegawai akan merasa positif jika dipromosikan. Dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin.
5. Penyelia (supervisi); supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

## 2.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbin, 2008).

Ekaterini, (2010) “gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda atau pada setiap individu dan dapat berubah – ubah untuk terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berpikir serta berbuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Linjuan, (2014) menyatakan bahwa indikator dari gaya kepemimpinan ada empat yaitu:

1. Membangun rasa percaya diri
2. Penyampaian visi dengan jelas
3. Menginspirasi bawahan
4. Meningkatkan potensi bawahan

## 2.4 Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosi adalah kecakapan hasil belajar yang didasarkan pada kecerdasan emosi dan arena itu menghasilkan kinerja menonjol dalam pekerjaan.

Seseorang yang memiliki kecerdasan emosi biasanya memiliki dua unsur penting dalam dirinya antara lain : kemampuan untuk berempati yang dimana memiliki kemampuan untuk membaca dan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, sebagai contohnya adalah kepandaian kita dalam melayani pelanggan. Sedangkan unsur yang kedua adalah kemampuan untuk melakukan interaksi sosial dengan orang lain dimana seorang individu mampu mengelola perasaan orang lain dengan baik (Amram, 2005).

Najavi dan Mousavi, (2012) menyatakan bahwa faktor dari kecerdasan emosional dibagi menjadi lima yaitu :

- a. *Emphatic respon*; kemampuan untuk menyadari perasaan emosi dari orang lain.
- b. *Mood regulation*; kemampuan untuk mengontrol perasaan yang mengganggu.
- c. *Interpersonal skill*; kemampuan dalam mengatur hubungan dan membangun network.
- d. *Inter motivation*.
- e. *Self-awareness*; kemampuan seseorang untuk mengerti mood, emosi dan dorongan serta efek dari semua itu.

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1: Kecerdasan emosional pimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4: Kecerdasan emosional pimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
- H5: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 3. METODE

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Nur Indriatoro dan

Supomo, 1999). Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dipersiapkan, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Sedangkan bagian kedua berdasarkan konsep teori yang dikemukakan sebelumnya, menyangkut tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: Kecerdasan Emosional Pimpinan, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KSP Pamardi Utomo yang berjumlah 175.

Penelitian ini membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik untuk analisis yang digunakan adalah *SEM (Structure Equation Modeling)*. Penggunaan metode analisis *SEM* karena *SEM* dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2000).

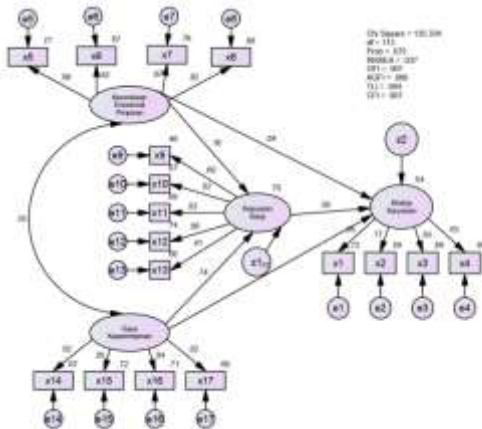
## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Analisis Structure Equation Modeling

setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang

diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar:

**Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)**



Indikator X1 merupakan indikator yang paling dominan dalam menjelaskan kinerja karyawan, indikator X5 merupakan indikator yang paling dominan dalam menjelaskan kecerdasan emosional pimpinan, indikator X12 merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja, dan indikator X15 merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi gaya kepemimpinan.

**Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 1**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kecerdasan emosional pimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.134 dan dengan probabilitas sebesar 0,033. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2.134 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,033 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 1 terbukti, dengan demikian dapat

disimpulkan kecerdasan emosional pimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

**Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 2**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 7,740 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 7,740 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 2 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

**Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 3**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 3,574 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 3,574 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 3 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

**Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 4**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kecerdasan emosional pimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 0,450 dan dengan probabilitas sebesar 0,653. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 0,450 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,653 yang lebih besar dari 0,05. Hipotesis 4 tidak terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan kecerdasan emosional pimpinan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

### Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 1,154 dan dengan probabilitas sebesar 0,248. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 1,154 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,248 yang lebih besar dari 0,05. Hipotesis 5 tidak terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

### 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan dari variabel kecerdasan emosional adalah empatik respon yaitu kemampuan untuk menyadari perasaan emosi dari orang lain (X5) dan indikator yang paling dominan dari variabel kepuasan kerja adalah promosi (X12).
- b. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan dari variabel gaya kepemimpinan adalah penyampaian visi dengan jelas yaitu kemampuan untuk menyampaikan dan mewujudkan visi dengan jelas sesuai dengan apa yang diinginkan suatu organisasi (X15) dan indikator yang paling dominan dari variabel kepuasan kerja adalah promosi (X12).
- c. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan dari variabel kepuasan kerja adalah promosi (X12) dan indikator yang paling

dominan dari kinerja karyawan adalah kualitas kerja (X1).

- d. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan dari variabel kecerdasan emosional adalah empatik respon yaitu kemampuan untuk menyadari perasaan emosi dari orang lain (X5), dan indikator yang paling dominan dari kinerja karyawan adalah kualitas kerja (X1).
- e. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif adalah penyampaian visi dengan jelas yaitu kemampuan untuk menyampaikan dan mewujudkan visi dengan jelas sesuai dengan apa yang diinginkan suatu organisasi (X15), dan indikator yang paling dominan dari kinerja karyawan adalah kualitas kerja (X1).

Hasil dari analisis *full structural equation model*, indeks *goodness of fit* adalah *Chi-Square* = 135,334, derajat bebas = 48, *Probability* = 0,075, GFI = 0,901, AGFI = 0,866, TLI = 0,984, CFI = 0,987, RMSEA = 0,037, menunjukkan bahwa model yang dikembangkan secara keseluruhan memenuhi syarat dan dapat diterima. Hipotesis kausalitas yang dikembangkan telah diuji dengan menggunakan uji Critical Ratio dalam program SEM AMOS yang identik dengan uji-t regresi, pengujian menunjukkan bahwa semua koefisien regresi adalah signifikan berbeda dari nol, karena itu hipotesis dapat diterima.

## 6. SARAN

- a. Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel yang disarankan adalah komitmen organisasional.

### Daftar Pustaka

- Amram, Joseph, 2005, *"Intellegence beyond IQ: the contribution of emotional and spiritual intellegence to effective bussiness leadership,"* The International Journal of Organizational Analysis.
- Assanova; Maiya; dan Michael McGuire, 2009, *"Applicability analysis of the emotional intelegence theory,"* Indiana University.
- Bass dan Avolio, 1994, *Organizational Citizenship. Does Your Firm Inspire Employees to be " Good Citizens "*. American Society of Sofety Engineers.
- Ekaterini, Galanou, 2010, *"The impact of leadership styles on four variables of executive workforce,"* International Journal of Bussiness and Management.
- Ferdinand A, 2000, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen,* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Linjuan, Rita Men, 2014, *"Measuring the impact of leadership style and employee performance on perceived organizational reputation,"* The International Journal of Organizational Analysis.
- Najavi, Muhammad dan Mousavi Setareh,

2012, *"Studying the effect emotional quetient on employees job satisfaction,"* Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussiness.

- Nur Indriantoro & Bambang, 1999, *Metodologi Penelitiaan Bisnis untuk Akuntan dan Manajemen.* Edisi 1, BPFE, Yogyakarta.
- Poh, Zhang Ze; dan Zi Juan, 2001, *"Perceived organizational justice, job satisfaction, and Leadership: How do they relate to each other,"* Journal of Basic and Applied Scientific Research.
- Robbins. S, 2003; 2008, *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi, Jilid1, edisi bahasa Indonesia.* PT Prenhallindo, Jakarta.
- Soedjono, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Edisi Pertama, Cetakan Keempatbelas. Jakarta: Bumi Aksara.