

Final

**“PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP *SELF EFFICACY*, SERTA
DAMPAKNYA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL ”**

SKRIPSI

Diajukan oleh

**ICHSAN MAULANA
BP. 07 152 107**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2012**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : Ichsan Maulana

No. BP : 07152107

Program Studi : S1

Jurusan : Manajemen

Judul Skripsi : Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Self Efficacy* dan Serta Dampaknya Pada Komitmen Organisasional

Telah diuji dan disetujui skripsinya melalui seminar hasil skripsi yang diadakan tanggal 30 Januari 2012 dan disetujui oleh Pembimbing Skripsi.

Padang, Maret 2012

Pembimbing



Alfitman, SE, M.Sc
NIP. 1975082020011210010

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Prof. DR.H. Syafruddin Karimi, SE, MA
NIP.195410091980121001

Ketua Jurusan Manajemen



DR. Harif Amali Rivai, SE, M.Si
NIP. 197102211997011001



IchsanMaulana

a). Tempat/Tgl Lahir : Bukittinggi/18 Oktober 1989 b). Nama Orang Tua : H. Dasril c). Fakultas : Ekonomi d). Jurusan : Manajemen e). Prediksi Kelulusan : Sangat Memuaskan h). IPK : 3,06 i). Lama Studi : 4 Tahun 3Bulan j). Alamat Orang Tua : Jl. Singkarak no. 71KabSolok

INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TOWARD SELF EFFICACY AND THE IMPACT TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Thesis S1 Submitted by IchsanMaulana Supervisor: Alfitman, SE, M.Sc

ABSTRACT

This research aim to find out the effect of emotional intelligence and transformational leadership toward self efficacy and to discover the final impact to organizational commitment of Andalas university’s educational personnel. This research framework is based on social cognitive theory that has been developed by Bandura and previous research by Min – Ten Tsai, et al (2011). The design of this research is a quantitative construct which the object are educational personnel of Andalas university. The data collection use stratified random sampling method which number of samples are 164 in total. Data are analyzed by structural equation model using SmartPLS V2.0 software. The relation of intervening variable is analyzed by Sobel Test. The result of this research shows that emotional intelligence has a positive and significant relation to leader’s transformational leadership. Furthermore, a positive significant relation also shown in the relation of personnel’s self efficacy that mediated by transformational leadership. The result also show that self efficacy has positive significant relation to the employees of Andalas University.

Key word: *Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Self Efficacy, And Organizational Commitment.*

Skripsi ini telah dipertahankan di depan seminar hasil skripsi dan dinyatakan lulus pada **30 Januari 2012**

Abstrak telah di setujui oleh pembimbing dan pembahas :

TandaTangan			
NamaTerang	DR. HarifAmaliRivai, SE, M.Si	Alfitman, SE, M.Sc	HendraLukito, SE, MM

Mengetahui :

Ketua Jurusan Manajemen DR. HarifAmaliRivai, SE, M.Si
Nip. 197102211997011001



TandaTangan

Alumnus telah mendaftarkan ke Fakultas / Universitas dan Mendapat Nomor Alumnus :

	Petugas Fakultas / Universitas	
No. Alumni Fakultas	Nama :	
No. Alumni Universitas	Nama :	

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirrabbi allamin, penulis ucapkan atas ke-hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, berupa kesehatan, kesempatan, ilmu dan melapangkan pikiran penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “pengaruh dari kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional terhadap *self efficacy*, serta dampaknya terhadap komitmen organisasional” ini dengan baik dan tepat waktu.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Selain itu penulisan skripsi ini juga berguna untuk menjelaskan betapa pentingnya peran dari kecerdasan emosional dalam suatu organisasi, dimana masih banyak organisasi yang masih mengesampingkan faktor kecerdasan emosional dalam menjalankan organisasinya.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis tidak terlepas dari bantuan, dukungan, dan do'a dari banyak pihak. Untuk dari itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

Untruk orang tua penulis, Ayah, Ibu, Bunda, yang telah meneteskan setiap keringatnya dan juga memberikan semua hal terbaik selama perkuliahan serta dalam penulisan skripsi ini. Selanjutnya juga terimakasih buat adek-adek penulis Elsha, Husna, Taufik, dan Asraf. Tetap semangat ya dek, perjalanannya masih panjang, bercita-citalah dan jangan menyerah dalam mencapainya.

Terimakasih untuk Bapak Prof. DR. Syafrudin Karimi, SE, MA, selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Bapak DR. Harif Amali Rivai, SE, M.Si selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Bapak Alfitman, SE, M.Si selaku pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan bantuan dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Selanjutnya Ibuk Yanti, SE, MM selaku pembimbing akademik, yang telah membimbing penulis selama masa perkuliahan

Terimakasih juga buat Bapak-bapak dan ibuk-ibuk dosen/staf pengajar jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama masa pendidikan penulis di kampus Unand ini. Terus juga buat karyawan dan karyawan biro manajemen, bang Frengki, da Yal, dan buk Minda.

Klenger Community: Bg Rony, Bg Maltos, Bg Put, Bg Alwi, Cemod, Ando, Crow, Junoik, Proyo, Bogak, Memet, Zari, Pen, Badul, Karim, Sapri, Ardi, Malin, Friz, Uul, terimakasih atas persaudaraannya bro. Dan juga untuk cha nuna echa, terimakasih atas bantuan dan semua bahan-bahan dari psikologinya.

Untuk teman-teman seperjuangan dalam penulisan skripsi, to ncim Richi, bos Ary, Diwa peyek, Apip si iket, Mas Arya, dan Asrizon terimakasih banyak ya, mulai dari bantuan pencarian jurnal, bahan-bahan skripsi, pengumpulan dan pengolahan data, sampai pada ngeprint hasil skripsi ini. Akhirnya kita dapat juga menyelesaikannya tepat pada waktunya terimakasih banyak teman, semoga kita akan sukses selalu kedepannya, amiinnn.

Semua teman-teman Manajemen 07 Unand, to Fajri, Amin, Henry, Iput, Nefra, Amaik, Anggi, Lulul, Tika, Yuri, Winda, Memey, Mona, Echa, Ayu, Dina, Ira, Nanda, Abror, Ade, Gondrong, Uwo, Mefi, yang memberikan persahabatan terbaik disepanjang perjalanan kuliah penulis, dan terimakasih banyak juga untuk semua teman-teman M07 lainnya yang tak mungkin disebutkan satu persatu. Spesial untuk feny, terimakasih atas semua kebaikannya.

Untuk kakak dan adek-adek di jurusan manajemen, mulai dari angkatan 2011 sampai dengan 2001 terimakasih atas persaudaraannya di Jurusan Manajemen Unand yang kita cintai ini. Dan terakhir untuk semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Dengan segala keterbatasan yang penulis miliki, skripsi ini tentu saja masih jauh dari kesempurnaan, sehingga segala kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca, khususnya bagi Universitas Andalas, sebagai acuan dalam pengambilan keputusan kedepannya, dan juga bagi para peneliti selanjutnya di bidang manajemen SDM, Stratejik, dan Psikologi Organisasi.

Padang, Maret 2012

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	8

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Kecerdasan Emosional.....	9
2.1.1 Defenisi Kecerdasan emosional	9
2.1.2 Kompetensi Emosional.....	11
2.1.3 Pentingnya Kecerdasan Emosional	12
2.2 Kepemimpinan.....	13
2.2.1 Defenisi Kepemimpinan.....	14
2.2.2 Kepemimpinan Transformasional	16
2.2.3 Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional.....	17
2.3 <i>Self Efficacy</i>	18
2.3.1 Defenisi <i>Self Efficacy</i>	18
2.3.2 Sumber-sumber <i>Self Efficacy</i>	19
2.4 Komitmen Organisasi	21
2.4.1 Defenisi Komitmen Organisasi	21
2.4.2 Komponen-komponen Komitmen Organisasi.....	23

2.5 Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian	27
---	----

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian.....	33
3.2 Populasi dan Sampel	33
3.2.1 Populasi.....	33
3.2.2 Sampel.....	34
3.3 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional Variabel	37
3.3.1 Variabel Independen	37
3.3.2 Variabel <i>Intervening</i> (antara)	39
3.3.3 Variabel Dependen.....	40
3.4 Jenis Data Yang Digunakan.....	41
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.6 Teknik Analisis Data.....	43
3.6.1 Analisis Data Responden	43
3.6.2 Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i>	45
3.6.2.1 Uji Vailiditas.....	45
3.6.2.1 Reliabilitas Konstruk.....	46
3.6.3 Model Struktural atau <i>Inner Model</i>	47
3.6.4 Pengujian Hipotesis.....	48

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Universitas Andalas	50
4.1.1 Visi, Misi, dan Tujuan.....	50
4.1.2 Fakultas-Fakultas Universitas Andalas	53
4.2 Analisa Data.....	54
4.2.1 Analisis Deskriptif	54
4.2.1.1 Gambaran Umum Responden	55
4.2.1.2 Gambaran Umum Jawaban Responden	61

4.2.2 Analisis Data	69
4.2.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	70
4.2.2.1.1 <i>Convergent Validity</i>	70
4.2.2.1.2 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	73
4.2.2.1.3 <i>Discriminant Validity</i>	74
4.2.2.1.4 Reliabilitas Konstruk.....	75
4.2.2.2 Model Struktural	76
4.2.2.3 Pengujian Hipotesis.....	78
4.2.2.4 Pembahasan dan Diskusi.....	84
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	88
5.2 Implikasi Penelitian.....	90
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	91
5.4 Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 3.1	Jumlah Sampel dalam penelitian.....	35
Tabel 4.1	Fakultas-Fakultas Universitas Andalas.....	52
Tabel 4.2	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
Tabel 4.3	Profil Responden Berdasarkan Umur.....	55
Tabel 4.4	Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	56
Tabel 4.5	Profil Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	56
Tabel 4.6	Profil Responden Berdasarkan Golongan Kepegawaian.....	57
Tabel 4.7	Profil Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja.....	58
Tabel 4.8	Profil Responden Berdasarkan Fakultas.....	59
Tabel 4.9	Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Kecerdasan Emosional.....	61
Tabel 4.10	Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Kepemimpinan Transformasional.....	64
Tabel 4.11	Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai <i>Self Efficacy</i>	65
Tabel 4.12	Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisasi.....	66
Tabel 4.13	<i>Cross Loading</i> Indikator Penelitian.....	70
Tabel 4.14	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	72
Tabel 4.15	<i>Square Root of Average Variance Extracted (AVE)</i>	73
Tabel 4.16	<i>Composite Reliability</i>	74
Tabel 4.17	Nilai <i>R-square</i>	76
Tabel 4.18	Pach Coeficient (MEAN, STDEV, T-Values).....	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Framework of Emotional Competencies</i>	12
Gambar 2.2 <i>Source of Self Efficacy</i>	19
Gambar 2.3 Model Empiris Penelitian	31
Gambar 3.1 Indikator Kecerdasan Emosional	37
Gambar 3.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional	38
Gambar 3.3 Indikator <i>Organization Commitment Quetionaire</i>	40
Gambar 4.1 Model Struktural	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Jumlah Tenaga Kependidikan Universitas Andalas
Lampiran 2	Kuisisioner Penelitian
Lampiran 3	Tabulasi Profil dan Data Responden
Lampiran 4	SPSS Deskriptif
Lampiran 5	Model Struktural
Lampiran 6	<i>Output PLS</i>

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Globalisasi yang sedang berlangsung dengan cepat sejak dekade 1980-an telah menimbulkan perubahan sosial, ekonomi dan politik yang sangat mendasar pada semua negara. Selain dari itu globalisasi juga memberikan dampaknya dalam bidang pendidikan. Dengan adanya globalisasi, Perguruan Tinggi Asing (PTA) dapat beroperasi secara mandiri di Indonesia.

Bagi PTA, modal tidaklah menjadi kendala, sehingga dikhawatirkan PTA akan dapat memilih segmen ekonomi menengah bawah, memberikan banyak beasiswa dan sebagainya. Inilah tantangan Perguruan Tinggi dalam hal kebangsaan. Perguruan Tinggi harus dapat memberikan pendidikan yang bermutu, kualitas pelayanan yang baik, meningkatkan penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, agar dapat bersaing dengan PTA nantinya.

Untuk merespon tantangan globalisasi dan perubahan yang terjadi saat ini, karyawan Perguruan Tinggi harus dapat belajar secara ekstensif untuk memenuhi permintaan operasi organisasi. Karyawan diminta tidak hanya untuk meningkatkan profesionalisme mereka, tetapi juga memiliki kemampuan untuk menangani beberapa operasi organisasi lainnya. Selain itu karyawan Perguruan Tinggi juga diminta untuk meningkatkan kepercayaan diri akan keberhasilan dalam menjalankan operasional yang dibebankan kepada mereka.

Hellervik, *et al* (1992) dalam Tsai, Min ten. Chung-Lin Tsai, dan Yi-chou Wang (2011), menyatakan bahwa mereka yang ingin mencapai misi secara efektif harus membuat sesuatu menjadi lebih baik dan menggunakan berbagai jenis keterampilan dan memiliki kepercayaan diri akan keberhasilan (*self efficacy*). Konsep *self efficacy* pertama kali diusulkan oleh Bandura (1977). Menurutnya *self efficacy* mengacu pada kemampuan seseorang untuk melaksanakan program dan tindakan dengan pendekatan dalam melakukan keterampilan untuk mencapai misi yang diberikan.

Keberhasilan organisasi yang terjadi merupakan hasil dari *continuous improvement* (pengembangan yang berkelanjutan). Terutama dalam lingkungan yang sangat ambigu dan tidak terduga. Jika individu tidak yakin dapat memberdayakan sumber daya, keperilakuan kognitif dan motivasi yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas ataupun tujuan tertentu, individu tersebut akan sangat terbebani oleh aspek-aspek tugas, dan tidak termotivasi dalam bekerja (Stajkovic & Luthans, 1998 dalam Sahertian, 2010)

Selain itu karyawan perguruan tinggi juga diminta untuk dapat meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Seorang karyawan Perguruan Tinggi diharapkan memiliki komitmen terhadap organisasi. Sikap karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap kerja dapat dilihat dari sikap tidak disiplinnya. Karyawan Perguruan Tinggi yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan dapat mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Dalam memelihara komitmen organisasi tersebut, sangat dibutuhkan peran seorang pemimpin, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utamanya. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi yang penuh dengan ketidak pastian dimasa mendatang, Katz dan Khan. (1987); Koh, *et al.* (1995); Mowday, *et al.* (1982) dalam Desianty (2005).

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinan mereka. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, manajer dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, komitmen dan produktivitasnya, Mosadeghard dan Yarmohammadian (2006). Menurut Bass dan Avolio (1994), dalam Lensufiie (2010) mengatakan bahwa kepemimpinan dapat dikelompokkan kedalam dua sifat, yaitu: kepemimpinan bersifat transformasional dan kepemimpinan yang bersifat transaksional.

Pada tahun 1996, Bar-On dalam Hayward (2005) menyatakan bahwa segala bentuk kepemimpinan memiliki komponen emosional. Namun menurut Rubin, *et al* (2005) dalam Ronald (2010) mengatakan bahwa kemampuan seorang pemimpin dalam mengenali emosi orang lain berkaitan erat dengan salah satu bentuk gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional.

Menurut pendapat George (2000) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam efektifitas kepemimpinan dan ia juga menyebutkan bahwa kemampuan untuk memahami dan mengelola suasana hati dan emosi dalam diri sendiri dan orang lain memberikan kontribusi terhadap efektifitas pemimpin. Hadirnya kecerdasan emosional akan meningkatkan kerjasama karyawan, peningkatan motivasi, peningkatan produktivitas, dan akhirnya akan meningkatkan keuntungan bagi organisasi. Selanjutnya, George (2000), menambahkan bahwa para pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan dapat menggunakan emosi positif untuk membayangkan peningkatan besar fungsi dari suatu organisasi.

Dalam teori kognitif sosial yang dibesarkan oleh Bandura (1977), menjelaskan terdapatnya integrasi dari interaksi diantara orang, prilaku dan lingkungan pada prilaku manusia. Bandura (1982) mengatakan bahwa prilaku manusia dapat menciptakan kondisi lingkungan dan sebaliknya, lingkungan juga dapat menciptakan prilaku manusia. Dalam beberapa dekade ini banyak peneliti melakukan penelitian yang memanfaatkan teori ini, dimana mereka menekankan hubungan antara lingkungan dan orang (Chronister & Mc Whiter, 2003; Morris CAW, Shoffner MF, Newsome DW 2009).

Berdasarkan pada teori yang telah dikemukakan oleh Bandura tersebut, penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional pada *self efficacy* dan komitmen organisasional. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Tsai, *et al* (2011) yang meneliti pengaruh kecerdasan emosional

dan gaya kepemimpinan terhadap *self efficacy* dan komitmen organisasional pada karyawan perbankan di Taiwan.

Namun dalam penelitian ini memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian yang sebelumnya diantaranya: variabel yang digunakan dan objek penelitian. Pada penelitian ini, peneliti ingin melihat pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional pada *self efficacy* dan komitmen organisasional di lingkungan organisasi non profit, yakni di Universitas Andalas Padang Indonesia, dimana sangat terdapat perbedaan karakteristik antara gaya kepemimpinan pada organisasi profit dengan organisasi non profit dan adanya perbedaan antara latar belakang budaya pemimpin dalam membentuk kecerdasan emosional pemimpin, *self efficacy* dan serta dampaknya terhadap komitmen organisasional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh positif pada kepemimpinan transformasional pemimpin Universitas Andalas?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada *self efficacy* karyawan?
3. Apakah kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh positif pada *self- efficacy* karyawan yang dilihat melalui kepemimpinan transformasional?

4. Apakah kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh positif pada *self-efficacy* karyawan Universitas Andalas?
5. Apakah *self-efficacy* berpengaruh positif pada komitmen organisasional karyawan Universitas Andalas?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, yaitu untuk:

1. Menguji apakah kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh positif pada kepemimpinan transformasional pemimpin Universitas Andalas
2. Menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada *self efficacy* karyawan
3. Menguji apakah kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh positif pada *self-efficacy* karyawan yang dilihat melalui kepemimpinan transformasional
4. Menguji apakah kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh positif pada *self-efficacy* karyawan Universitas Andalas
5. Menguji apakah *self efficacy* berpengaruh positif pada komitmen organisasional karyawan Universitas Andalas

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah penulis dapat mengetahui bagaimana hubungan kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional pada organisasi non profit khususnya Universitas Andalas

Padang dalam mempengaruhi *self efficacy* dan komitmen organisasional karyawannya. Selain itu dengan adanya penelitian ini, akan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi orang-orang dalam Universitas Andalas. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, Universitas Andalas akan memperoleh informasi yang dapat menjadi bahan evaluasi dalam melihat sejauh mana pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional terhadap *self efficacy* dan komitmen organisasional, serta membantu Universitas Andalas dalam pengambilan keputusan dan menetapkan kebijakan dimasa yang akan datang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini berada pada Universitas Andalas Padang Sumatra Barat. Objek studi penelitian di tujukan kepada karyawan tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Andalas. Pembahasan masalah dalam penelitian ini adalah melihat bagaimana pengaruh dari kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional terhadap *self efficacy* dan komitmen organisasional pada karyawan Universitas Andalas.

1.6 Sistematika Penulisan

Secara garis besar penelitian ini dibagi atas lima bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Landasan Teori

Berisikan teori-teori yang berkaitan dengan objek penelitian, pengembangan hipotesis, dan model penelitian.

Bab III : Metode Penelitian

Berisikan desain penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, defenisi operasional variabel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Berisikan paparan hasil penelitian dan pembahasan mengenai masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

Bab V : Penutup

Berisikan kesimpulan dari uraian yang telah dipaparkan dalam landasan teori, implikasi dari penelitian dan keterbatasan penelitian, serta saran dari penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kecerdasan Emosional

2.1.1 Defenisi Kecerdasan Emosional

Istilah *Emotional Intelligence* pertama sekali diperkenalkan oleh Salovey dan Mayer pada tahun 1990 dan secara bertahap berubah menjadi *Emotional Quotient*. Ada banyak defenisi mengenai kecerdasan emosional. Menurut Salovey (1997) dalam George (2000), kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk melihat, membedakan, dan mengelola perasaan / emosi dari diri sendiri atau orang lain sebagai panduan untuk meningkatkan pemikiran dan tindakan. Bar-On (2007) mengatakan bahwa seseorang yang cerdas secara emosional dan sosial akan mampu memahami dan mengekspresikan diri, untuk memahami dan berhubungan baik dengan orang lain, dan ia akan berhasil dengan tuntutan dalam kehidupan sehari-hari.

Sedangkan menurut Goleman (2006) EI (*Emotional Intelligence*) merupakan kemampuan seseorang untuk mempertahankan kontrol diri, antusiasme, ketekunan, dan dorongan dari dalam diri sendiri. Seperti yang ditunjukkan dalam lima besar dimensi: mengetahui emosi anda yaitu: mengelola emosi sendiri, motivasi diri, mengenali dan memahami emosi orang lain dan mengelola hubungannya.

Goleman (2006), mengatakan bahwa kecerdasan emosional dapat ditingkatkan dengan belajar. Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan

emosional yang tinggi ditunjukkan dengan emosi yang stabil dan memiliki hubungann interpersonal yang baik dibandingkan dengan pemimpin yang hanya memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi (IQ). Untuk meningkatkan daya saing, sebuah organisasi harus berusaha meningkatkan kecerdasan emosional untuk mengelola, mengubah dan menggunakan tenaga karyawannya (terutama supervisor) dan termasuk menggunakan kecerdasan emosional sebagai referensi dalam rekrutmen karyawan.

Goleman (1997), dalam Hayward, (2005) memberikan defenisi konsep kecerdasan emosional tentang:

1. Mengetahui apa yang dirasakan diri sendiri dan mampu menangani perasaan tanpa mempengaruhi kebiasaannya
2. Mampu memotivasi diri sendiri untuk dapat melakukan pekerjaan, menjadi kreatif dan tampil pada penampilan terbaik dari diri
3. Merasakan apa yang orang lain rasakan, dan mampu menangani hubungan dengan orang lain dengan efektif.

Menurut Mayer, Salovey, dan Caruso (2000), kecerdasan emosional mencakup “kemampuan untuk melihat, menilai dan mengekspresikan emosi secara akurat dan adaptif; kemampuan untuk memahami emosi dan pengetahuan emosi, kemampuan untuk mengakses dan menghasilkan perasaan dimana mereka memfasilitasi kegiatan kognitif dan tindakan adaptif, dan kemampuan untuk mengatur emosi dalam diri sendiri dan orang lain”.

2.1.2 Kompetensi Emosional

Kompetensi emosional pertama kali dibahas oleh David McClelland (1973) dalam Goleman (2001), yang mengemukakan kata “kompetensi” dan merekomendasikan agar melakukan penelitian terkait kompetensi seiring dengan adanya pengaruh dari kompetensi ini pada penambahan nilai ekonomi perusahaan. Goleman (2001) mendefinisikan kompetensi emosional sebagai sebuah kemampuan pembelajaran yang berdasarkan pada kecerdasan emosional yang tujuan akhirnya adalah adanya peningkatan kinerja di tempat kerja. Kompetensi emosional menjadi dasar dibentuknya *framework* kecerdasan emosional. *Framework* kecerdasan emosional ini menjelaskan tentang potensi seseorang untuk menguasai komponen – komponen kecerdasan emosional yang terdiri dari:

1. ***Self-awareness***, menggambarkan pentingnya untuk mengenali perasaan yang ada dalam diri dan bagaimana hal itu mempengaruhi kinerjanya.
2. ***Self-management***, adalah kemampuan untuk mengatur dampak yang negatif dari kemarahan dan ke Gundahan dan untuk bisa menguasai impulsifitas emosional.
3. ***Social-awareness***, memberikan seseorang perhatian yang tinggi atas emosi, keinginan, dan kebutuhan seseorang.
4. ***Relationship management***, memiliki bentuk yang lebih kompleks termasuk kedalamnya skill sosial.

Framework kecerdasan emosional ini ditemukan oleh Goleman pada tahun 1998, di dalam bukunya yang berjudul “*Working With Emotional*

Intelligence”. Secara rinci *framework* kecerdasan emosional ini dapat terlihat pada gambar 2.1 berikut:

	<i>Self</i> (<i>personal Competence</i>)	<i>Other</i> (<i>Social Competencies</i>)
<i>Recognition</i>	<p style="text-align: center;"><i>Self-Awareness</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Emotional self-awareness</i> • <i>Accurate self-assessment</i> • <i>Self-confidence</i> 	<p style="text-align: center;"><i>Social Awareness</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Empathy</i> • <i>Service orientation</i> • <i>Organizational awareness</i>
<i>Regulation</i>	<p style="text-align: center;"><i>Self-Management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Emotional self-control</i> • <i>Trustworthiness</i> • <i>Conscientiousness</i> • <i>Adaptability</i> • <i>Achievement drive</i> • <i>Initiative</i> 	<p style="text-align: center;"><i>Relationship Management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Developing other</i> • <i>Influence</i> • <i>Communication</i> • <i>Conflict management</i> • <i>Visionary leadership</i> • <i>Catalyzing change</i> • <i>Building bonds</i> • <i>Teamwork and collaboration</i>

Gambar 2.1 *A Framework of Emotional Competencies*
 Sumber: Goleman (2001), *the emotional intelligence in workplace*

2.1.3 Pentingnya Kecerdasan Emosional

Emosi memiliki dampak pada segala sesuatu yang orang lakukan. Disatu sisi, emosi bisa mengarah pada meningkatnya semangat kerja antara karyawan, tetapi di sisi lain, emosi juga dapat menimbulkan hal yang menjadi destruktif (menghancurkan), seperti emosi negatif: takut, kecemasan, kemarahan dan permusuhan, yang akan menghabiskan banyak energi untuk individu, dan menurunkan moral, Bagshaw (2000) dalam Hayward (2005).

Meskipun telah banyak hasil penelitian yang menunjukkan betapa pentingnya kecerdasan emosional dalam memimpin organisasi, namun masih banyak manajer organisasi yang lebih suka menjauhkan diri dari isu-isu emosional tersebut. Hasil penelitian Cooper (1997) dalam Hayward (2005)

menunjukkan bahwa emosi yang dapat dikelola dengan baik, akan memiliki hasil yang sukses. Emosi dapat mendorong kepercayaan diri, loyalitas dan komitmen serta meningkatkan produktivitas, inovasi, dan prestasi di bidang individu, tim, dan organisasi.

Dari hasil penulisan (Cooper & Sawaf, 1997; Salovey & Sluyter, 1997; Goleman, 1998; dalam Hayward, 2005) menunjukan bahwa kecerdasan emosional adalah penting bagi kepemimpinan yang efektif. Penelitian yang dilakukan Goleman telah menunjukan bahwa kecerdasan emosional jauh lebih penting disemua tingkat dalam kerja dari keterampilan teknis dan kecerdasan intelektual (IQ). Hasil penelitiannya menunjukan bahwa “kecerdasan emosional memfasilitasi adaptasi individu dan perubahan”. Dan hasil penelitian Jordan, *et al* (2011) dalam Farahani, M, Marzieh T, Mehdi B (2011) juga menyebutkan bahwa dalam kecerdasan emosional akan memberikan kontribusi untuk meningkatkan hubungan kerja, yang merupakan suatu elemen penting dalam kepemimpinan yang efektif.

2.2 Kepemimpinan

Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau bahkan kegagalan yang sebenarnya sebagian besar kegagalan ditentukan pada pelaksanaan suatu pekerjaan. Dari ungkapan tersebut dapat diartikan bahwa posisi pemimpin dalam suatu organisasi berada pada posisi yang terpenting. Berikut ini akan dijelaskan defenisi dari kepemimpinan.

2.2.1 Defenisi Kepemimpinan

Kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Implikasi penting yang terkandung dalam hal ini adalah: kepemimpinan itu melibatkan orang lain seperti bawahan atau pengikut, kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, dan kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Menurut Bass (1990) dalam Hayward (2005), pemimpin adalah seorang yang memiliki suatu tujuan dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam prosesnya, seorang pemimpin mempergunakan dan mengaplikasikan suatu cara atau gaya tertentu sehingga kepemimpinannya tersebut mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan anggota-anggota kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Robert dan Hunt (1991) dalam Sari (2007), mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang

lain memiliki kemauan keras dan semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan bersama. Dorongan yang diberikan tidak semata-mata agar orang lain memiliki kemauan dalam bekerja saja, tetapi dorongan itu juga dimaksudkan agar kemauan dalam bekerja juga dilandasi oleh semangat yang tinggi dan penuh percaya diri untuk terus maju dan berkembang.

Sedangkan menurut, Du-Brin (2005) kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Dalam zaman yang mengalami perubahan yang mendasar ini, kepemimpinan berdasarkan kekuasaan tidak lagi efektif untuk diterapkan. Pendekatan kepemimpinan yang efektif apabila gaya partisipatif dipertimbangkan, artinya dalam mengambil sebuah keputusan pimpinan memberikan kebebasan kepada para bawahan untuk memberikan pertimbangan-pertimbangan, dengan kata lain bawahan diberi hak untuk mengeluarkan pendapat dalam membuat suatu keputusan.

2.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diungkapkan oleh James Mac Gregor Burn tahun 1978 dalam bukunya yang berjudul *leadership*. Yulk (1989) dalam Hayward (2005) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi organisasi dan tujuan.

Menurut Bass (1994) dalam Hayward (2005) pemimpin transformasional mengajarkan pengikutnya (karyawan) untuk menjadi transformasional. Sedangkan menurut Lensufiie (2010), kepemimpinan transformasional memiliki pengertian yang bertujuan untuk perubahan.

Kepemimpinan transformasional memiliki ciri memperhatikan perkembangan dan perubahan prestasi dari para pengikutnya, apakah menjadi semakin baik menurut kriteria organisasi atau tidak. Kepemimpinan transformasional paling cocok diterapkan pada level manajemen puncak dan lebih tepat diterapkan untuk situasi yang sifatnya non-rutin, Bass (1985) dalam Robby (2005).

Secara umum, para pemimpin transformasional dianggap mampu menyatakan visi, menggunakan pemikiran baru, mendorong pengembangan individu, memberikan umpan balik secara berkala, menggunakan pengambilan keputusan partisipatif, dan mendorong sebuah kerjasama dan lingkungan kerja yang saling percaya, Bass dan Avolio, (1997) dalam Hayward (2005).

Pemimpin transformasional juga memiliki kemampuan untuk menyalurkan orang dan sistem sehingga akan ada integritas di seluruh organisasi. Selain dari itu pemimpin transformasional bertanggung jawab untuk memotivasi karyawan mereka untuk melampaui harapan yang biasa dengan menarik kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional secara konsisten menunjukkan keunggulan pada berbagai hasil individu dan organisasi, seperti tujuan dan kinerja, Bass (1998) dalam Hayward (2005).

2.2.3 Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kinerja dan pengembangan bawahan ke arah potensi terbesar mereka (Avolio, 1999) dalam Northouse (2003). Berikut ini merupakan faktor – faktor kepemimpinan transformasional:

1. *Idealized Influence* (Karisma dan Idealisme)

Pengaruh yang idealis dan karisma menjelaskan bahwa pemimpinlah yang berperan sebagai model yang menjadi panutan bagi bawahan. Pemimpin-pemimpin seperti ini biasanya memiliki standar moral dan etika yang tinggi dalam melakukan hal yang benar.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Motivasi inspirasional ini menjelaskan bahwa pemimpin yang mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi kepada bawahan dengan menginspirasi mereka melalui motivasi untuk menjadi partner yang berkomitmen dan saling membagi pandangan dalam organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi intelektual merupakan kepemimpinan yang merangsang bawahan untuk menjadi kreatif dan inovatif serta berani melawan keyakinan dan nilai mereka agar sama dengan yang dianut pemimpin dan organisasi.

4. *Individualized Consideration* (Perhatian pada Individu)

Faktor ini mencerminkan pemimpin yang menciptakan iklim yang mendukung dengan cara mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.

2.3 *Self Efficacy*

2.3.1 Defenisi *Self Efficacy*

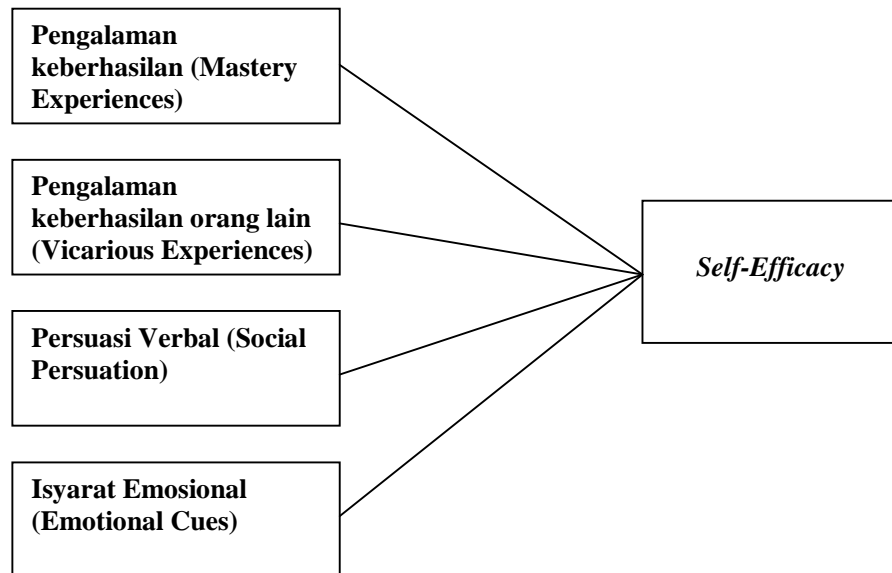
Bandura (1977) menyatakan bahwa *self efficacy* sebagai keyakinan seseorang mengenai kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Dalam arti sederhananya *self efficacy* diartikan sebagai semacam kepercayaan diri, atau versi tertentu dari harga diri, Kanter (2006) dan Brockner (1988) dalam Lenenburg (2011). Jika individu tidak yakin dapat memberdayakan sumber daya keprilakuan kognitif dan motivasi yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas ataupun tujuan tertentu, individu tersebut sangat terbebani oleh aspek-aspek tugas, dan tidak termotivasi dalam bekerja, (Stajkovic & Luthans 1998 dalam Sahertian (2010).

Self efficacy memiliki tiga dimensi yaitu: pertama besarnya tingkat kesulitan tugas seseorang yang percaya bahwa ia bisa mencapainya, kedua

besarnya keyakinan ia miliki, sebagai yang kuat atau yang lemah, dan ketiga sejauh mana harapan yang ia miliki pada setiap situasi. *Self efficacy* karyawan akan mempengaruhi persepsi, motivasi dan kinerja karyawan Bandura (1997).

2.3.2 Sumber-sumber *Self Efficacy*

Self efficacy memiliki efek kuat pada organisasi. Bandura (1997) dalam Lenenburg (2011) telah mengidentifikasi sumber-sumber utama dari *self efficacy* yang akan ditunjukkan pada gambar 2.2 berikut:



Gambar 2.2 *Source of Self Efficacy*

Sumber: Fred Lenenburg “*self efficacy in the workplace*” (journal managemen 2011)

a. Pengalaman Keberhasilan (mastery experiences)

Keberhasilan yang sering didapatkan akan meningkatkan *self efficacy* yang dimiliki seseorang, sedangkan kegagalan akan menurunkan *self efficacy*-nya. *Self efficacy* seseorang akan meningkat, jika keberhasilan yang ia dapatkan melalui hambatan yang besar dan merupakan hasil perjuangan sendiri. Jika keberhasilan yang ia dapatkan berasal dari faktor-faktor luar dirinya, biasanya tidak akan membawa pengaruh pada *self efficacy*-nya.

b. Pengalaman Orang Lain (vicarious experiences)

Pengalaman keberhasilan orang lain yang memiliki kemiripan karakter individu dalam mengerjakan sesuatu tugas biasanya akan meningkatkan *self efficacy* seseorang dalam mengerjakan tugas yang sama. Misalnya, jika rekan kerja seseorang kehilangan berat badannya, seseorang dapat meningkatkan kepercayaan diri bahwa ia juga dapat menurunkan berat badannya juga.

c. Persuasi Verbal (verbal persuasion)

Sumber ketiga dari *self efficacy* adalah melalui persuasi verbal. Pada dasarnya ini melibatkan orang-orang yang meyakinkan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk sukses pada tugas tertentu. Cara terbaik bagi seorang pemimpin untuk menggunakan persuasi verbal adalah melalui efek *Pygmalion*. Efek *Pygmalion* adalah suatu bentuk ramalan atau pernyataan tentang pemenuhan diri dimana sesuatu yang percaya untuk menjadi kenyataan akan dapat terjadi. Penelitian menunjukkan bahwa

ketika manajer yakin bahwa karyawan mereka dapat melakukan tugas, akan berdampak pada kinerja karyawan yang akan menjadi lebih tinggi. Namun, kekuatan persuasi verbal bergantung kepada kredibilitas pemimpin, hubungan sebelumnya dengan karyawan dan pengaruh pemimpin dalam organisasi Eden (2003) dalam Lenenburg (2011).

d. Isyarat Emosional (emotional cues)

Bandura berpendapat bahwa isyarat-isyarat emosional akan mendikte *self efficacy*. Seseorang yang memiliki persepsi diri akan mempengaruhi *self efficacy*-nya Steven dan Alan (1996). Jika mereka merasa takut, cemas atau tegang dalam menjalankan tugas yang diberikan, maka mereka akan kurang mampu dalam menyelesaikan tugas tersebut. Upaya untuk peningkatan psikologis melalui upaya mengurangi stress dan meningkatkan kondisi fisik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan *self efficacy* karyawan organisasi.

2.4 Komitmen Organisasi

2.4.1 Defenisi Komitmen Organisasi

Robbins (2000) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seseorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Salancik (1977) dalam Tsai, *et al* (2011) menganggap bahwa komitmen organisasi adalah perilaku dari seorang individu dalam ketergantungannya pada organisasi. Mowday, *et al* (1982) dalam Anggi (2008) mendefinisikan komitmen

organisasi sebagai kekuatan relatif identifikasi individu dengan dan keterlibatan khususnya dalam organisasi, melibatkan kepercayaan dan penerimaan dari sebuah tujuan organisasi dan nilai-nilai, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Kekhawatiran setiap organisasi adalah sejauh mana karyawan mereka setia dan mau memberikan kontribusinya kepada organisasi, Tsai, *et al* (2011). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memandang pekerjaan bukan sebagai beban atau kewajiban tetapi sarana berkarya dan mengembangkan diri, karena seseorang karyawan diharapkan mampu menjiwai pekerjaannya serta bekerja dengan pikiran dan hati.

Menurut Greenberg dan Baron (1993) dalam Chairy (2002), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi. Rasa kohesi antara anggota dalam organisasi adalah kunci untuk efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi akan didapatkan ketika karyawan dalam organisasi mempunyai rasa memiliki dengan misi organisasi, tujuan, nilai-nilai yang melekat pada diri mereka dan, mereka akan memberikan kontribusi dalam semua upaya untuk semua pekerjaan mereka dalam organisasi (Jaskyte & Lee 2009 dalam Tsai, *et al* 2011).

2.4.2 Komponen-komponen Komitmen Organisasi

Tipologi komitmen organisasi yang pertama dikemukakan oleh Potter, *et al* (1982). Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Potter, *et al* ini bercirikan adanya: (1) belief yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Tipologi terakhir dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991) dalam Luthans (2011). Menurutnya faktor-faktor penyebab komitmen organisasi mengakibatkan timbulnya perbedaan bentuk komitmen organisasi yang dibaginya atas tiga komponen, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuence commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi.

Allen dan Meyer (1990) lebih memilih untuk menggunakan istilah komponen komitmen organisasi daripada tipe komitmen organisasi karena hubungan karyawan dengan organisasinya dapat bervariasi dalam ketiga

komponen tersebut. Adapun definisi dari masing-masing komponen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, pada siapa karyawan mengidentifikasi dirinya, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut (Allen dan Meyer, 1990).

Menurut Morgan (1988) dalam (Ahmad, S, K. Shahzad, S. Rehman, N. A. Khan & I.U. Shad 2010) komitmen afektif merupakan perasaan pribadi karyawan dan identifikasi dirinya pada organisasi dikarenakan kepercayaan yang kuat terhadap fungsi dan tujuan organisasi.

Komitmen afektif dapat dikelompokkan menjadi empat kategori utama yaitu karakteristik pribadi, karakteristik struktur, karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja. Walaupun keempat kategori ini mempengaruhi komitmen afektif secara signifikan, kebanyakan literatur mendukung bukti bahwa pengalaman kerja mempunyai hubungan pengaruh yang lebih kuat (Mowder, *et al*, 1982 dalam Azliyanti, 2009).

2. Komitmen Kontinuans (*Continuence Commitment*)

Komitmen kontinuans berkaitan dengan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan yang berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain (Allen dan Meyer, 1990).

Menurut Morgan (1988) dalam Ahmad, *et al* (2010) komitmen kontinuans merupakan persepsi seseorang terhadap kerugian yang akan dialaminya apabila meninggalkan organisasi.

Komitmen kontinuans berdasarkan pada persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Komitmen ini pada saat awal dikembangkan dianggap sebagai aktifitas yang dianggap konsisten. Ketika individu tak melanjutkan lagi aktifitasnya pada suatu organisasi, maka akan timbul di hatinya suatu perasaan kehilangan. Oleh sebab itu selanjutnya komitmen ini disebut juga dengan *exchanged oriented commitment* atau komitmen yang berorientasi pada pertukaran atau biasa juga disebut komitmen kumulatif (Dewayani, 2007).

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

Wiener (dalam Allen dan Meyer, 1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi.

Menurut Morgan (1988) dalam Ahmad, *et al* (2010) komitmen normatif adalah perilaku yang ditunjukkan karyawan atas pertimbangan moral dan apa yang benar untuk dilakukan.

Chang, C. C., M. C. Tsai dan M. S. Tsai (2011), menyatakan bahwa komitmen normatif mengacu kepada perasaan pekerja bahwa mereka berkewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi. Sedangkan Dewayani (2007) mengatakan bahwa komitmen normatif ini juga disebut sebagai komitmen moral, merefleksikan persepsi individu terhadap norma, perilaku yang dapat diterima, yang timbul sebagai akibat perlakuan organisasi terhadap karyawan. Misalnya dengan gaji yang mereka terima serta pelatihan-pelatihan yang mereka ikuti. Perasaan wajib ini terus tumbuh sampai mereka merasa impas dan tidak mempunyai kewajiban lagi.

Meyer dan Allen (1991) dalam Yonel (2007) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

2.5 Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian

Penelitian mengenai kecerdasan emosional dengan kepemimpinan sebelumnya telah banyak dilakukan. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh, Barling J, Slater F, dan Kelloway EK (2000), dalam penelitian kecerdasan emosional merupakan instrumen yang populer dan mutlak dibutuhkan untuk kepemimpinan yang efektif. George (2000) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam efektifitas kepemimpinan dalam menghasilkan kinerja karyawan dan akan berdampak pada kinerja organisasi dan mengusulkan bahwa kemampuan untuk memahami dan mengelola suasana hati dan emosi dalam diri sendiri dan orang lain yang secara teoritis memberikan kontribusi terhadap efektifitas pemimpin dalam merangsang kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian yang telah dilakukan Carmeli (2003) dalam hal hubungan antara gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional, mencatat bahwa seorang manajer dengan kecerdasan emosional lebih tinggi melakukan pekerjaan

yang lebih baik di tempat kerja dibandingkan dengan kecerdasan emosional yang rendah. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Tsai, *et al* (2011) menemukan bahwa kecerdasan emosional supervisor memiliki signifikan positif pada gaya kepemimpinan, dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan atasan dirasakan oleh karyawan yang dipengaruhi oleh kecerdasan emosionalnya.

Melihat dari hasil penelitian terdahulu diduga bahwa kecerdasan emosional atasan akan berpengaruh positif pada kepemimpinan transformasional pemimpin di Universitas Andalas

H1. Terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosi pemimpin dan kepemimpinan transformasional

Dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan *self efficacy*, Gong, *et al* (2009) dalam penelitian mencatat bahwa gaya kepemimpinan atasan, terutama gaya kepemimpinan transformasional, akan merangsang rasa keberhasilan dalam diri karyawan. Meskipun dalam penelitian Gong, *self efficacy* berperan sebagai variabel mediator dalam menilai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan, dia mengatakan adanya hubungan yang positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *self efficacy*.

Sedangkan dari penelitian Pillay dan Ethlyn (2004) menjelaskan juga bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan *self efficacy* karyawan. Fakta yang ditemukan dalam penelitian Pillai, kespesikan tugas yang diberikan oleh pemimpin transformasional akan memberikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *self efficacy* karyawan.

Dari hasil penelitian Barling, *et al* (2001) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah salah satu langkah yang efektif dalam mendorong untuk meningkatkan kepercayaan, komitmen dan *efficacy team*. Berdasarkan hasil yang ditemukan oleh beberapa penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan:

H2. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* karyawan

Dalam penelitian Tsai, *et al* (2011) menemukan bahwa seorang pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan melakukan gaya kepemimpinan yang sangat baik dan mampu meningkatkan efektifitas diri karyawan. Tsai, menambahkan bahwa karyawan dapat merasakan kecerdasan emosional mereka melalui gaya kepemimpinannya.

Dari temuan Tsai, *et al* (2011) tersebut maka dapat diduga bahwa kecerdasan emosional pemimpin akan berpengaruh positif pada *self efficacy* karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan transformasional.

H3. Terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional pemimpin dan *self efficacy* karyawan melalui kepemimpinan transformasional

Hubungan antara kecerdasan emosional dan *self efficacy*, menurut Bandura (1997) dalam Tsai, *et al* (2011), menyebutkan; Mereka yang menunjukkan kesadaran diri yang lebih tinggi dan mampu mengendalikan emosi mereka akan cenderung meningkatkan keyakinan diri yang lebih kuat.

Dengan demikian, Gundlach, *et al* (2003) dalam Tsai, *et al* (2011) menganggap bahwa kecerdasan emosional dan control memainkan peran penting

dalam pengembangan *self efficacy*. Untuk dari itu kecerdasan emosioanal harus memiliki dampak pada keberhasilan diri melalui pengaruhnya. Dari temuan-temuan tersebut didapat:

H4. Terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosi pemimpin dan *self efficacy* karyawan

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menemukan adanya hubungan positif antara *self efficacy* dengan komitmen organisasi. Penelitian Salami (2007) yang dilakukan pada sekolah menengah guru di Nigeria, menemukan adanya hubungan yang signifikan antara *self efficacy* guru dengan komitmen organisasi mereka. Guru dengan *self efficacy* yang tinggi akan termotivasi untuk bertahan ketika berhadapan dengan kemunduran dan akan bersedia untuk belajar dan akan menggunakan pendekatan baru untuk mengatasi kesulitan. Oleh karena itu, mereka cenderung untuk mengembangkan komitmen yang tinggi untuk karir mereka dan organisasi.

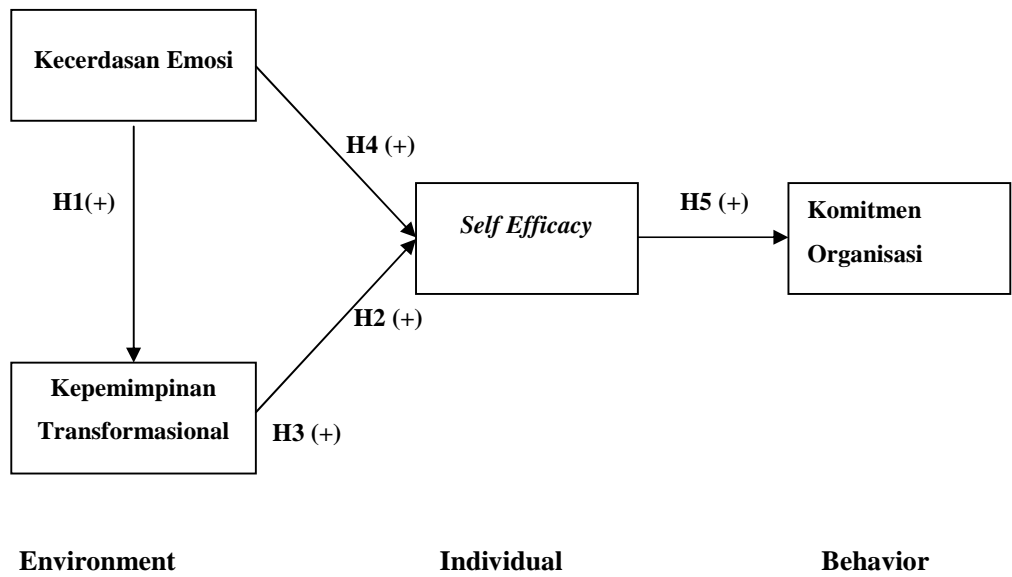
H5. Terdapat hubungan positif antara *self efficacy* karyawan dan komitmen organisasi karyawan

Rangkuman dari penelitian-penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Barling J, et al (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Transformational leadership</i> • <i>Emotional intelligence</i> 	Tiga aspek dari kepemimpinan transformasional, yaitu: (<i>idealized influence, inspirational motivation, dan individual consideration</i>) berkaitan dengan dimensi-dimensi kecerdasan emosional.
2.	Carmeli, A. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Emotional intelligence</i> • <i>work attitudes</i> • <i>organizational commitment</i> • <i>job involvement</i> • <i>organizational citizenship behavior</i> • <i>work outcomes</i> 	Kecerdasan emosional berhubungan positif dengan <i>work attitude, organizational commitment, job involvement, OCB, waork outcomes</i>
3.	Tsai, et al (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Emotional intelligence</i> • <i>Leadership style</i> • <i>Self efficacy</i> • <i>Organizational commitment</i> 	Kecerdasan emosional berpengaruh positif pada gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada <i>self efficacy</i> , dan <i>self efficacy</i> berpengaruh positif pada komitmen organisasional
4.	Pillay dan Ethlyn (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Transformational leadership</i> • <i>self-efficacy</i> • <i>group cohesiveness</i> • <i>commitment</i> • <i>performance</i> 	Fakta yang ditemukan dalam penelitian Pillai, kespesikan tugas yang diberikan oleh pemimpin transformasional akan memberikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan <i>self efficacy</i> karyawan.
5.	Sahertian (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Prilaku Kepemimpinan • <i>Self efficacy</i> • Komitmen organisasional • <i>Organizational citizenship behaviour</i> 	Adanya hubungan positif antara prilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dengan OCB yang dimediasi oleh <i>Self efficacy</i>

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.3 Model Empiris Penelitian
Sumber: pengembahan hipotesis untuk penelitian ini

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional terhadap *self efficacy* dan serta dampaknya pada komitmen organisasional. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrument penelitian berupa kuisioner.

Metode kuantitatif adalah penelitian yang sifatnya dapat dihitung jumlahnya dengan menggunakan metode statistik, Sugiono (2009). Penelitian ini bersifat *cross-sectional*, dimana pengumpulan data dilakukan dalam sekali kumpul, baik selama periode harian, mingguan, atau bulanan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah sekumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut. Sehingga dapat dipahami bahwa pengertian populasi sebagai sekelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik.

Populasi mengacu kepada seluruh kelompok orang, kejadian, atau hal-hal yang menarik bagi peneliti untuk melakukan penelitian, Sekaran (2006). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Universitas Andalas (tenaga kependidikan), yang terdiri dari: bagian administrasi, teknisi, medis, labor, pustakawan, dan arsiparis, dimana jumlah total karyawannya yang terbagi kedalam 11 fakultas ditambah rektorat adalah sebanyak 932 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi dan pengambilannya harus mewakili populasi (representatif) (Sugiyono,2009). Pengambilan sampel dalam penelitian dilakukan dengan pertimbangan bahwa populasi sangat besar sehingga tidak memungkinkan untuk meneliti seluruh data yang ada karena memerlukan banyak biaya, waktu, dan tenaga. Oleh sebab itu, penelitian ini hanya menggunakan sebagian dari keseluruhan objek penelitian yang disebut sampel.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *probability sampling* yaitu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, Sugiono (2001).

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus yang dikembangkan oleh Surakhmad (2004), dimana ia mengatakan apabila ukuran populasi sama dengan atau lebih dari 1000, ukuran sampel diharapkan sekurang-kurangnya adalah 15% dari ukuran populasi :

$$S = 15\% + \left(\frac{1000 - N}{1000 - 100} \right) \cdot (50\% - 15\%)$$

Sumber : Surakhmad (2004)

Ket : S = Jumlah Sampel

N = Populasi

Hasil perhitungannya adalah:

$$\begin{aligned} S &= 15\% + \left(\frac{1000 - 932}{1000 - 100} \right) (50\% - 15\%) \\ &= 15\% + \left(\frac{68}{900} \right) (35\%) \\ &= 15\% + 0.076 (35\%) \\ &= 17.66\% \end{aligned}$$

Jadi jumlah sampelnya adalah sebanyak 17.66% x 932 orang = 164.59, atau dibulatkan menjadi 165 orang responden.

Untuk menentukan siapa sampel yang dijadikan responden digunakan teknik *proportional random sampling*, yaitu pengambilan sampel yang dilakukan secara acak atau random berdasarkan proporsi yang telah dihitung untuk tiap departemen. Perhitungan proporsi menggunakan rumus berikut (Nazir, 2000):

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Ket : n_i = jumlah sampel ke i

N_i = jumlah populasi ke i

N = jumlah populasi

n = jumlah sampel

Hasil perhitungannya ditunjukkan pada tabel 3.1:

Tabel 3.1
Jumlah Sampel Dalam Penelitian

No.	FAKULTAS	POPULASI (ORANG)	SAMPEL (ORANG)
1.	REKTORAT	345	$345/932 \times 165 = 61$
2.	PERTANIAN	70	$70/932 \times 165 = 12$
3.	KEDOTERAN	122	$122/932 \times 165 = 21$
4.	MIPA	64	$64/932 \times 165 = 11$
5.	HUKUM	39	$39/932 \times 165 = 7$
6.	EKONOMI	67	$67/932 \times 165 = 13$
7.	PETERNAKAN	55	$55/932 \times 165 = 9$
8.	ILMU BUDAYA	37	$37/932 \times 165 = 6$
9.	TEKNIK	54	$54/932 \times 165 = 10$
10.	ISIP	34	$34/932 \times 165 = 6$
11.	FARMASI	25	$25/932 \times 165 = 5$
12.	TEKNOLOGI PERTANIAN	20	$20/932 \times 165 = 4$
	TOTAL	932	165

Sumber: Hasil survey penelitian awal (2011)

3.3 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional Variabel

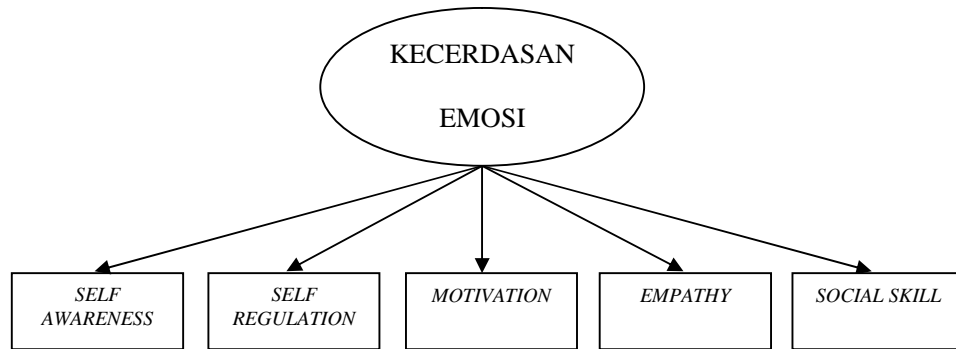
Variabel adalah apa pun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai tersebut bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda, Sekaran (2006). Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel yaitu: variabel *dependent* (terikat), variabel *independent* (bebas), dan variabel *intervening* (antara).

3.3.1 Variabel *Independent* (bebas)

Variabel *Independent* (bebas) merupakan variabel yang bebas, tidak dipengaruhi oleh variabel apapun. Variabel *independent* akan mempengaruhi variabel *dependent* (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *independent* adalah: kecerdasan emosional (X1) dan Gaya kepemimpinan (X2).

- **Kecerdasan Emosional (X1)**

Saat ini, defenisi dan skala penilaian kecerdasan emosional adalah diversifikasi. Ada beberapa skala yang populer digunakan dalam pengukuran kecerdasan emosional seseorang. Penelitian ini memiliki skala penilaian dari kecerdasan emosional yang mengacu kepada Goleman teoritis dan dimodifikasi lebih lanjut dari perspektif budaya Indonesia khususnya dilingkungan Universitas Andalas Sumatra Barat. Goleman (2006) dalam Kiyani, *et al* (2011), mengembangkan skala penilaian kecerdasan emosional yang terdiri dari lima jenis indikator:



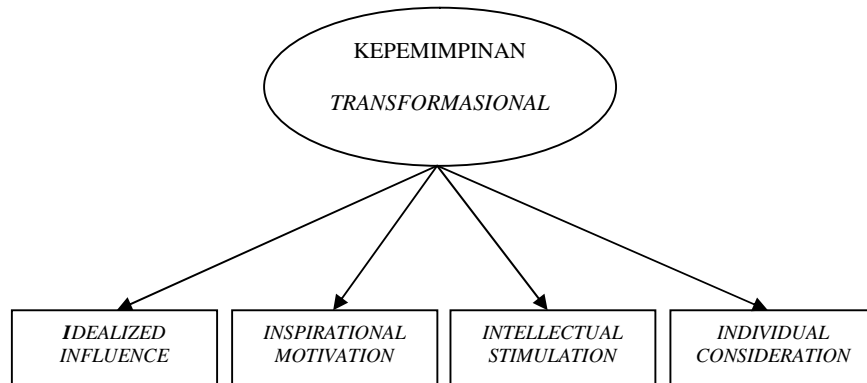
Gambar 3.1 Indikator Kecerdasan Emosi

Sumber: Goleman, “working with emotional intelligence” (2001)

Dari kelima indikator tersebut dikembangkan menjadi 25 item pertanyaan, dimana masing-masing instrument pertanyaan diukur dengan menggunakan skala Linker 1 sampai 5 (1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju 3. Netral, 4. Setuju, 5. Sangat setuju).

- **Kepemimpinan Transformasional (X2)**

Instrumen yang dipakai dalam mengukur kepemimpinan transformasional adalah instrument yang telah dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) dalam Northouse (2003) yaitu MLQ (*multifactor leadership quitionare*) form 6s. Kuisisioner MLQ form 6s dapat menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik. Untuk gaya kepemimpinan transformasional akan dilihat dari indikator *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individual consideration*.



Gambar 3.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional
 Sumber: Bass dan Avolio (1994) dalam Northouse (2003)

Dari keempat indikator tersebut dikembangkan menjadi 12 item pertanyaan, dimana masing-masing instrument pertanyaan diukur dengan menggunakan skala Linker 1 sampai 5 (1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju, 3. Netral, 4. Setuju, 5. Sangat setuju).

3.3.2 Variabel *Intervening* (antara)

Variabel *intervening* (antara) merupakan variabel yang mengemukakan antara waktu variabel bebas mulai bekerja mempengaruhi variabel terikat, dan waktu pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat, Suyanto (2007). Dengan demikian, terdapat kualitas temporal atau dimensi waktu pada variabel-variabel antara. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* adalah gaya kepemimpinan (X2), sebagai mana yang telah dijelaskan dalam kerangka teoritis penelitian ini yang dijelaskan pada Hipotesis 3, yang mengatakan akan ada pengaruh antara kecerdasan emosional pemimpin terhadap *self efficacy* karyawan melalui gaya kepemimpinannya.

3.3.3 Variabel *Dependent* (terikat)

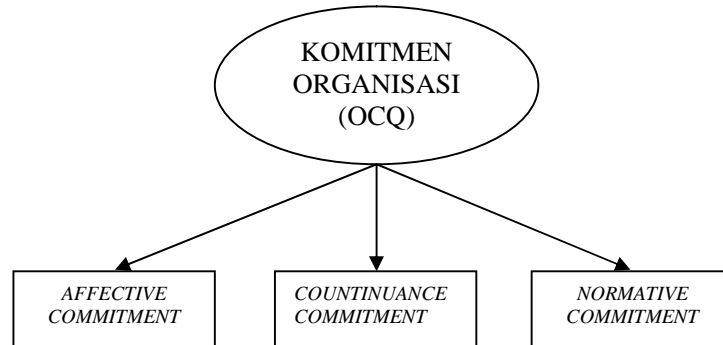
Variabel *dependent* (terikat) yaitu variabel utama yang menjadi problem untuk dipelajari. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikatnya adalah *self efficacy* (Y1) dan komitmen organisasi (Y2).

- ***Self efficacy***

Berdasarkan definisi *self efficacy* oleh Bandura (1986) penelitian ini akan diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Bandura (1986) dan Gareth Jones (1986) dalam Mas'ud (2004) dengan indikator *Adjudgement In Organization*. Kuisiner ini berisikan 4 item pertanyaan yang akan diukur dengan skala Linker 1 sampai 5 (1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju 3. Netral, 4. Setuju, 5. Sangat setuju).

- **Komitmen Organisasi**

Variabel Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan sembilan items *short version of the Organizational Commitment questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1993). OCQ dinilai melalui indikator *affective commitment, countinuanance commitment, normative commitment*, dimana masing-masing indikator memiliki 8 item pertanyaan.



Gambar 3.3 Indikator *Organizational Commitment Questionnaire*
 Sumber: Meyer dan Allen (1993) dalam Mas'ud (2004)

Jadi total pertanyaan dalam OCQ adalah sebanyak 24 item, dimana masing-masing item diukur dengan skala Linker 1 sampai 5 (1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju, 3. Netral, 4. Setuju, 5. Sangat setuju).

3.4 Jenis Data yang Digunakan

Sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terbagi atas dua sumber, yaitu:

3.4.1 Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugas-petugasnya) dari sumber pertama Suyanto (2007). Dalam penelitian ini peneliti langsung menemui karyawan Universitas Andalas. Data yang akan dikumpulkan berupa wawancara (*interview*) dan penyebaran kuisioner pada karyawan yang menjadi responden.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi berupa publikasi atau data yang sudah dikumpulkan oleh pihak lain, Suryabrata, (2006). Penulis memperoleh data sekunder yang berupa laporan dari bagian Kepegawaian dan Bapsi Universitas Andalas, serta melalui penelitian ke pustaka dan internet yang yang menyangkut teori-teori, seperti: skripsi terdahulu, jurnal-jurnal yang lainnya yang berkaitan dengan Universitas Andalas, kecerdasan emosional, gaya kepemimpinan, *self efficacy*, dan komitmen organisasi.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik survey lapangan. Survey lapangan digunakan untuk memperoleh data primer yang diperoleh langsung dari objek yang akan diteliti. Penelitian diawali dengan survey lapangan dengan cara *interview* langsung terhadap calon responden dengan mencari informasi dari pihak-pihak terkait dan yang dinilai berkompeten dalam hal ini.

Setelah informasi cukup diperoleh, penelitian dilanjutkan dengan membagikan kuisisioner yang sudah disiapkan kepada para responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan Universitas Andalas (tenaga kependidikan). Cara penyebaran kuisisioner dilakukan dengan menyerahkan secara langsung kuisisioner kepada responden yang bersedia mengisinya.

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Data Responden

Analisa data responden dilakukan dengan *software* SPSS 17.0. hasil dari pengolahan dengan SPSS berupa analisis deskriptif mengenai responden dan jawaban yang diberikan oleh responden. Untuk analisis selanjutnya digunakan *software* SEM SmartPLS.

Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS). PLS adalah salah satu metode penyelesaian Struktural Equation Modeling (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. Dikemukakan oleh Wold (1985) dalam Ghazali (2008) PLS merupakan metode analisis powerful, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar.

PLS selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, sehingga dalam penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data.

PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model.

Pemilihan metode PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 4 variabel laten yang dibentuk dengan indikator refleksif dan variabel diukur dengan pendekatan refleksif *second order factor*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest (Ghozali, 2008) sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten.

Pendekatan untuk menganalisis *second order factor* seperti yang disarankan oleh wold (cf Lohmoller, 1989 dalam chin, *et al*, 1996) dalam Ghozali (2008) adalah menggunakan *repeated indicators approach* atau juga dikenal dengan *hierarchical component model*. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel manifest atau indikator, namun demikian pendekatan ini memiliki keuntungan karena model ini dapat diestimasi dengan algoritma standar PLS (chin, *et al*, 1996) dalam Ghozali (2008).

3.6.2 Model Pengukuran atau *Outer Model*

3.6.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *evaluasi measurement (outer model)* yaitu dengan menggunakan *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, *discriminant validity*.

a. *Content Validity*

Validitas kuesioner dapat diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang telah banyak dipakai oleh para peneliti. Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini merupakan hasil studi literatur dengan modifikasi seperlunya untuk menghindari kecenderungan responden terhadap preferensi tertentu.

b. *Convergent Validity*

Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap indikator mengukur kesamaan dimensi konstruk tersebut. Oleh karena itu hanya indikator yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yaitu lebih besar dari dua kali standar error dalam pengukuran indikator variabel penelitian.

c. *Average Variance Extrated (AVE)*

Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)*. AVE merupakan persentase rata-rata nilai *variance extracted (AVE)* antar item atau indicator suatu set konstruk laten yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0.5.

d. *Discriminant Validity Construct*

Uji validitas ini menjelaskan apakah dua konstruk cukup berbeda satu sama lain. Variabel-variabel yang dianalisis dalam analisis regresi harus tidak mengandung unsur *multicolinierity* Gujarati, (2000) dalam Ghozali (2008).

3.6.2.2 Reliabilitas Konstruk

Secara umum reliabilitas didefinisikan sebagai rangkaian uji untuk menilai kehandalan dari item-item pertanyaan yang valid yang dilihat dari nilai *composite reliability* yang dihasilkan 0,7 (Sekaran, 2006). Menurut Sekaran (2006), metode ini akan menghasilkan koefisien korelasi yang memiliki nilai antara 0 dan 1. Jika nilainya semakin mendekati 1 maka kuisisionernya semakin reliable. Suharsimi juga merumuskan bahwa ada 3 tingkat dalam koefisien reliabilitas, yaitu 0,8 sampai 1,0 adalah tinggi, 0,6 sampai 0,8 adalah sedang, 0,4 sampai 0,6 adalah rendah.

3.6.3 Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2008). Di samping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Pendekatan untuk mengukur hubungan tidak langsung atau adanya mediasi dengan menggunakan tes Sobel. Model mediasi adalah salah satu cara yang berusaha untuk mengidentifikasi dan menjelaskan mekanisme yang mendasari hubungan yang diamati antara variabel independen dan variabel dependen melalui dimasukkannya variabel penjelas ketiga (MacKinnon, 2008) dalam Sari (2011).

Hasil dari tes tersebut didapatkan rumus untuk perhitungan nilai koefisien jalur dengan mengalikan nilai jalur hubungan variabel 1 dengan

variabel mediasi dengan nilai jalur variabel mediasi dengan variabel 2.

Sedangkan untuk menghitung standar error digunakan rumus:

$$Z \text{ value} = \frac{P1 \times P2}{\sqrt{(P1^2 \cdot Se2^2) + (P2^2 \cdot Se1^2) + (Se1^2 \cdot Se2^2)}}$$

Ket: Z value : nilai Z

P1 : Nilai jalur variabel 1 dengan variabel mediasi

P2 : Nilai jalur variabel mediasi dengan variabel 2

Se1 : Standar error jalur variabel 1 dengan variabel mediasi

Se2 : Standar error jalur variabel mediasi dengan variabel 2

3.6.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model structural Equation modeling (SEM) dengan *smart*PLS. Dalam full model structural Equation modeling selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten, Wold (1895) dalam Ghazali (2008).

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk. Pengujian Inner model juga merupakan pengujian dari hubungan antar variabel laten. Karena prosedur PLS tidak memiliki nilai standar deviasi atau standar error dalam perhitungannya, maka pengujian ada tidaknya hubungan antar variabel dilakukan dengan menggunakan metode bootstrap.

Metode bootstrap dalam penelitian ini dilakukan dengan ini menggunakan nilai *cases per sample* = 100 dan *number of samples* = 100. Karena sifat perhitungan bootstrap yang bersifat simulasi, maka setiap perhitungan bootstrap dapat memberikan hasil yang berbeda. Namun demikian dengan menggunakan prosedur nilai *cases per sample* = 100 dan *number of samples* = 100 dapat menjadikan perbedaan perhitungan uji menjadi semakin kecil.

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah 1,36, untuk $p < 0,1$ dimana apabila nilai-nilai t hitung $< t$ tabel (1,96) maka hipotesis alternatif (H_a) akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Universitas Andalas

Universitas Andalas adalah salah satu universitas tertua di Indonesia yang berada di luar pulau Jawa, didirikan dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 80016/Kab; 23 Desember 1955. Secara resmi Universitas Andalas dibuka oleh empat pendirinya bersama dengan Wakil Presiden RI yaitu: Drs. Moh. Hatta dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Sarino Mangoenpranoto pada 13 September 1956.

Universitas Andalas terletak di wilayah perbukitan Limau Manis, Kecamatan Pauh yang letaknya berjarak \pm 15 Km dari kota Padang ibu kota Propinsi Sumatra Barat. Kampus Universitas Andalas mencakup area seluas 500 hektar. Daerah ini disebut sebagai Bukik Karamunting / Hill of *Rhodomyrtus tomentosa*, dan terletak pada ketinggian \pm 255 m dia atas laut.

4.1.1 Visi, Misi dan Tujuan

Visi, Misi dan Tujuan Universitas Andalas adalah:

Visi

Universitas Andalas memiliki gambaran dan cita-cita yang ingin diwujudkan di masa yang akan datang, melalui visi Universitas Andalas “Menjadi Universitas Terkemuka dan Bermartabat”

Misi

Universitas Andalas sebagai perguruan tinggi negeri yang memberikan jasa pendidikan mengemban misi sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas dan berkesinambungan
2. Menyelenggarakan penelitian dasar dan terapan yang inovatif untuk menunjang pembangunan dan pengembangan IPTEK serta meningkatkan publikasi ilmiah dan HAKI
3. Mendharmabaktikan IPTEK yang dikuasai kepada masyarakat
4. Menjalin jaringan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan kelembagaan pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional dan internasional
5. Mengembangkan organisasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola yang baik (*good university governance*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis
6. Mengembangkan usaha-usaha, baik dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat serta usaha lainnya yang berkaitan dengan *core* bisnis Universitas Andalas yang dapat meningkatkan *revenue*

Tujuan

1. Menghasilkan lulusan yang berdaya saing global, mempunyai jiwa kewirausahaan dan mendapat penghargaan dari dunia kerja

2. Meningkatkan daya tampung dalam rangka pemerataan dan perluasan akses
3. Mengembangkan dan memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang relevan dengan tujuan pembangunan nasional dan daerah melalui penyelenggaraan program studi, penelitian, pembinaan kelembagaan, serta pengembangan sumberdaya manusia akademik yang berdaya guna dan hasil guna
4. Meningkatkan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka transformasi ilmu pengetahuan, hasil penelitian dan bahan ajar kepada masyarakat
5. Memperluas dan meningkatkan jaringan kerjasama yang saling menguntungkan dengan berbagai lembaga pemerintah/swasta di dalam dan luar negeri
6. Mewujudkan masyarakat kampus yang handal dan profesional yang didukung oleh ilmu budaya ilmiah yang mengacu kepada prinsip-prinsip dasar yang dianut oleh Unand
7. Meningkatkan mutu fasilitas, prasarana, sarana dan teknologi sesuai dengan standar nasional dan internasional serta mewujudkan suasana akademik yang kondusif serta bermanfaat bagi masyarakat untuk mendukung terwujudnya misi universitas
8. Mengembangkan dan meningkatkan sumber pendapatan melalui kerjasama dan pengembangan untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan

4.1.2 Fakultas-fakultas Universitas Andalas

Tabel 4.1
Fakultas-fakultas Universitas Andalas

No	FAKULTAS	JURUSAN
1.	PERTANIAN	<ul style="list-style-type: none"> • Agroekoteknologi • Agribisnis
2.	KEDOKTERAN	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan Dokter • Ilmu Keperawatan • Ilmu Kesehatan Masyarakat • Psikologi • Kedokteran Gigi
3.	MIPA	<ul style="list-style-type: none"> • Matematik • Fisika • Kimia • Biologi • Ilmu Komputer
4.	HUKUM	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu Hukum
5.	EKONOMI	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu Ekonomi • Manajemen • Akuntansi
6.	PETERNAKAN	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu Peternakan
7.	ILMU BUDAYA	<ul style="list-style-type: none"> • Sastra dan Bahasa Daerah Minangkabau • Sastra dan Bahasa Jepang • Sastra dan Bahasa Inggris • Sastra dan Bahasa Indonesia • Sejarah
8.	TEKNIK	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik Lingkungan • Teknik Elektro • Teknik Industri • Teknik Mesin • Teknik Sipil • Sistem Informasi
9.	ISIP	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu Politik • Sosiologi • Antropologi • Hubungan Internasional • Administrasi Publik • Ilmu Komunikasi
10.	FARMASI	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu Farmasi
11.	TEKNOLOGI PERTANIAN	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi Pertanian • Produksi Teknologi Pertanian

Sumber: Universitas Andalas (2011)

4.2 Analisis Data

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan dari kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional pada *self efficacy* dan komitmen organisasional. Untuk menjawab pertanyaan pada penelitian ini dilakukan pengumpulan informasi melalui penyebaran kuisisioner sebanyak 200 buah kuisisioner dari tanggal 28 desember 2011 sampai dengan 13 januari 2012 kepada seluruh karyawan (tenaga kependidikan) di lingkungan Universitas Andalas yang disebarakan berdasarkan proporsi yang telah ditentukan pada bab III sebelumnya.

Tingkat pengembalian kuisisioner tersebut adalah sebesar 85% dimana jumlah kuisisioner yang kembali adalah sebanyak 170 buah kuisisioner. Setelah dilakukan pengecekan kuisisioner tersebut, ternyata kuisisioner yang layak dan dapat diolah adalah sebanyak 164 buah kuisisioner, sedangkan sisa kuisisioner lainnya tidak memenuhi kriteria untuk dapat diolah karena banyak dari item pertanyaan kuisisioner tersebut tidak terisi dengan baik.

4.2.1 Analisis Deskriptif

Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk menggambarkan karakteristik responden dalam penelitian ini seperti gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, status kepegawaian, golongan kepegawaian, lama masa kerja dan fakultas responden bekerja.

4.2.1.1 Gambaran Umum Responden

1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada bagian ini akan disajikan data berupa tabel mengenai komposisi responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.2
Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase%
Laki-laki	65	39.6%
Perempuan	99	60.4%
Total	164	100%

Sumber: olah data primer (2012)

Dari tabel 4.2 dapat kita lihat bahwa responden laki-laki yang mengisi kuisisioner berjumlah sebanyak 65 orang dengan persentase sebesar 39.6%. Dan reesponden perempuan sebanyak 99 orang dengan persentase 60.4%.

2. Berdasarkan Umur

Usia responden dibagi kedalam empat kelompok. Berikut ini akan disajikan tabel yang akan memperlihatkan karakteristik responden berdasarkan umur mereka.

Tabel 4.3
Profil Responden Berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi	Persentase%
<25 Tahun	16	9.8%
26-35 Tahun	33	20.1%
36-45 Tahun	52	31.7%
46-55 Tahun	56	34.1%
>55 Tahun	7	4.3%
Total	164	100%

Dari tabel 4.3 dijelaskan bahwa mayoritas responden berusia antara 46-55 tahun sebanyak 56 orang dengan persentase sebesar 34.1%, 31.7% responden yang berusia antara 36-45 tahun sebanyak 52 orang, 20.1% responden berusia antara 26-35 tahun sebanyak 33 orang, 9.8% berusia kurang dari 25 tahun sebanyak 16 orang, dan 4.3% berusia lebih dari 55 tahun dengan jumlah responden sebanyak 7 orang.

3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari segi latar belakang pendidikan, mayoritas responden berpendidikan S1 sebanyak 69 orang dengan persentase 42.1%, SMA / Sederajat yaitu 52.9% sebanyak 54 orang, Diploma / Sederajat yaitu 17.1% sebanyak 28 orang, dan S2 7.9% sebanyak 13 orang. Untuk lebih lengkapnya akan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase%
SMA / Sederajat	54	32.9%
Diploma / Sederajat	28	17.1%
S1	69	42.1%
S2	13	7.9%
Total	164	100%

Sumber: olah data primer (2012)

4. Berdasarkan Status Kepegawaian

Dari hasil pengolahan kuisisioner sebanyak 164 buah didapatkan persentase responden yang berstatus PNS 81.1% yaitu sebanyak 133 orang dan pegawai honor sebesar 18.9% sebanyak 31 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5
Profil Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Frekuensi	Persentase%
PNS	133	81.1%
Honor	31	18.9%
Total	164	100%

Sumber: olah data primer (2012)

5. Berdasarkan Golongan Pegawai

Dari pengolahan kuisisioner, pengelompokan responden berdasarkan golongan kepegawaian dapat kita lihat pada tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6
Profil Responden Berdasarkan Golongan Kepegawaian

Golongan	Frekuensi	Persentase%
Belum ada golongan (Honor)	31	18.9%
Golongan II	28	17.1%
Golongan III	101	61.6%
Golongan IV	4	2.4%
Total	164	100%

Sumber: olah data primer (2012)

Mayoritas responden yang mengisi kuisisioner bergolongan III yakni sebanyak 101 orang dengan persentase 61.6%, karyawan honor yang mengisi kuisisioner dan belum memiliki golongan untuk PNS adalah sebanyak 31 orang dengan persentase 18.9%, Golongan II 28 orang persentase 17.1% dan Golongan IV 4 orang persentase 2.4%.

6. Berdasarkan Lama Masa Kerja

Pengelompokan responden berdasarkan lama masa kerjanya di Universitas Andalas adalah: Mayoritas responden yang mengisi kuisisioner telah bekerja di Universitas Andalas selama >20 tahun dengan persentase sebesar 39.6% dengan responden sebanyak 65

orang, 19.5% responden telah bekerja <5 tahun sebanyak 32 orang, 15.9% responden bekerja selama 16-20 tahun sebanyak 26 orang, 14.6% responden bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 24 orang, dan 10.4% responden bekerja selama 11-15 tahun sebanyak 17 orang.

Tabel 4.7
Profil Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase%
<5 Tahun	32	19.5%
6-10 Tahun	24	14.6%
11-15 Tahun	17	10.4%
16-20 Tahun	26	15.9%
>20 Tahun	65	39.6%
Total	164	100%

Sumber: olah data primer (2012)

7. Berdasarkan Fakultas

Dari hasil penelitain yang telah dilakukan penulis dengan menyebarkan kusioner berdasarkan proporsi yang telah ditetapkan pada bab III sebelumnya. Penulis berusaha untuk melengkapi setiap proporsi yang telah ditentukan sebelumnya dengan menyebarkan kusioner lebih banyak dari proporsi. Dan pada saat pengumpulan, ada dari beberapa fakultas yang tingkat pengembalian kusioner yang rendah, maka untuk melengkapi data penulis menyebar ulang agar proporsi yang ditentukan dapat tercapai. Pada tabel 4.8 dapat kita lihat hampir semua proporsi terpenuhi kecuali kusioner yang

disebarkan pada karyawan rektorat yang kurang terpenuhi sebanyak 2 kuisisioner dan 1 kuisisioner pada fakultas MIPA, dimana seharusnya rektorat berjumlah 61 kuisisioner dan MIPA sebanyak 11 kuisisioner. Selanjutnya 1 kuisisioner berlebih pada fakultas teknologi pertanian dan farmasi.

Tabel 4.8
Profil Responden Berdasarkan Fakultas

Fakultas	Frekuensi	Persentase%
Rektorat	59	36%
Pertanian	12	7.3%
Kedokteran	21	12.8%
MIPA	10	6.1%
Hukum	7	4.3%
Ekonomi	13	7.9%
Peternakan	9	5.5%
Ilmu Budaya	6	3.7%
Teknik	10	6.1%
ISIP	6	3.7%
Farmasi	6	3.7%
Teknologi Pertanian	5	3%
Total	164	100%

Sumber: olah data primer (2012)

4.2.1.2 Gambaran Umum Jawaban Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai respon yang diberikan oleh responden dalam menjawab pertanyaan pada kuisioner yang telah disebarkan. Alternatif jawaban dan skor jawaban yang telah ditetapkan oleh peneliti dengan menggunakan skala Linkert, adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS)	diberi skor 1
Tidak Setuju (TS)	diberi skor 2
Netral (N)	diberi skor 3
Setuju (S)	diberi skor 4
Sangat Setuju (SS)	diberi skor 5

Untuk item pertanyaan yang diberi tanda ® perhitungan skor jawabannya dibalik (*reverse*), yaitu:

Sangat Setuju (SS)	diberi skor 1
Setuju (S)	diberi skor 2
Netral (N)	diberi skor 3
Tidak Setuju (TS)	diberi skor 4
Sangat Tidak Setuju	diberi skor 5

Untuk penilaian tingkat rata-rata jawaban responden ditentukan berdasarkan rentang skala atau Total Capaian Skor (TCS), Durianto, dkk (2001) . Rentang skala tersebut adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,80 : Sangat Jelek

1,80 – 2,60 : Jelek

2,60 – 3,40 : Cukup Baik

3,40 – 4,20 : Baik

4,20 – 5,00 : Sangat Baik

Tanggapan responden ditinjau dari masing-masing variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Kecerdasan Emosional

Tabel 4.9
Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Kecerdasan Emosional

No.	Item	Jawaban Responden					Rata-rata
		SS	S	N	TS	STS	
<i>Self Awareness</i>							
1.	Atasan saya dapat mengenali emosi sendiri (spt: marah, senang, sedih, dll) dan dampak yang diakibatkan emosinya dengan mudah	13	53	59	24	15	3.15
2.	Atasan saya dapat menyadari batasan kekuatan dan kemampuan yang dimilikinya	23	93	28	15	5	3.70
3.	Atasan saya dapat menilai harga diri dan kemampuannya	25	79	44	10	6	3.65
<i>Self Regulation</i>							
4.	Atasan saya dapat mengatasi emosi yang mengganggu kerjanya	22	61	45	28	8	3.37
5.	Atasan saya selalu mempertahankan integritas dan standar kejujuran	37	67	36	15	9	3.66
6.	Atasan saya selalu mengambil tanggung jawab kinerja pribadi sendiri	17	54	50	33	10	3.21
7.	Atasan saya cukup fleksibel dalam menangani perubahan	20	76	48	15	5	3.55
8.	Atasan saya selalu merasa nyaman dengan ide-ide baru	24	79	44	14	3	3.65
<i>Motivation</i>							
9.	Atasan saya selalu memaksa untuk meningkatkan atau memenuhi standar keunggulan	15	53	49	30	17	3.12
10.	Atasan saya dapat menyelaraskan diri dengan tujuan kelompok	10	74	59	17	4	3.42
11.	Atasan saya selalu siap bertindak pada setiap kesempatan	14	67	55	23	5	3.38

No	Item	SS	S	N	TS	STS	Rata-rata
12.	Atasan saya menjaga ketekunan diri dalam mengejar tujuan meskipun adanya hambatan dan kemunduran <i>Empathy</i>	19	74	47	20	4	3.51
13.	Atasan saya dapat merasakan perasaan orang lain tanpa harus membicarakannya	17	57	47	36	7	3.25
14.	Atasan saya memahami kebutuhan perkembangan orang lain dan meningkatkan kemampuan mereka	12	77	44	24	7	3.38
15.	Atasan saya dapat mengantisipasi, mengenali dan memenuhi kebutuhan pelanggan	10	85	55	9	5	3.52
16.	Atasan saya dapat mengembangkan potensi yang dimiliki orang lain	17	70	46	25	6	3.41
17.	Atasan saya dapat menganalisis emosi kelompok dan arus hubungannya <i>Social Skill</i>	15	63	59	22	5	3.37
18.	Atasan saya mempunyai taktik efektif untuk membujuk/menghimbau (persuasif) orang lain	14	62	46	34	8	3.24
19.	Atasan saya dapat mendengarkan orang lain secara terbuka dan dapat menyampaikan pesan dengan baik	26	73	39	19	7	3.56
20.	Atasan saya dapat bernegosiasi dan menyelesaikan perselisihan	19	73	48	16	8	3.48
21.	Atasan saya dapat menginspirasi dan membimbing orang lain dan kelompok	17	65	62	13	7	3.44
22.	Atasan saya dapat mengambil inisiatif dan mengelola perubahan dengan mudah	13	62	67	18	4	3.38
23.	Atasan saya dapat memelihara dan mengembangkan hubungan dengan orang lain	30	77	38	11	8	3.67
24.	Atasan saya dapat bekerja dengan orang lain menuju tujuan bersama	29	84	40	5	6	3.76
25.	Atasan saya dapat mensinergikan kelompok dalam mengejar tujuan-tujuan kolektif	22	74	48	15	5	3.57
	Rata-rata						3.45

Sumber: olah data primer (2012)

Dari tabel 4.9 di atas menjelaskan bahwa respon yang di berikan oleh responden terhadap variabel kecerdasan emosional, dimana variabel kecerdasan emosional dibangun dari lima indikator yaitu: *self awareness, self regulation, motivation, empathy, social skill*.

Dari tabel tersebut, pada indikator *self awareness*, rata-rata tertinggi didapat pada item atasan dari responden dapat menyadari

kekuatan yang dimilikinya. Lebih dari 50% responden menyatakan setuju dengan item tersebut. Rata-rata terendah ada pada item pertama yang menyatakan atasan dari responden dapat mengenali emosinya sendiri. Ini berarti masih banyak atasan-atasan di lingkungan Universitas Andalas yang tidak menyadari emosinya sendiri.

Pada indikator kedua yaitu *self regulation* rata-rata tertinggi berada pada item yang menjelaskan bahwa atasan responden dapat mempertahankan integritas kejujurannya dengan nilai rata-rata sebesar 3.66. Rata-rata terendah berada pada item yang menjelaskan 3.21.

Dalam indikator ketiga yaitu *motivation* rata-rata tertinggi berada pada item yang menjelaskan bahwa atasan responden tetap menjaga ketekunan diri dalam menghadapi tantangan kerja. Rata-rata terendah ada pada item yang menjelaskan atasan responden memakasakan bawahannya untuk dapat mencapai target-target yang telah ditetapkan organisasi.

Indikator keempat yaitu *empathy* rata-rata tertinggi berada pada item yang menjelaskan bahwa atasan responden dapat mengenali kebutuhan orang lain. Rata-rata terendah ada pada item yang menjelaskan bahwa atasan responden dapat merasakan perasaan orang lain tanpa harus melakukan pembicaraan sebelumnya.

Pada indikator terakhir yaitu *social skill* rata-rata tertinggi berada pada item yang menjelaskan bahwa atasan responden dapat bekerja dengan orang dalam mencapai tujuan organisasi. Rata-rata terendah ada

pada item yang menjelaskan bahwa atasan responden mempunyai strategi khusus untuk menghimbau (persuasi) bawahannya untuk dapat mencapai target organisasi.

2. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.10
Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Kepemimpinan Transformasional

No	Item	Jawaban Responden					Rata-rata
		SS	S	N	TS	STS	
<i>Idealized Influence</i>							
1.	Atasan saya dapat membuat saya merasa senang berada di dekatnya	10	44	72	25	13	3.08
2.	Saya mengidolakan atasan saya	8	30	73	36	17	2.85
3.	Saya bangga dikaitkan dengan atasan saya	4	39	65	41	15	2.85
<i>Inspirational Motivation</i>							
4.	Atasan saya mengungkapkan dengan kata kata sederhana apa yang kita dapat dan harus lakukan	15	71	59	11	8	3.45
5.	Atasan saya memberikan gambaran menarik tentang apa yang dapat kita lakukan	15	76	50	17	6	3.47
6.	Atasan saya membantu saya menjelaskan makna dalam pekerjaan saya	12	78	58	10	6	3.49
<i>Intellectual Stimulation</i>							
7.	Atasan saya memberi kesempatan kepada saya untuk berpikir tentang bagaimana menyelesaikan masalah lama dengan cara baru	17	76	56	13	2	3.57
8.	Atasan saya menjelaskan cara cara baru dalam memandang hal hal yang membingungkan	13	60	66	21	4	3.35
9.	Atasan saya membuat saya untuk memikirkan ide yang tidak pernah saya pertanyakan sebelumnya	10	53	65	27	9	3.17
<i>Individualized Consideration</i>							
10.	Atasan saya membantu saya untuk mengembangkan diri saya	25	59	51	24	5	3.46
11.	Atasan saya membiarkan saya tahu apa yang dia pikirkan tentang apa yang saya sedang lakukan	6	46	67	36	9	3.02
12.	Atasan saya memberikan perhatian pribadi kepada saya	10	33	55	38	28	2.75

Sumber: olah data primer (2012)

Pada bagian ini akan mendeskripsikan tanggapan yang diberikan responden dalam menilai kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh atasannya dalam menjalani aktivitas sehari-hari dalam organisasi. Dari tabel 4.10 dapat dilihat bahwa rata tertinggi terdapat pada indikator *inspirational motivation* adalah pada item atasan memberikan kesempatan untuk berpikir kepada responden untuk menyelesaikan masalah lama dengan cara yang baru. Rata-rata terendah berada pada indikator *individualized consideration* adalah pada item atasan saya memberikan perhatian khusus kepada responden. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel 4.10 berikut:

3. Variabel *Self Efficacy*

Tabel 4.11
Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai *Self Efficacy*

No.	Item	Jawaban Responden					Rata-rata
		SS	S	N	TS	STS	
1.	Saya merasa bahwa saya sangat mampu melakukan pekerjaan yang sedang saya kerjakan	26	93	37	7	1	3.83
2.	Saya merasa yakin bahwa keterampilan dan kemampuan saya sama atau melebihi daripada teman-teman sekerja saya	20	54	73	13	4	3.45
3.	Saya dapat menangani pekerjaan yang lebih menantang daripada pekerjaan yang sedang saya kerjakan	23	70	51	14	6	3.55
4.	Dari sudut profesionalisme, pekerjaan saya memuaskan harapan diri saya ®	6	10	40	89	19	2.36
	Rata-rata						3.29

Sumber: olah data primer (2012)

Pada tabel 4.11 di atas menjelaskan rata-rata tertinggi didapat pada item yang menjelaskan bahwa responden mampu melakukan pekerjaan yang dibebankan kepada dirinya. Dan rata-rata terendah ada pada item yang menjelaskan bahwa responden telah merasa puas dari profesionalisme kerja yang mereka lakukan.

4. Variabel Komitmen Organisasi

Tabel 4.12
Gambaran Umum Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisasi

No.	Item	Jawaban Responden					Rata-rata
		SS	S	N	TS	STS	
<i>Affective Commitment</i>							
1.	Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	29	58	47	22	8	3.48
2.	Saya membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi	22	55	68	14	5	3.46
3.	Saya benar-benar merasakan seakan-akan permasalahan organisasi adalah juga permasalahan saya sendiri	15	65	57	23	4	3.39
4.	Saya berfikir saya tidak akan mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti saya terikat dengan organisasi ini	20	44	72	24	4	3.32
5.	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada organisasi ini	23	84	43	10	4	3.68
6.	Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini	22	65	48	22	7	3.45
7.	Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya	27	64	58	13	2	3.88
8.	Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini	30	64	55	12	3	3.65
<i>Continuance Commitment</i>							
9.	Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa	18	53	50	36	7	3.24
10.	Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya	11	47	59	37	10	3.34
11.	Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan organisasi ini sekarang	14	52	53	37	8	3.16
12.	Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan organisasi saat ini	12	54	49	39	10	3.12

No.	Item	SS	S	N	TS	STS	Rata-rata
13.	Saat ini tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya	16	81	41	18	8	3.48
14.	Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan bila ingin meninggalkan organisasi ini	13	59	57	28	7	3.26
15.	Salah satu akibat serius meninggalkan organisasi ini adalah langkanya peluang alternatif yang ada	18	47	56	33	10	3.18
16.	Salah satu alasan utama saya melanjutkan bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa meninggalkan organisasi akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar, organisasi lain mungkin tidak akan sesuai dengan keseluruhan manfaat yang saya dapat disini	19	43	62	31	9	3.20
<i>Normative Commitment</i>							
17.	Saya pikir sekarang orang terlalu sering berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain	13	45	69	28	9	3.15
18.	Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap organisasinya ®	4	29	69	55	7	2.80
19.	Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya	13	55	64	24	8	3.23
20.	Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral	20	67	59	15	3	3.52
21.	Jika saya memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih baik di organisasi lain, saya tidak akan merasa bahwa tawaran tersebut merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi saya	21	57	58	22	6	3.40
22.	Saya dididik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi	19	71	49	17	8	3.46
23.	Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka	8	64	51	31	10	3.18
24.	Saya tidak berfikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada sebuah organisasi merupakan tindakan yang bijaksana ®	5	26	59	60	14	2.68
Rata-rata							3.32

Sumber: olah data primer (2012)

Dari tabel 4.12 di atas menjelaskan gambaran jawaban yang diberikan oleh responden mengenai pertanyaan tentang komitmen mereka terhadap organisasi (Universitas Andalas). Pada indikator pertama komitmen afektif nilai rata-rata tertinggi berada pada item yang menjelaskan bahwa responden mempunyai arti yang besar terhadap

organisasi dengan nilai rata-rata sebesar 3.88. Sedangkan untuk nilai terendah berada pada item responden tidak akan mudah terikat dengan organisasi lain seperti ia telah terikat dengan organisasi ini.

Dalam indikator yang kedua komitmen kontiniu nilai rata-rata tertinggi berada pada item saat ini bekerja pada organisasi ini merupakan kebutuhan responden. Nilai rata-rata terendah berada pada item akan terlalu merugikan bagi responden untuk meninggalkan organisasi.

Dalam indikator yang ketiga komitmen normatif nilai rata-rata tertinggi ada pada setiap responden percaya bahwa loyalitas tersebut ada dan penting, karna alasan tersebutlah para responden tetap bertahan pada organisasi. Nilai rata-rata terendah berada pada item yang menjelsakan bahwa responden tidak berfikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada sebuah organisasi merupakan tindakan yang bijaksana.

4.2.2 Analisis Data

Teknik pengolahan data menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS). Dalam PLS pengolahan data memerlukan dua tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah penelitian, Ghozali, (2008). Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut.

4.2.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Terdapat tiga kriteria di dalam menggunakan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai validitas dan reliabilitas (*outer model*) yaitu *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

4.2.2.1.1 Convergent Validity

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antar item skor/ *component score* yang diestimasi dengan *software* SmartPLS. Ukuran untuk indikator refleksif individual dikatakan tinggi jika nilai *cross loading* 0,7 dengan konstruk yang diukur.

Namun menurut Chin, (1998) dalam Ghazali, (2008) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *cross loading* berkisar antara 0,5-0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *cross loading* sebesar 0,5. Jadi untuk item yang nilai *cross loading* berada di bawah 0,5 akan dikeluarkan dari analisis selanjutnya.

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada tabel 4.13. Nilai *cross loading* atau korelasi antara konstruk dengan variabel pada awalnya belum memenuhi *convergent validity* karena masih cukup banyak indikator yang memiliki nilai *cross loading* di bawah 0,5.

Tabel 4.13
Cross Loading Indikator Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Cross Loading Awal	Cross Loading Modifikasi
	<i>Self Awareness</i>	EI1	0,729045	0,728666
		EI2	0,852490	0,852902
		EI3	0,777265	0,777099
	<i>Self Regulation</i>	EI4	0,704757	0,711092
		EI5	0,685049	0,685000
		EI6	0,278979	Dikeluarkan
		EI7	0,760254	0,762495
		EI8	0,706602	0,708385
	<i>Motivation</i>	EI9	0,161294	Dikeluarkan
		EI10	0,757161	0,756577
		EI11	0,746074	0,746795
		EI12	0,678716	0,680350
	<i>Empathy</i>	EI13	0,691134	0,691585
		EI14	0,762149	0,762086
		EI15	0,653193	0,652743
		EI16	0,688439	0,688348
		EI17	0,775494	0,775599
	<i>Sociall Skill</i>	EI18	0,738329	0,738265
		EI19	0,783191	0,783281
		EI20	0,799808	0,799842
		EI21	0,803038	0,803015
		EI22	0,725751	0,725777
		EI23	0,788038	0,787996
		EI24	0,666726	0,666712
		EI25	0,749855	0,749856
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized Influence</i>	LS1	0,785316	0,785371
		LS2	0,884190	0,884195
		LS3	0,832706	0,832647
	<i>Inspirational Motivation</i>	LS4	0,818114	0,818088
		LS5	0,814738	0,814785
		LS6	0,806421	0,806398
	<i>Intellectual Stimulation</i>	LS7	0,784165	0,784460
		LS8	0,798871	0,798825
		LS9	0,689318	0,689022
	<i>Individualized Consideration</i>	LS10	0,697685	0,697791
		LS11	0,796099	0,795855
		LS12	0,705435	0,705597
<i>Self Efficacy</i>		SE1	0,665443	0,726794
		SE2	0,710472	0,727951
		SE3	0,776234	0,848556
		SE4	-0,712249	Dikeluarkan
Komitmen Organisasi	<i>Affective Commitment</i>	OC1	0,776234	0,776292
		OC2	0,724790	0,724756
		OC3	0,730177	0,730231
		OC4	0,675253	0,675534
		OC5	0,742205	0,741928
		OC6	0,688175	0,687962
		OC7	0,800887	0,800891
		OC8	0,815893	0,815983

Variabel	Dimensi	Indikator	Cross Loading Awal	Cross Loading Modifikasi
	<i>Continuence Commitment</i>	OC9	0,761168	0,761591
		OC10	0,733466	0,733192
		OC11	0,751984	0,752007
		OC12	0,779912	0,779685
		OC13	0,645185	0,645025
		OC14	0,681634	0,681389
		OC15	0,703793	0,703889
		OC16	0,756262	0,756659
	<i>Normative Commitment</i>	OC17	0,477358	Dikeluarkan
		OC18	-0,366849	Dikeluarkan
		OC19	0,766247	0,760521
		OC20	0,701471	0,746646
		OC21	0,638474	0,663664
		OC22	0,764509	0,786156
		OC23	0,748614	0,770190
		OC24	-0,571391	Dikeluarkan

Sumber: olah data primer (2012)

Modifikasi model dilakukan dengan mengeluarkan indikator-indikator yang memiliki nilai *cross loading* di bawah 0,5. Setelah model dimodifikasi sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.13 tersebut menunjukkan bahwa semua *cross loading* telah berada di atas 0,5, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model.

4.2.2.1.2 Average Variance Extracted (AVE)

Dalam analisis faktor konfirmatory, persentase rata-rata nilai AVE antar item atau indikator suatu set konstruk laten merupakan ringkasan *convergent indicator*. Konstruk yang baik itu jika nilainya AVE 0,5.

Tabel 4.14
Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
Affective Commitment	0,556061
Continuence Commitment	0,529919
Empathy	0,512103
Idealized Influence	0,697303
Individulized Consideration	0,539388
Inspirational Motivation	0,661140
Intellectual Stimulation	0,576083
Kecerdasan Emosi	0,334846
Komitmen Organisasi	0,359411
Motivation	0,530996
Normative Commitment	0,557512
Self Awareness	0,620759
Self Regulation	0,514521
Self efficacy	0,592730
Social skill	0,574703
Transformasional leadership	0,394394

Sumber: olah data primer (2012)

Dari tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa nilai AVE yang 0,5 hanya pada variabel *self efficacy*, ini sebabkan karena nilai *cross loading* variabel *self efficacy* pada uji *convergent validity* lebih besar dari 0,7. Sedangkan variabel lainnya nilai *cross loading* masih berkisar antara 0,5 sampai dengan 0,6.

Dalam penelitian ini, peneliti sengaja memasukan nilai *cross loading* yang bernilai 0,5, dikarenakan peneliti ingin melihat secara keseluruhan korelasi yang diberikan oleh masing-masing indikator terhadap variabel latennya. Oleh karena itu masih banyak terdapat nilai AVE yang masih berada di bawah 0.5.

4.2.2.1.3 Discriminat Validity

Disciminat validity mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Nilai *discriminate validity* yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Cara menguji *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE (\sqrt{AVE}) dengan nilai korelasi antar konstruk.

Tabel 4.15
Square root of Average Variance Extracted (AVE)

	Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi	Self Efficacy
Kecerdasan Emosional	0.578659			
Transformasional leadership	0,766225	0.628008		
Komitmen Organisasi	0,405876	0,473591	0.769890	
Self Efficacy	0,150128	0,239645	0,353780	0.599509

Sumber: olah data primer (2012)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat dua konstruk yang mempunyai nilai *discriminate validity* yang rendah, yaitu kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional, yang mana nilai akar kuadrat AVE dari kedua konstruk tersebut tidak lebih tinggi dibanding nilai korelasi antar konstruk lainnya. Ini juga disebabkan karena pemakaian nilai *cross loading* yang berkisar antara 0,5 sampai 0,6.

4.2.2.1.4 Reliabilitas Konstruk

Metode untuk menilai reliabilitas dapat ditentukan dengan nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7. Tabel berikut adalah nilai dari *composite reliability* :

Tabel 4.16
Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
Affective Commitment	0,908928
Continuence Commitment	0,899867
Empathy	0,839370
Idealized Influence	0,873334
Individualized Consideration	0,777786
Inspirational Motivation	0,854079
Intellectual Stimulation	0,802374
Motivation	0,772168
Normative Commitment	0,862618
Self Awareness	0,830217
Self Regulation	0,808894
Social skill	0,915073
Kecerdasan Emosi	0,920319
Transformasional Leadership	0,886117
Self efficacy	0,812807
Komitmen Organisasi	0,913898

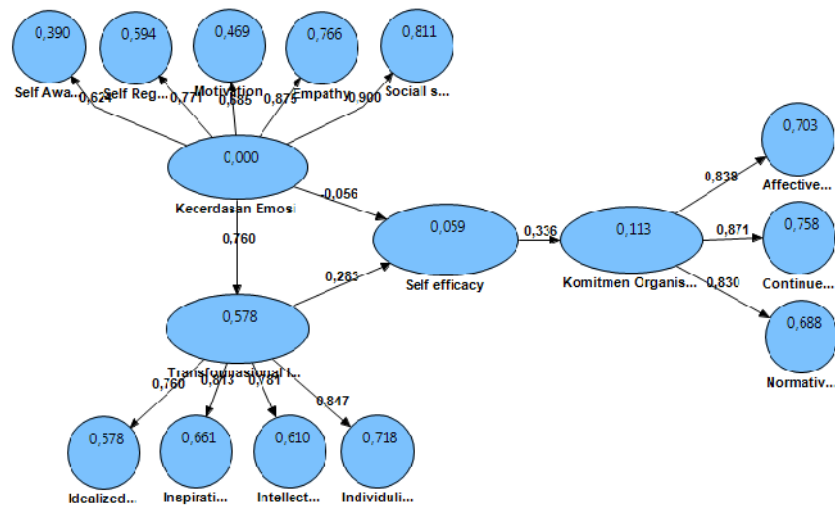
Ket: warna biru Reliabilitas variabel laten

Sumber: olah data primer (2012)

Dari tabel di atas semua indikator dan variabel dalam penelitian dapat dikatakan baik, karena memiliki nilai *composite reliability* yang > 0,7. Artinya, dari hasil uji reliabilitas ini bahwa analisis selanjutnya dapat dilakukan.

4.2.2.2 Model Struktural

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



Sumber: olah data primer (2012)

Gambar di atas merupakan model struktural yang mana indikator atau *manifest* ukur dari masing-masing variabel sengaja *dihidden*, karena pada penelitian ini terlalu banyak menggunakan indikator, sehingga model konstruknya jadi tidak bagus jika indikator diikut sertakan dalam model.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel berikut merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 4.17
Nilai *R-square*

	R Square
Affective Commitment	0,702908
Continuence Commitment	0,757887
Empathy	0,766320
Idealized Influence	0,578317
Individualized Consideration	0,717895
Inspirational Motivation	0,660813
Intellectual Stimulation	0,610082
Motivation	0,469078
Normative Commitment	0,688231
Self Awareness	0,389531
Self Regulation	0,594303
Social skill	0,810641
Kecerdasan Emosional	
Kepemimpinan Transformasional	0,578214
Self Efficacy	0,059086
Komitmen Organisasi	0,112742

Ket: tabel yang dibirukan merupakan R-square variabel laten
Sumber: olah data primer (2012)

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 3 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel kepemimpinan transformasional yang dipengaruhi oleh kecerdasan emosional. Variabel *self efficacy* dipengaruhi oleh kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional. Serta variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel *self efficacy*.

Dari tabel *R-square* di atas memberikan nilai sebesar 0,578214 untuk konstruk kepemimpinan transformasional. Artinya variabel kecerdasan emosional mampu mempengaruhi kepemimpinan transformasional sebesar 57,9%, sedangkan 42,1% lagi kepemimpinan

transformasional dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pada variabel *self efficacy* didapatkan nilai *R-square* sebesar 0,059086, yang artinya *self efficacy* dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebesar 6%, sedangkan 94% selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Dan variabel komitmen organisasi mendapatkan nilai *R-square* sebesar 0,112742, yang artinya variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh *self efficacy* sebesar 11,3%, sedangkan 88,7% lagi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Semakin tinggi nilai *R-square* yang didapat oleh suatu konstruk atau variabel, maka akan semakin besar kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variabel dependennya.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*.

Tabel 4.18
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Kecerdasan Emosi -> Empathy	0,875397	0,876708	0,025601	0,025601	34,193334
Kecerdasan Emosi -> Motivation	0,684893	0,694113	0,085698	0,085698	7,991976
Kecerdasan Emosi -> Self Awareness	0,624124	0,615913	0,087981	0,087981	7,093831
Kecerdasan Emosi -> Self Regulation	0,770911	0,766753	0,066256	0,066256	11,635295
Kecerdasan Emosi -> Self efficacy	-0,05619	-0,02401	0,202214	0,202214	0,277826
Kecerdasan Emosi -> Social skill	0,900356	0,901827	0,021673	0,021673	41,543198
Kecerdasan Emosi -> Transformasional leadership	0,760404	0,756377	0,042805	0,042805	17,764380
Komitmen Organisasi -> Affective Commitment	0,838396	0,844124	0,047994	0,047994	17,468633
Komitmen Organisasi -> Continuence Commitment	0,870567	0,871169	0,024929	0,024929	34,921487
Komitmen Organisasi -> Normative Commitment	0,829597	0,834176	0,036608	0,036608	22,661813
Self efficacy -> Komitmen Organisasi	0,335770	0,341474	0,110497	0,110497	3,038730
Transformasional leadership -> Idealized Influence	0,760471	0,751858	0,092072	0,092072	8,259555
Transformasional leadership -> Individulized Consideration	0,847287	0,846570	0,036759	0,036759	23,049507
Transformasional leadership -> Inspirational Motivation	0,812904	0,811145	0,051741	0,051741	15,710964
Transformasional leadership -> Intellectual Stimulation	0,781078	0,782763	0,048359	0,048359	16,151772
Transformasional leadership -> Self efficacy	0,283042	0,270848	0,204550	0,204550	1,383732

Ket: warna biru t-hitung variabel laten
 Sumber: olah data primer (2012)

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah

ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1 (Kecerdasan emosional pemimpin berhubungan positif dengan kepemimpinan transformasional)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel kecerdasan emosional dengan kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,760404 dengan nilai t-hitung sebesar 17,764380. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel (1,36) dengan tingkat signifikan sebesar 90% dan alpha 10%. Hasil ini berarti bahwa kecerdasan emosional pemimpin berhubungan positif dengan kepemimpinan transformasional. Jadi dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 1 diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2 (Akan ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *self efficacy*)

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan *self efficacy* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,283042 dengan nilai t-hitung sebesar 1,383732, yang mana t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel (1,36) dengan tingkat signifikansi sebesar 90% dengan alpha 10%. Artinya ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *self efficacy*. Jadi dari hasil uji ini dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 2 diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3 (Akan ada hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan *self efficacy* melalui kepemimpinan transformasional)

Pengujian hipotesis ketiga merupakan pengujian terhadap pengaruh tidak langsung variabel kecerdasan emosional pemimpin dengan *self efficacy* melalui kepemimpinan transformasional. Untuk menjawab hipotesis ini, terlebih dahulu mengetahui hasil pengujian terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional dengan *self efficacy*. Pengujian pengaruh mediasi dilakukan dengan rumus Sobel.

Hasil pengujian hubungan kepemimpinan transformasional dengan *self efficacy* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,283042 dengan nilai t-hitung sebesar 1,383732, dimana nilai t-tabel (1,36) yang artinya kepemimpinan transformasional berhubungan positif signifikan dengan *self efficacy*.

Pengujian terhadap hubungan mediasi antar variabel intervening dengan variabel dependen dilakukan dengan perhitungan rumus Sobel. Hasil dari kedua pengujian diringkas sebagai berikut:

$$P1 = 0,760404$$

$$Se1 = 0,042805$$

$$P2 = 0,283042$$

$$Se2 = 0,204550$$

Besarnya koefisien tidak langsung variabel kecerdasan emosional dengan *self efficacy* akan diperoleh melalui perkalian

antara koefien jalur dari kecerdasan emosional dengan kepemimpinan transformasional dengan koefisien jalur kepemimpinan transformasional dengan *self efficacy*, sehingga dari perkalian tersebut akan diperoleh nilai koefisien tidak langsungnya sebesar:

$$P12 = (0,760404)*(0,283042) \\ = 0,21522627$$

Besarnya standar eror tidak langsung kecerdasan emosional dengan *self efficacy* merupakan perkalian dari standar eror hubungan antara kecerdasan emosional dengan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan tranformasional dengan *self efficacy*, sehingga dari perhitungan tersebut diperoleh standar error tidak langsung sebagai berikut:

$$Se12 = \sqrt{P1^2 \cdot Se2^2 + P2^2 \cdot Se1^2 + Se1^2 \cdot Se2^2} \\ Se12 = \sqrt{(0,760404)^2 (0,204550)^2 + (0,21522627)^2 (0,042805)^2 + (0,042805)^2 (0,204550)^2} \\ = \sqrt{0,024193 + 0,000147 + 0,0000766634} \\ = 0,156257$$

Dengan demikian nilai uji t diperoleh sebagai berikut:

$$t = \frac{P12}{Se12} \\ = \frac{0,21522627}{0,156257} \\ = 1,377386$$

Dari perhitungan di atas didapat nilai t-hitung sebesar 1,377386 yang artinya lebih besar dari nilai t-tabel (1,36). Jadi dari hasil uji dapat dijelaskan bahwa kecerdasan emosional berhubungan positif dengan *self efficacy* yang dimediasi oleh kepemimpinan transformasional dengan pengaruh sebesar 21,53%, sedangkan 78,47% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Jadi kesimpulannya **Hipotesis 3 Diterima.**

4. Pengujian Hipotesis 4 (Akan ada hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan *self efficacy*)

Hasil dari pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel kecerdasan emosional dengan *self efficacy* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,05619 dengan nilai t-hitung sebesar 0,277826. Nilai tersebut lebih kecil dari t-tabel (1,36). Hasil ini berarti, variabel kecerdasan emosional tidak memiliki hubungan positif dengan *self efficacy*. Jadi dari hasil uji ini dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 4 Ditolak.**

5. Pengujian Hipotesis 5 (Akan ada hubungan positif antara *self efficacy* dengan komitmen organisasi)

Hasil dari pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa *self efficacy* dengan komitmen organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,335770 dan nilai t-hitung 3,038730 yang lebih besar dari t-tabel (1,36). Artinya *self efficacy* berhubungan positif dengan komitmen organisasi dengan tingkat signifikan sebesar 90% dan alpha 10%. Jadi

dari hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 5 Diterima.**

4.2.2.4 Pembahasan dan Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional pada *self efficacy* dan komitmen organisasional di lingkungan Universitas Andalas. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pemimpin atau supervisor (rektor, dekan, ketua jurusan, kasubag, dll) di lingkungan Universitas Andalas memiliki pengaruh positif signifikan pada kepemimpinan transformasional.

Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa kecerdasan emosional memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang, terutama gaya kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin yang cerdas secara emosional akan dapat memahami dan mengelola emosinya sendiri dan emosi orang disekitarnya (bawahan). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki asosiasi dengan tiga dimensi kepemimpinan transformasional (*idealized influence, inspirational motivation and individual consideration*).

Oleh sebab itulah, bahwa seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi sangat berkaitan erat dengan kepeimpinann tranfromasional. Selanjutnya hasil temuan ini

mendukung pendapat dari Tsai, *et al* (2011) bahwa kecerdasan emosi pimpinan dapat dirasakan oleh karyawan perbankan di Taiwan melalui gaya kepemimpinannya.

Hasil temuan yang kedua adalah kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan *self efficacy* karyawan di lingkungan Universitas Andalas. *Self efficacy* karyawan pada organisasi publik (Universitas Andalas) dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional pemimpin secara signifikan sebesar 6%. Dari hasil temuan ini secara jelas menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *self efficacy* karyawan.

Self efficacy karyawan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan tempat mereka bekerja. *Self efficacy* karyawan akan meningkat seiring dengan keadaan dilingkungan sekitarnya. Jika ia berada diantara orang-orang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi, maka ia akan memiliki *self efficacy* yang tinggi pula. Seorang pemimpin yang transformasional dapat mentransformasikan bawahannya dengan cara memotivasi bawahan, menginspirasi dan membantu bawahannya untuk selalu menjadi lebih baik. Dan dari hasil penelitian ini secara jelas menunjukkan bahwa untuk dapat meningkatkan *self efficacy* karyawan, pemimpin hendaknya dapat melakukan pendekatan dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Hasil temuan ini

mendukung hasil temuan yang telah dilakukan oleh Pillai (2004), dan Gong, *et al* (2009).

Hasil temuan yang ketiga adalah, dengan melihat hubungan antara kecerdasan emosional dengan *self efficacy* yang di mediasi oleh kepemimpinan transformasional menemukan adanya hubungan positif signifikan. Kecerdasan emosional pemimpin dilingkungan Universitas Andalas dapat mempengaruhi *self efficacy* karyawan yang mereka rasakan melalui kepemimpinan transformasional. *Self efficacy* karyawan meningkat seiring dengan kepemimpinan transformasional yang selalu memotivasi mereka dan membantu mereka untuk terus berkembang menjadi lebih baik. Hasil temuan ini mendukung hasil temuan Tsai, *et al* (2011). Tsai, *et al*, mengatakan para pemimpin yang menunjukkan kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengendalikan emosi mereka dan akan cenderung meningkatkan kepercayaan diri dari karyawan.

Hasil temuan yang keempat adalah kecerdasan emosional pemimpin di lingkungan Universitas Andalas tidak memiliki efek langsung pada *self efficacy* karyawan. Hal ini disebabkan bahwa kecerdasan emosional pemimpin tidak berdampak langsung pada *self efficacy* karyawan. *Self efficacy* karyawan akan meningkat jika seorang pemimpin mereka menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini sama dengan temuan Tsai, *et al* (2011), dimana kecerdasan emosional tidak mempengaruhi *self efficacy* karyawan.

Dan temuan terakhir dari penelitian ini adalah *self efficacy* berhubungan positif signifikan dengan komitmen organisasional karyawan di lingkungan Universitas Andalas. Karyawan yang memiliki *self efficacy* tinggi dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan mereka juga memiliki keyakinan akan keberhasilan yang tinggi dan selanjutnya mereka akan termotivasi untuk tetap berkomitmen pada Universitas Andalas. Temuan ini juga mendukung penemuan oleh Salami (2007). Dalam penelitian Salami yang dilakukan pada guru-guru di sekolah menengah di Nigeria mengatakan bahwa *self efficacy* karyawan dalam bekerja akan termotivasi untuk berkomitmen terhadap organisasinya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis hubungan antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional pada *self efficacy* dan komitmen organisasi. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan pada karyawan perbankan di Taiwan. Studi kasus pada penelitian ini berada pada karyawan organisasi *non profitable* yaitu Universitas Andalas Padang Sumatra Barat. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 164 responden dari total populasi sebesar 932 orang.

Penelitian ini memberikan dukungan pada penelitian-penelitian sebelumnya seperti Tsai, *et al*, (2011), Gong *et al*,(2009), Pillai (2004) dll. Goleman (2001) berpendapat, bahwa hal yang paling menentukan untuk meningkatkan efektifitas dalam lingkungan organisasi dewasa ini adalah kecerdasan emosional bukanlah kecerdasan intelektual. Selanjutnya dari hasil temuan ini juga mendukung teori kognitif Bandura (1977), yang mana dari teorinya tersebut menjelaskan bahwa terdapatnya integrasi dari interaksi di antara orang, prilaku dan lingkungan pada prilaku manusia. Bandura juga menambahkan bahwa prilaku manusia dapat menciptakan kondisi lingkungan dan lingkungan juga dapat menciptakan prilaku manusia.

Dari hasil pengujian dengan SEM (*structural equation modeling*) dengan software SmartPLS disimpulkan bahwa:

Hipotesis 1 Diterima. Adanya hubungan positif signifikan antara kecerdasan emosional dengan kepemimpinan transformasional. Artinya semakin tinggi kecerdasan emosional seorang pemimpin maka gaya kepemimpinannya akan mengarah pada gaya kepemimpinan transformasional.

Hipotesis 2 Diterima. Adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *self efficacy* karyawan. Artinya dengan menggunakan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepercayaan diri (*self efficacy*) karyawan dalam bekerja di lingkungan Universitas Andalas.

Hipotesis 3 Diterima. Adanya hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan *self efficacy* yang dimediasi oleh kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat memediasi kecerdasan emosional dengan *self efficacy*. Namun jika dihubungkan langsung antara kecerdasan emosional dengan *self efficacy* tidak memiliki hubungan dengan *self efficacy* karyawan.

Hipotesis 4 Ditolak. Tidak adanya hubungan langsung antara kecerdasan emosional dengan *self efficacy* karyawan. Artinya, walaupun tingkat kecerdasan emosional pemimpin tinggi atau rendah tidak akan mempengaruhi *self efficacy* karyawan dalam bekerja di Universitas Andalas.

Hipotesis 5 Diterima. Adanya hubungan positif signifikan antara *self efficacy* karyawan dengan komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi *self*

efficacy yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat komitmennya terhadap Universitas Andalas.

5.2 Implikasi Penelitian

Penelitian ini relevan dan berguna dalam peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia di Universitas Andalas. Universitas Andalas perlu untuk lebih meningkatkan perhatian mengenai kecerdasan emosional karyawan umumnya dan terkhusus kepada pimpinan (rektor, dekan, ketua jurusan, kasubag, dll), Karena hasil dari penelitian ini terbukti bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif pada kepemimpinan transformasional, dan *self efficacy* yang dimediasi oleh kepemimpinan transformasional, serta *self efficacy* berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

Untuk meningkatkan kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, dan komitmen organisasi tersebut, Universitas Andalas dapat melakukan:

1. Mengadakan pelatihan-pelatihan tentang kepemimpinan dan *training* ESQ (*Emotional Spiritual Question*) dan pelatihan EQ lainnya terhadap karyawan dan pimpinan Universitas Andalas, karena diharapkan dari pelatihan tersebut, pimpinan beserta karyawan di Universitas Andalas memiliki kecerdasan emosional yang tinggi.
2. Dalam memilih pimpinan-pimpinan (spt: rektor, dekan, ketua jurusan, kasubag, dll) Universitas Andalas hendaknya dapat lebih

memperhatikan pelaksanaan proses seleksinya dengan cara menambahkan tes EQ dalam prosesnya, sehingga bisa mendapatkan pemimpin yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi dan dapat mengelola emosinya dengan baik.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya membahas satu variabel independen yaitu kecerdasan emosional yang mempengaruhi terhadap kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* serta hubungan dari *self efficacy* terhadap komitmen organisasi. Dari variabel kecerdasan emosional tersebut, tentunya lebih banyak variabel lainnya yang akan mempengaruhi kepemimpinan transformasional, *self efficacy* dan komitmen organisasi.
2. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini masih tergolong sedikit untuk ukuran populasi sebesar 932 orang.
3. Nilai *cross loading* yang digunakan dalam penelitian ini adalah besar dari 0.5.
4. Penelitian ini hanya membahas hubungan satu arah, bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional, *self efficacy* dan komitmen organisasi.

5.4 Saran

Untuk peneliti yang akan meneliti mengenai kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, *self efficacy* dan komitmen organisasional, perilaku organisasi, dll, agar dapat melengkapi kekurangan-kekurangan yang terdapat dalam penelitian ini seperti: menambah jumlah variabel-variabel lain yang membentuk kepemimpinan transformasional, *self efficacy* dan komitmen organisasional, meningkatkan jumlah sampel, menggunakan nilai *cross loading* besar dari 0.7 untuk teknik analisis SEM dan melakukan penelitian pada organisasi-organisasi lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S., K. Shahzad, S. Rehman, N. A. Khan & I.U. Shad. (2010). *Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions of Call Center Personnel in Pakistan*. European Journal of Social Sciences Vol. 17 No. 4
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1–18.
- Azliyanti, Elfitra. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional, Kualitas Interaksi Atasan Bawahan, (LMX), dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Studi pada Karyawan Bank Nagari Padang. Skripsi Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Padang.
- Bandura A (1982). *Self-efficacy mechanism in human agency*. Am. Psychologist., 37(2): 122-147.
- Bandura A (2001). *Social cognitive theory: an agentic perspective*. Annu. Rev. Psychol. 2001. 52:1–26
- Barling J, Slater F, Kelloway EK (2000). *Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study*. Leadersh. Organ., Dev. J., 21(3): 157–161.
- Bar-On, R. (2006). *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*. *Psicothema*, 18, supl., 13-25.
- Bar-On R, Maree JG, Elias MJ. (2007). *Educating People Be Emotional Intelligence*. London : Praeger
- Carmeli, A. (2003). *The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior, and outcomes: An examination among senior managers*. J. Manage. Psychol., 18(8): 788–813.
- Chairy, L. S. 2002. *Seputar Komitmen Organisasi, Disampaikan pada Acara arisan Angkatan '86 F.Psi Universitas Indonesia*. Jakarta

- Chang, C. C., M. C. Tsai & M. S. Tsai. (2011). *The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influences the Effects of Organizational Learning* . International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol.2, No.1.
- Chronister KM, McWhirter EH. (2003). *Applying Social Cognitive Career Theory to the Empowerment of Battered Women*. J. Couns. Dev. 81(4): 418-425.
- Desianty, Sovia. (2005). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Komitmen organisasi pada pt pos Indonesia (persero) semarang. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol. 2 No.1
- Dewayani, K. (2007). Komitmen Organisasi dan Organizational Citizeship Behavior pada Karyawan. *Jurnal Ilmiah Sutisning* Vol. 2. No. 01.
- Dubrin, Andrew. J. (2005). *Leadership* (terjemahan), edisi kedua. Jakarta: Prenada media
- Farahani, M, Marzieh T, Mehdi B. (2011). *An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran*. International Business Research Vol. 4, No. 4
- Faisal, Sanapiah. (2008). *Format-format penelitian sosial. Dasar-dasar dan aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- George, J.M. (2000). *Emotion and Leadership: The role of emotional. Human Relation*, 53: Sugepublication
- Goleman, D. (1998). *Emotional Intelligence*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Goleman, D. (2001). *Working With Emotional Intelligence*. New York. Bantam
- Goleman, D (2006). *Emotional Intelligence, 10th Anniversary ed*. New York. Bantam Books.
- Gong Y, Huang JC, Farh JL (2009). *Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy*. Acad. Manage. J., 52(4): 765–778

- Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, edisi 2. Semarang. Badan Penerbit Undip
- Gundlach MJ, Martinko MJ, Douglas SC (2003). *Emotional Intelligence, Causal Reasoning, and the Self-Efficacy Development Process*. *Int. J. Organ. Anal.*, 11(3): 229-246
- Hayward, Brett Anthony. (2005). *Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south african parastatal organization*. Thesis: Rhodes University
- Lenenburg , F.C. (2011). *Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance*. *International Journal Of Management, Business, And Administration*
- Lensufiie, Tikno. (2010). *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior, An Evidence- Based Approach*. 12th Ed. International Edition. Mc Graw Hill. New York.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Diponegoro: Universitas Diponegoro
- Mayasari, Anggi Puspita. (2008). *an examination of impact of transformational leadership on job satisfaction and organizational commitment*. Skripsi Manajemen Universitas Andalas. Padang
- Mayer, J.D, Salovey, P. and Caruso, D. (2000). "*Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence*", *Intelligence*, 27(4): 267-298.
- Mathis, Robert L dan Jakson Jhon. (2006). *Human Resorce Management*. Jakarta: Salemba Empat
- Mester, C, Visser, D. and Roodt, G. (2003). "*Leadership Style and its Relation to Employee Attitudes and Behaviour*". *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2): 72-80.

- Ming-Ten Tsai, Chung-Lin Tsai dan Yi-Chou Wang. (2011). *A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment* : A case study of the Banking Industry in Taiwan. *AJBM* Vol. 5(13)
- Mosadeghrad AM, Yarmohammadian MH (2006). *A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction*. *Leadership Health Serv.*, 19(2): 11-28.
- Morris CAW, Shoffner MF, Newsome DW (2009). *Career Counseling for Women Preparing to Leave Abusive Relationships: A Social Cognitive Career Theory Approach*. *Career Dev. Q.*, 58(1): 44-53.
- Northouse, Peter. G. (2003). *“Leadership – Theory and Practice”*. California. Sage Publication
- Pillay, R, Ethlyn A. Williams. (2004). *Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance*. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 17 No. 2, pp. 144-159
- Priyatno, Duwi. (2010). *Paham Analisa Statistika dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediacom.
- Robbins, S. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT Prenhallindo.
- Robbins SP, dan Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Robby. (2005). *Analisis Gaya Kepemimpinan dan Outcome Kepemimpinan Perusahaan: Dua Perusahaan di Kota Padang*. Skripsi Manajemen Universitas Andalas.
- Ronald E. Riggio. (2010) *“Emotional Intelligence and Interpersonal Competencies”*. UK. Edward Elgar Publishing Limited
- Sahertian, Pieter. (2010). *Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Dan Tugas Sebagai Anteseden Komitmen Organisasional, Self-Efficacy Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, vol.12, no. 2, 156-169

- Sari, Irna Maya. (2011). Pengelolaan knowledge management Capability dalam memediasi Dukungan information technology Relatedness terhadap kinerja Perusahaan: pendekatan reflective Second order factor. Semarang. Universitas Diponegoro
- Sari, Rika Puspita. (2007). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *outcomesnya*: studi kasus koperasi keluarga besar semen padang. Skripsi Manajemen Universitas Andalas. Padang
- Sekaran, Uma. (2006). Metode Penelitian Untuk Bisnis, alih bahasa : Kwan Men Yon, buku 1 dan buku 2, edisi 4, Jakarta : Salemba Empat
- Steven H. Appelbaum. Alan Hare. (1996). Self-efficacy as a mediator of goal setting and Performance Some human resource applications. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11 No. 3, 1996, pp. 33-47
- Sugiono. (2009). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RnD. Jakarta. Alfabeta
- Surakhmad. (2004). <http://globviews.files.wordpress.com/2009/03/9a-sampling-compatibility-mode.pdf> download tgl 29 des 2011 jam 12.09 am
- Suryabrata, S. 2006. Metode Penelitian. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Suyanto, Bagong. Sutinah. (2007). Metode Penelitian Sosial, berbagai pendekatan alternatif. Jakarta: Kencana
- Yonel, D.I. (2007). "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan *Procedural Justice* Terhadap Komitmen Organisasional dan Keinginan Berpindah Karyawan. Studi pada PT. Bank Nagari Kantor Cabang Utama Padang". Skripsi Manajemen Universitas Andalas. Padang



No. Kuisisioner :

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS**

KUISISIONER PENELITIAN

Kuisisioner ini merupakan instrumen penelitian yang bertujuan untuk mengetahui *Efficacy dan Komitmen Organisasi*". Studi kasus pada penelitian ini adalah karyawan

Hasil dari penelitian ini murni untuk kepentingan akademik dan tidak akan disalahgunakan untuk kepentingan suatu pihak. Oleh karena itu saya berharap bapak/ibu dapat meluangkan waktu untuk berpartisipasi melengkapi kuisisioner ini. Saya menjamin tanggapan yang bapak/ibu berikan akan diperlakukan secara rahasia dan tidak akan mempengaruhi penilaian terhadap kinerja bapak/ibu.

Atas partisipasi Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

Hormat saya,
Peneliti

Ichsan Maulana
07 152 107

1. Identitas Responden

Silahkan Bapak/Ibu *checklist* () salah satu dari alternatif jawaban tersebut.

1. Jenis Kelamin

Laki-laki

Perempuan

2. Umur

< 25

36 – 45

> 55

26 – 35

46 - 55

3. Tingkat pendidikan

SMA / Sederajat

S1

Diploma / Sederajat

S2

4. Status Kepegawaian

PNS

Honor

5. Golongan (Untuk PNS)

II

IV

III

6. Masa kerja sebagai pegawai

< 5 tahun

11 – 15 tahun

> 20 tahun

6 – 10 tahun

16 – 20 tahun

7. Unit kerja / posisi :

2. Petunjuk Pengisian Kuisioner

Pertanyaan-pertanyaan dibawah ini akan dikelompokkan kedalam empat bagian.:

Untuk setiap pertanyaan akan mempunyai lima alternatif jawaban. Silahkan Bapak/Ibu *checklist* () salah satu dari lima alternatif tersebut.



- STS** : Jika pertanyaan **SANGAT TIDAK SETUJU** dengan diri anda
TS : Jika pertanyaan **TIDAK SETUJU** dengan diri anda
N : Jika anda **NETRAL** dengan diri anda
S : Jika pertanyaan **SETUJU** dengan diri anda
SS : Jika pertanyaan **SANGAT SETUJU** dengan diri anda

No.	Kecerdasan Emosional	STS	TS	N	S	SS
Self awareness						
1.	Atasan saya dapat mengenali emosi sendiri (spt: marah, senang, sedih, dll) dan dampak yang diakibatkan emosinya dengan mudah					
2.	Atasan saya dapat menyadari batasan kekuatan dan kemampuan yang dimilikinya					
3.	Atasan saya dapat menilai harga diri dan kemampuannya					
Self regulation						
4.	Atasan saya dapat mengatasi emosi yang mengganggu kerjanya					
5.	Atasan saya selalu mempertahankan integritas dan standar kejujuran					
6.	Atasan saya selalu mengambil tanggung jawab kinerja pribadi sendiri					
7.	Atasan saya cukup fleksibel dalam menangani perubahan					
8.	Atasan saya selalu merasa nyaman dengan ide-ide baru					
Motivation						
9.	Atasan saya selalu memaksa untuk meningkatkan atau memenuhi standar keunggulan					
10.	Atasan saya dapat menyelaraskan diri dengan tujuan kelompok					
11.	Atasan saya selalu siap bertindak pada setiap kesempatan					
12.	Atasan saya menjaga ketekunan diri dalam mengejar tujuan meskipun adanya hambatan dan kemunduran					
Empathy						
13.	Atasan saya dapat merasakan perasaan orang lain tanpa harus membicarakannya					

14.	Atasan saya memahami kebutuhan perkembangan orang lain dan meningkatkan kemampuan mereka					
15.	Atasan saya dapat mengantisipasi, mengenali dan memenuhi kebutuhan pelanggan					
16.	Atasan saya dapat mengembangkan potensi yang dimiliki orang lain					
17.	Atasan saya dapat menganalisis emosi kelompok dan arus hubungannya					
Social skill						
18.	Atasan saya mempunyai taktik efektif untuk membujuk/menghimbau (persuasif) orang lain					
19.	Atasan saya dapat mendengarkan orang lain secara terbuka dan dapat menyampaikan pesan dengan baik					
20.	Atasan saya dapat bernegosiasi dan menyelesaikan perselisihan					
21.	Atasan saya dapat menginspirasi dan membimbing orang lain dan kelompok					
22.	Atasan saya dapat mengambil inisiatif dan mengelola perubahan dengan mudah					
23.	Atasan saya dapat memelihara dan mengembangkan hubungan dengan orang lain					
24.	Atasan saya dapat bekerja dengan orang lain menuju tujuan bersama					
25.	Atasan saya dapat mensinergikan kelompok dalam mengejar tujuan-tujuan kolektif					

No.	Kepemimpinan Transformasional	STS	TS	N	S	SS
<i>Idealized Influence</i>						
1.	Atasan saya dapat membuat saya merasa senang berada di dekatnya					
2.	Saya mengidolakan atasan saya					
3.	Saya bangga dikaitkan dengan atasan saya					
<i>Inspirational Motivation</i>						
4.	Atasan saya mengungkapkan dengan kata kata sederhana apa yang kita dapat dan harus lakukan					
5.	Atasan saya memberikan gambaran menarik tentang apa yang dapat kita lakukan					
6.	Atasan saya membantu saya menjelaskan makna dalam pekerjaan saya					
<i>Intellectual Stimulation</i>						
7.	Atasan saya memberi kesempatan kepada saya untuk berpikir tentang bagaimana menyelesaikan masalah lama dengan cara baru					
8.	Atasan saya menjelaskan cara cara baru dalam memandang hal hal yang membingungkan					
9.	Atasan saya membuat saya untuk memikirkan ide yang tidak					

	pernah saya pertanyakan sebelumnya					
Individual Consideration						
10.	Atasan saya membantu saya untuk mengembangkan diri saya					
11.	Atasan saya membiarkan saya tahu apa yang dia pikirkan tentang apa yang saya sedang lakukan					
12.	Atasan saya memberikan perhatian pribadi kepada saya					

No.	Self Efficacy	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa bahwa saya sangat mampu melakukan pekerjaan yang sedang saya kerjakan					
2.	Saya merasa yakin bahwa keterampilan dan kemampuan saya sama atau melebihi daripada teman-teman sekerja saya					
3.	Saya dapat menangani pekerjaan yang lebih menantang daripada pekerjaan yang sedang saya kerjakan					
4.	Dari sudut profesionalisme, pekerjaan saya memuaskan harapan diri saya ®					

No.	Komitmen Organisasi	STS	TS	N	S	SS
Affective Commitment						
1.	Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini					
2.	Saya membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi					
3.	Saya benar-benar merasakan seakan-akan permasalahan organisasi adalah juga permasalahan saya sendiri					
4.	Saya berfikir saya tidak akan mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti saya terikat dengan organisasi ini					
5.	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada organisasi ini					
6.	Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini					
7.	Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya					
8.	Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini					
Continuance Commitment						
9.	Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa					
10.	Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya					
11.	Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan organisasi ini sekarang					
12.	Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan organisasi saat ini					

13.	Saat ini tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya					
14.	Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan bila ingin meninggalkan organisasi ini					
15.	Salah satu akibat serius meninggalkan organisasi ini adalah langkanya peluang alternatif yang ada					
16.	Salah satu alasan utama saya melanjutkan bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa meninggalkan organisasi akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar, organisasi lain mungkin tidak akan sesuai dengan keseluruhan manfaat yang saya dapat disini					
<i>Normative Commitment</i>						
17.	Saya pikir sekarang orang terlalu sering berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain					
18.	Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap organisasinya ®					
19.	Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya					
20.	Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral					
21.	Jika saya memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih baik di orgnisasi lain, saya tidak akan merasa bahwa tawaran tersebut meupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi saya					
22.	Saya dididik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi					
23.	Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka					
24.	Saya tidak berfikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada sebuah organisasi merupakan tindakan yang bijaksana ®					

Table with columns: No., E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7, L8, L9, L10, L11, L12, SE1, SE2, SE3, SE4, OCl, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12, O13, O14, O15, O16, O17, O18, O19, O20, O21, O22.

OC23 OC24

4 2
4 1
4 1
2 3
4 2
4 3
2 4
4 3
2 3
4 2
4 1
3 3
3 1
3 2
1 3
4 2
3 2
4 2
4 2
5 2
3 3
2 4
3 4
4 2
4 2
3 2
2 4
4 2
3 3
3 3
3 3
3 3
4 1
3 2
4 2
2 5
1 3
4 1
4 2
4 2
4 2
2 2
2 2
3 3
4 3
3 3
3 3
5 1
4 4
3 3
3 3
3 2
4 3
3 3
3 3
4 2
1 2
3 2
5 1
3 3
4 2
2 4
4 1
4 3
1 5
4 2
4 4
3 4
3 3
3 3
2 2
3 3
2 4
3 3
2 3
4 2
4 2
2 4
4 3
3 3
4 5
2 3
4 2
3 3
2 4
5 3
4 2
3 3
5 1
2 3
1 4
2 2
3 3
2 4
4 2
3 3
2 4
3 5
3 2
4 2
3 3
3 3
4 2
2 3
5 2
2 4
3 3
3 3
2 3
3 3
3 3
4 2
4 4
4 2
4 2
4 2
4 4
2 4
4 2
4 2
3 2
3 2
2 3
3 3
4 2
2 4
4 2
1 3
1 4
1 4
4 5
4 2
4 1
1 1
4 2
4 2
4 4
2 2
2 2
2 2
1 2
3 3
3 3
4 2
3 3
5 1
4 4
4 2
4 2
4 3
5 1
2 2
2 4
3 3
3 3
3 3
2 4
4 3
4 2
4 4
4 3
4 3

No.	Jenis Kelamin	Umur	angkat Pendidik	Status Kepegawaian	Golongan	Masa Kerja	*Posisi
1	2	4	1	1	2	4	1
2	2	4	3	1	2	3	1
3	1	3	1	1	2	5	1
4	2	2	4	1	2	2	1
5	2	4	1	1	2	5	1
6	1	3	2	1	1	2	1
7	1	2	2	1	1	2	1
8	2	4	1	1	2	4	1
9	2	1	3	2	0	1	1
10	2	4	2	1	2	5	6
11	2	3	1	1	2	4	6
12	1	3	4	1	2	2	1
13	1	2	3	1	0	1	1
14	2	3	2	1	2	2	6
15	2	3	3	1	2	3	1
16	2	4	3	1	2	4	1
17	2	4	1	1	2	5	2
18	1	3	3	1	2	4	1
19	2	3	2	1	1	2	1
20	2	4	1	1	2	5	1
21	1	4	4	1	3	5	1
22	2	4	1	1	2	5	1
23	1	5	4	1	2	5	1
24	1	4	3	1	2	4	1
25	1	3	2	1	1	2	1
26	2	2	3	1	1	2	1
27	2	3	4	1	2	4	1
28	1	4	4	1	4	5	1
29	2	4	1	1	2	5	1
30	2	3	3	1	2	5	1
31	2	4	3	1	2	5	1
32	2	1	2	1	1	1	1
33	2	4	3	1	2	5	1
34	2	4	4	1	2	5	1
35	1	2	3	1	2	2	6
36	2	1	3	2	0	1	1
37	2	2	4	1	2	2	1
38	1	2	3	2	0	2	6
39	1	3	1	1	1	2	6
40	1	4	3	1	2	5	6
41	1	4	1	1	2	5	8
42	2	5	3	1	2	5	8
43	2	4	1	1	2	5	1
44	2	4	3	1	1	5	1
45	2	3	3	1	1	4	1
46	1	4	3	1	2	5	1
47	2	2	3	1	2	1	1
48	2	3	3	1	2	5	1
49	1	4	3	1	2	5	1
50	2	1	3	2	0	2	1
51	2	2	3	2	0	1	1
52	2	4	3	1	2	5	8
53	1	1	2	2	0	1	8
54	2	3	2	1	2	4	12
55	1	3	1	1	1	5	12
56	1	3	3	1	2	5	12
57	2	1	3	2	0	1	12
58	2	2	2	1	1	2	1
59	1	2	2	2	0	1	1
60	2	4	1	1	2	5	1
61	2	4	2	1	2	5	1
62	1	5	2	1	2	5	1
63	2	4	1	1	2	5	1
64	2	4	1	1	2	5	10
65	2	4	1	1	2	3	10
66	2	3	1	2	0	3	10
67	2	4	4	1	2	5	10
68	2	4	1	1	2	5	10
69	2	4	3	1	2	5	2
70	1	3	3	1	1	3	2
71	2	1	3	2	0	1	10
72	2	1	3	2	0	1	9
73	2	3	1	1	1	3	9
74	1	3	4	1	2	2	9
75	2	2	3	2	0	2	9
76	1	4	1	1	1	4	9
77	2	2	3	2	0	1	9
78	2	2	2	1	2	3	2
79	2	3	1	1	1	4	9
80	1	4	3	1	2	5	9
81	1	4	1	1	1	5	9
82	2	5	3	1	2	5	9
83	1	3	1	2	0	1	5
84	1	2	1	2	0	1	5
85	1	2	1	2	0	1	5
86	1	4	3	1	2	3	3
87	1	4	1	1	1	4	5
88	1	3	4	1	2	5	5
89	1	3	3	1	1	3	5
90	2	3	1	1	3	5	5
91	2	4	1	1	2	5	2
92	1	3	2	1	2	3	2
93	2	2	2	2	1	2	1
94	1	2	3	1	2	1	1
95	1	4	1	1	2	4	1
96	2	3	1	1	2	5	1
97	2	3	4	1	2	4	1
98	2	2	3	1	2	1	1
99	2	4	1	1	2	5	1
100	2	3	1	1	2	4	12
101	1	3	1	1	2	4	2
102	2	5	1	1	2	5	2
103	2	1	4	1	2	2	2
104	1	4	1	1	2	5	2
105	1	4	3	1	2	5	2
106	1	3	3	1	2	5	2
107	2	3	1	1	1	4	6
108	2	3	3	1	2	2	6
109	2	3	2	1	1	3	6
110	2	4	3	1	2	5	6
111	1	2	1	2	0	1	6
112	2	4	1	1	2	5	6
113	1	4	1	1	2	5	3
114	1	3	3	1	2	4	11
115	1	2	3	1	2	2	11
116	2	2	2	2	0	1	11
117	2	3	3	1	2	4	11
118	1	2	3	1	2	2	11
119	2	4	3	1	2	5	11
120	1	5	1	1	2	5	8
121	2	4	3	1	2	5	8
122	2	4	1	1	2	5	1
123	2	4	1	1	2	5	1
124	1	3	3	1	2	3	1
125	1	3	3	1	2	5	1
126	2	4	3	1	2	5	1
127	1	4	4	1	3	5	7
128	2	3	3	1	2	4	7
129	1	3	1	1	1	4	7
130	1	3	1	1	1	4	7
131	2	2	2	1	1	2	7
132	2	4	1	1	2	5	7
133	1	4	1	1	1	5	7
134	1	5	1	1	1	5	7
135	1	3	1	1	2	3	7
136	2	1	2	2	0	1	4
137	2	3	3	1	2	3	4
138	2	3	3	1	2	5	4
139	2	3	3	1	2	3	4
140	2	3	3	1	2	3	4
141	2	3	3	1	2	4	4
142	2	2	3	1	2	4	4
143	2	1	2	2	0	1	4
144	2	1	2	2	0	1	4
145	1	1	2	2	0	1	4
146	2	4	1	1	2	5	3
147	1	2	3	2	0	1	3
148	1	3	1	1	2	4	3
149	1	2	1	2	0	1	3
150	2	4	1	1	2	5	3
151	1	4	3	1	2	5	3
152	1	3	3	1	2	5	3
153	1	2	3	2	0	2	3
154	1	3	3	1	2	3	3
155	2	4	3	1	2	4	3
156	2	1	2	1	1	1	3
157	2	2	3	1	2	1	3
158	2	2	2	1	1	1	3
159	2	4	1	1	1	5	3
160	2	2	3	1	2	2	3
161	1	2	3	2	0	1	3
162	2	2	2	2	0	1	3
163	2	1	2	2	0	1	3
164	2	1	2	2	0	1	3

- *Ket posisi:
1: Rektorat 7: Peternakan
2: Pertanian 8: Ilmu Budaya
3: Kedokteran 9: Teknik
4: MIPA 10: ISIP
5: Hukum 11: Farmasi
6: Ekonomi 12: Teknologi Pertanian

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	65	39.6	39.6	39.6
	Perempuan	99	60.4	60.4	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<25 Tahun	16	9.8	9.8	9.8
	26-35 Tahun	33	20.1	20.1	29.9
	36-45 Tahun	52	31.7	31.7	61.6
	46-55 Tahun	56	34.1	34.1	95.7
	>55 Tahun	7	4.3	4.3	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA / Sederajat	54	32.9	32.9	32.9
	Diploma / Sederajat	28	17.1	17.1	50.0
	S1	69	42.1	42.1	92.1
	S2	13	7.9	7.9	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Status Kepegawaian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PNS	133	81.1	81.1	81.1
	Honor	31	18.9	18.9	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Golongan Pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Belum ada golongan (Honor)	31	18.9	18.9	18.9
Golongan II	28	17.1	17.1	36.0
Golongan III	101	61.6	61.6	97.6
Golongan IV	4	2.4	2.4	100.0
Total	164	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <5 Tahun	32	19.5	19.5	19.5
6-10 Tahun	24	14.6	14.6	34.1
11-15 Tahun	17	10.4	10.4	44.5
16-20 Tahun	26	15.9	15.9	60.4
>20 Tahun	65	39.6	39.6	100.0
Total	164	100.0	100.0	

Posisi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Rektorat	59	36.0	36.0	36.0
Pertanian	12	7.3	7.3	43.3
Kedokteran	21	12.8	12.8	56.1
MIPA	10	6.1	6.1	62.2
Hukum	7	4.3	4.3	66.5
Ekonomi	13	7.9	7.9	74.4
Peternakan	9	5.5	5.5	79.9
Ilmu Budaya	6	3.7	3.7	83.5
Teknik	10	6.1	6.1	89.6
ISIP	6	3.7	3.7	93.3
Farmasi	6	3.7	3.7	97.0
Teknologi Pertanian	5	3.0	3.0	100.0
Total	164	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kecerdasan emosi 1	164	1	5	3.15	1.066
Kecerdasan emosi 2	164	1	5	3.70	.929
Kecerdasan emosi 3	164	1	5	3.65	.937
Kecerdasan emosi 4	164	1	5	3.37	1.069
Kecerdasan emosi 5	164	1	5	3.66	1.093
Kecerdasan emosi 6	164	1	5	3.21	1.073
Kecerdasan emosi 7	164	1	5	3.55	.928
Kecerdasan emosi 8	164	1	5	3.65	.897
Kecerdasan emosi 9	164	1	5	3.12	1.132
Kecerdasan emosi 10	164	1	5	3.42	.851
Kecerdasan emosi 11	164	1	5	3.38	.935
Kecerdasan emosi 12	164	1	5	3.51	.937
Kecerdasan emosi 13	164	1	5	3.25	1.047
Kecerdasan emosi 14	164	1	5	3.38	.968
Kecerdasan emosi 15	164	1	5	3.52	.817
Kecerdasan emosi 16	164	1	5	3.41	.990
Kecerdasan emosi 17	164	1	5	3.37	.934
Kecerdasan emosi 18	164	1	5	3.24	1.034
Kecerdasan emosi 19	164	1	5	3.56	1.028
Kecerdasan emosi 20	164	1	5	3.48	.987
Kecerdasan emosi 21	164	1	5	3.44	.935
Kecerdasan emosi 22	164	1	5	3.38	.874
Kecerdasan emosi 23	164	1	5	3.67	1.010
Kecerdasan emosi 24	164	1	5	3.76	.906
Kecerdasan emosi 25	164	1	5	3.57	.941
Valid N (listwise)	164				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya kepemimpinan 1	164	1	5	3.08	.991
Gaya kepemimpinan 2	164	1	5	2.85	.998
Gaya kepemimpinan 3	164	1	5	2.85	.967
Gaya kepemimpinan 4	164	1	5	3.45	.929
Gaya kepemimpinan 5	164	1	5	3.47	.930
Gaya kepemimpinan 6	164	1	5	3.49	.964

Gaya kepemimpinan 7	164	1	5	3.57	.830
Gaya kepemimpinan 8	164	1	5	3.35	.890
Gaya kepemimpinan 9	164	1	5	3.17	.963
Gaya kepemimpinan 10	164	1	5	3.46	1.017
Gaya kepemimpinan 11	164	1	5	3.02	.933
Gaya kepemimpinan 12	164	1	5	2.75	1.142
Valid N (listwise)	164				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Self Efficacy 1	164	1	5	3.83	.764
Self Efficacy 2	164	1	5	3.45	.895
Self Efficacy 3	164	1	5	3.55	.961
Self Efficacy 4	164	1	5	2.36	.899
Valid N (listwise)	164				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Komitmen organisasi 1	164	1	5	3.48	1.082
Komitmen organisasi 2	164	1	5	3.46	.936
Komitmen organisasi 3	164	1	5	3.39	.924
Komitmen organisasi 4	164	1	5	3.32	.951
Komitmen organisasi 5	164	1	5	3.68	.878
Komitmen organisasi 6	164	1	5	3.45	1.023
Komitmen organisasi 7	164	1	5	3.62	.896
Komitmen organisasi 8	164	1	5	3.65	.925
Komitmen organisasi 9	164	1	5	3.24	1.050
Komitmen organisasi 10	164	1	5	3.07	1.013
Komitmen organisasi 11	164	1	5	3.16	1.029
Komitmen organisasi 12	164	1	5	3.12	1.047
Komitmen organisasi 13	164	1	5	3.48	.981
Komitmen organisasi 14	164	1	5	3.26	.977
Komitmen organisasi 15	164	1	5	3.18	1.070
Komitmen organisasi 16	164	1	5	3.20	1.050
Komitmen organisasi 17	164	1	5	3.15	.982
Komitmen organisasi 18	164	1	5	2.80	.864
Komitmen organisasi 19	164	1	5	3.25	.968
Komitmen organisasi 20	164	1	5	3.52	.999

Komitmen organisasi 21	164	1	5	3.40	.995
Komitmen organisasi 22	164	1	5	3.46	.993
Komitmen organisasi 23	164	1	5	3.18	.997
Komitmen organisasi 24	164	1	5	2.68	.945
Valid N (listwise)	164				

AVE

	AVE
Affective Commitment	0,556061
Continuence Commitemt	0,529919
Empathy	0,512103
Idealized Influence	0,697303
Individulized Consideration	0,539388
Inspirational Motivation	0,661140
Intellectual Stimulation	0,576083
Kecerdasan Emosi	0,334846
Komitmen Organisasi	0,359411
Motivation	0,530996
Normative Commitment	0,557512
Self Awareness	0,620759
Self Regulation	0,514521
Self efficacy	0,592730
Sociall skill	0,574703
Transformasional leadership	0,394394

Composite Reliability

	Composite Reliability
Affective Commitment	0,908928
Continuence Commitemt	0,899867
Empathy	0,839370
Idealized Influence	0,873334
Individulized Consideration	0,777786
Inspirational Motivation	0,854079
Intellectual Stimulation	0,802374
Kecerdasan Emosi	0,920319
Komitmen Organisasi	0,913898
Motivation	0,772168
Normative Commitment	0,862618
Self Awareness	0,830217
Self Regulation	0,808894
Self efficacy	0,812807
Sociall skill	0,915073
Transformasional leadership	0,886117

R Square

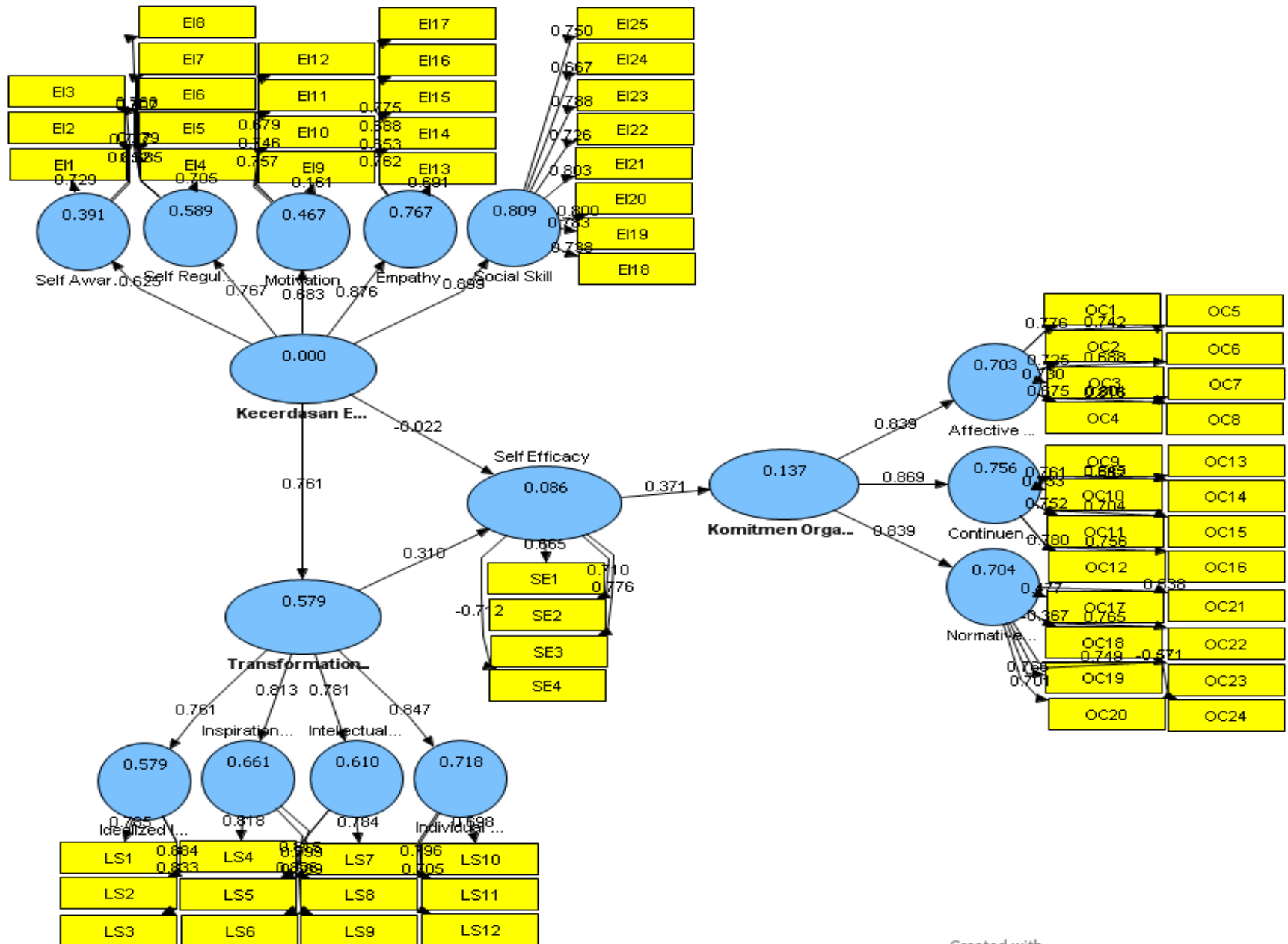
	R Square
Affective Commitment	0,702908
Continuence Commitemt	0,757887
Empathy	0,766320
Idealized Influence	0,578317
Individulized Consideration	0,717895
Inspirational Motivation	0,660813
Intellectual Stimulation	0,610082

Kecerdasan Emosi	
Komitmen Organisasi	0,112742
Motivation	0,469078
Normative Commitment	0,688231
Self Awareness	0,389531
Self Regulation	0,594303
Self efficacy	0,059086
Sociall skill	0,810641
Transformasional leadership	0,578214

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

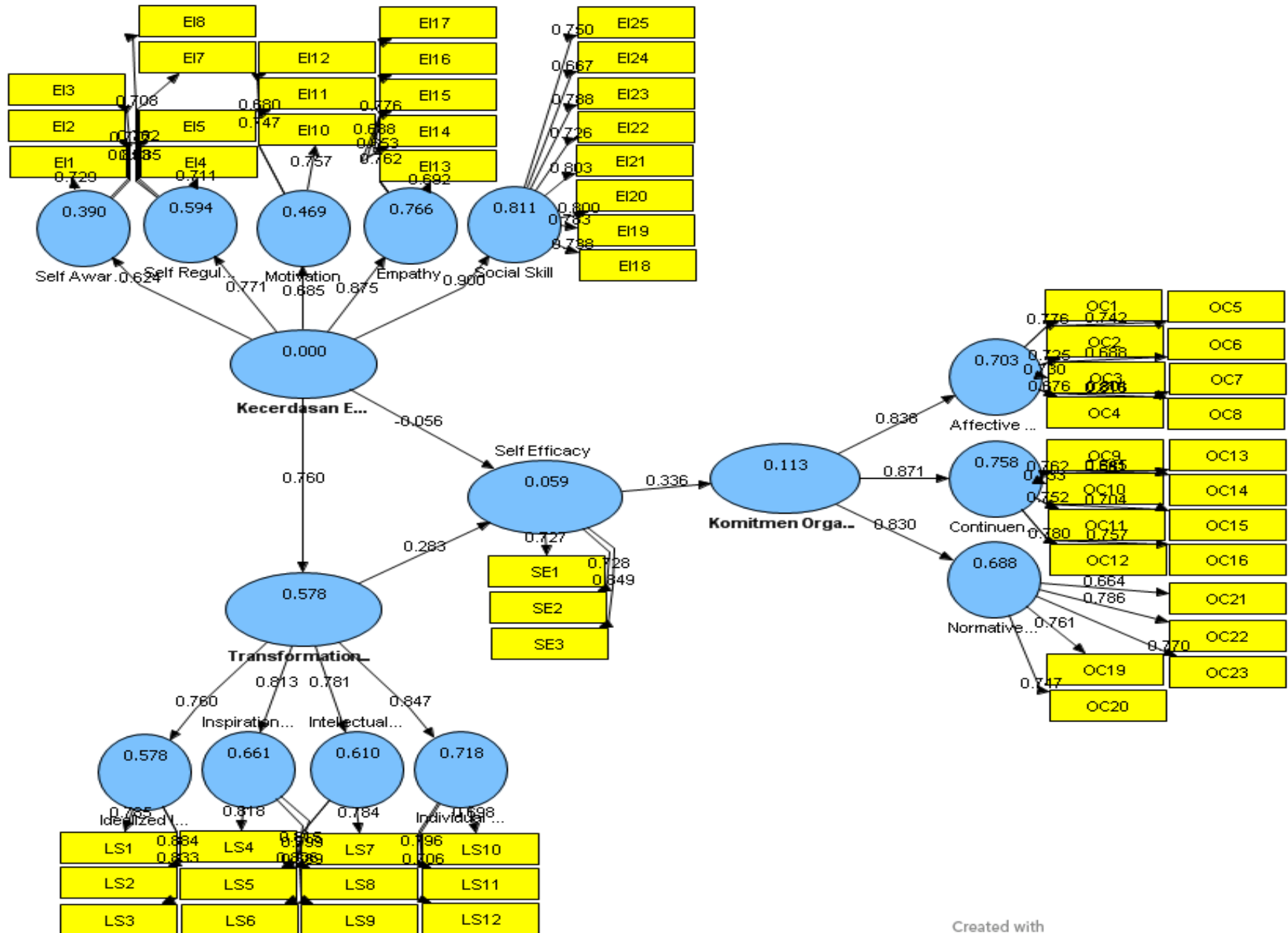
Column1	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Kecerdasan Emosi -> Empathy	0,875397	0,876708	0,025601	0,025601	34,193,334
Kecerdasan Emosi -> Motivation	0,684893	0,694113	0,085698	0,085698	7,991,976
Kecerdasan Emosi -> Self Awareness	0,624124	0,615913	0,087981	0,087981	7,093,831
Kecerdasan Emosi -> Self Regulation	0,770911	0,766753	0,066256	0,066256	11,635,295
Kecerdasan Emosi -> Self efficacy	0,056180	0,024009	0,202214	0,202214	0,277826
Kecerdasan Emosi -> Sociall skill	0,900356	0,901827	0,021673	0,021673	41,543,198
Kecerdasan Emosi -> Transformasional leadership	0,760404	0,756377	0,042805	0,042805	17,764,380
Komitmen Organisasi -> Affective Commitment	0,838396	0,844124	0,047994	0,047994	17,468,633
Komitmen Organisasi -> Continuence Commitemt	0,870567	0,871169	0,024929	0,024929	34,921,487
Komitmen Organisasi -> Normative Commitment	0,829597	0,834176	0,036608	0,036608	22,661,813
Self efficacy -> Komitmen Organisasi	0,335770	0,341474	0,110497	0,110497	3,038,730
Transformasional leadership -> Idealized Influence	0,760471	0,751858	0,092072	0,092072	8,259,555
Transformasional leadership -> Individulized Consideration	0,847287	0,846570	0,036759	0,036759	23,049,507
Transformasional leadership -> Inspirational Motivation	0,812904	0,811145	0,051741	0,051741	15,710,964
Transformasional leadership -> Intellectual Stimulation	0,781078	0,782763	0,048359	0,048359	16,151,772
Transformasional leadership -> Self efficacy	0,283042	0,270848	0,204550	0,204550	1,383,732

Model Struktural Awal



Created with

Model Struktural Setelah Modifikasi



Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

Column1	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Kecerdasan Emosi -> Empathy	0,875397	0,876708	0,025601	0,025601	34,193,334
Kecerdasan Emosi -> Motivation	0,684893	0,694113	0,085698	0,085698	7,991,976
Kecerdasan Emosi -> Self Awareness	0,624124	0,615913	0,087981	0,087981	7,093,831
Kecerdasan Emosi -> Self Regulation	0,770911	0,766753	0,066256	0,066256	11,635,295
Kecerdasan Emosi -> Self efficacy	-0,056180	-0,024009	0,202214	0,202214	0,277826
Kecerdasan Emosi -> Sociall skill	0,900356	0,901827	0,021673	0,021673	41,543,198
Transformasional leadership	0,760404	0,756377	0,042805	0,042805	17,764,380
Commitment	0,838396	0,844124	0,047994	0,047994	17,468,633
Continuence Commitemt	0,870567	0,871169	0,024929	0,024929	34,921,487
Commitment	0,829597	0,834176	0,036608	0,036608	22,661,813
Self efficacy -> Komitmen Organisasi	0,335770	0,341474	0,110497	0,110497	3,038,730
Idealized Influence	0,760471	0,751858	0,092072	0,092072	8,259,555
Individulized Consideration	0,847287	0,846570	0,036759	0,036759	23,049,507
Inspirational Motivation	0,812904	0,811145	0,051741	0,051741	15,710,964
Intellectual Stimulation	0,781078	0,782763	0,048359	0,048359	16,151,772
efficacy	0,283042	0,270848	0,204550	0,204550	1,383,732