



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KECERDASAAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI MEDIATOR PADA
YAYASAN NIJ**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar Magister Psikologi

Sains dalam bidang kekhususan

Psikologi Industri

Oleh :

MUKTI UTAMA

1865290004

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS PSIKOLOGI UNIVERSITAS
PERSADA INDONESIA Y.A.I
JAKARTA
2021**

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KECERDASAN EMOSIONAL SEBAGAI
MEDIATOR PADA YAYASAN NIJ**

MUKTI UTAMA

1865290004

Telah disetujui dalam ujian sidang tesis untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Sains
pada Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I

Dosen Pembimbing



(Prof. Dr. Tri Ratna Murti, M.M)

Menyetujui

Program Studi Magister Psikologi Sains UPI Y.A.I
Ketua,



(Dr. Rilla Sovitriana, M.Si., Psikolog)

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DENGAN KECERDASAN EMOSIONAL SEBAGAI MEDIATOR
PADA YAYASAN NIJ**

TESIS

Oleh :

Nama : Mukti Utama

Nim: 1865290004

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Sidang Tesis dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar magister psikologi pada Program Studi Magister Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I pada tanggal 26 Agustus 2021

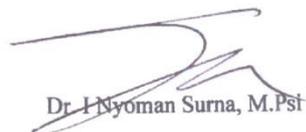
Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Prof. Dr. Tri Ratna Murti, M.M
(Ketua Dewan Penguji/Pembimbing)
2. Dr. Kuncono Teguh Yunanto, S.Psi., M.M
(Anggota Penguji I)
3. Dr. Anastasia Sri Maryatmi, S.Psi., M.Psi., Psikolog
(Anggota Penguji II)



**Mengesahkan
FAKULTAS PSIKOLOGI UPI Y.A.I
Dekan,**



Dr. I Nyoman Surna, M.Psi

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mukti Utama
NIM : 1865290004
Konsentrasi : Psikologi Sains
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap
Komitmen Organisasi Dengan Kecerdasan Emosional
Sebagai Mediator Pada Yayasan NIJ
Program Studi : Magister Sains, Fakultas Psikologi, Universitas Persada
Indonesia Y.A.I

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Karya Ilmiah berupa Tesis yang saya buat sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Sains (M.Si) dengan judul tersebut di atas adalah bukan Karya Ilmiah milik orang lain melainkan hasil Karya Ilmiah saya sendiri dengan menyebutkan kutipan-kutipan milik orang lain

Apabila dikemudian hari Karya Ilmiah ini terbukti milik atau ada unsur PLAGIASI dari orang lain maka saya bersedia menerima pencabutan gelar akademik dan sanksi-sanksi lain sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Demikian Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Jakarta, 10 September 2021



Mukti Utama

**PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI**

Sebagai sivitas akademika Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mukti Utama

Nim: 1865290004

Program Studi : Magister Psikologi Sains

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Persada Y.A.I sebagai Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalti Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Mediator Pada Yayasan NIJ.

Dengan Hak Bebas Royalti Noneksekutif (*Non-exclusive Royalti Free Right*) ini Universitas Persada Indonesia Y.A.I berhak menyimpan, memformatkan, mengelola dalam bentuk *database*, merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal: 10 September 2021

Yang menyatakan,



Nama : Mukti Utama

Nim: 1865290004

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahrabbi'l'aalamiin, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, serta shalawat dan salam dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KECERDASAN EMOSIONAL SEBAGAI MEDIATOR”.

Tesis yang telah Penulis susun ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam penyelesaian program Pascasarjana S-2 Program Studi Magister Psikologi Sains di Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

Dalam menyusun Tesis, Penulis tidak dapat menyelesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini perkenankanlah Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

- *My parents and my lovely family* yang selalu mendukung dan sebagai motivasi selama perkuliahan sam Tesis.
- Bapak Dr. I Nyoman Surna, M.Psi selaku Dekan Fakultas Psikologi Y.A.I.
- Dosen Pembimbing Ibu Prof. Dr. Tri Ratna Murti, M.M
- Para Dewan Penguji Dr. Kuncono Teguh Yunanto., S.Psi., M.M dan Ibu Dr. Anastasia Sri Maryatmi, S.Psi., M.Psi., Psikolog.
- Ibu Dr. Rilla Sovitriana, M.Si., Psikolog, selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Y.A.I .
- Pihak Management dan karyawan Yayasan NIJ yang mengijjinkan dan memberikan data pendukung selama penyelesaian Tesis.
- Staf Pelayanan Akademik, Magister Psikologi Bapak Suntoro dan Bapak Ali

- Teman-teman Magister Psikologi Sains seangkatan yang saling memberikandukungan selama perkuliahan dan penulisan Tesis
- Dan seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat Penulis harapkan demi perbaikan. Penulis berharap Tesis ini dapat bermanfaat bagi Penulis, Pembaca, Perusahaan serta Kampus Universitas Persada Indonesia Y.A.I khususnya Program Studi Magister Psikologi Sains.

Jakarta, 10 September 2021

Mukti Utama

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN
ORGANISASI DENGAN KECERDASAN EMOSIONAL SEBAGAI MEDIATOR**

Mukti Utama, Program Pascasarjana Magister Psikologi Sains, Fakultas Psikologi
Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta
Email : utamamukti7@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dimediasi kecerdasan emosional. Yang diuji dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional sebagai variabel eksogen, kecerdasan emosional sebagai variabel mediator dan komitmen organisasi sebagai variabel endogen. Hipotesis utama dalam penelitian ini adalah ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kecerdasan emosional sebagai mediator terhadap komitmen organisasi fit dengan data empirik di Yayasan Wakaf Nurul Iman. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pengajar di Yayasan Nurul Iman yang berjumlah 124 individu. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan skala kepemimpinan transformasional, skala kecerdasan emosional dan skala komitmen organisasi. Teknik analisis data menggunakan pendekatan yang digunakan untuk mengetahui hubungan variabel-variabel laten tersebut adalah metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan seluruh indikator dari variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0.180. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kecerdasan Emosional dengan koefisien jalur sebesar 0.219. Kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0.583. Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai t – statistik sebesar 2.331 yang berarti > 1.96 dan nilai sig. 0.020 di bawah 0.05 maka kecerdasan emosional memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Dengan demikian hasil penelitian menunjukkan jika tingkat kecerdasan emosional meningkat, maka hal tersebut dapat memperkuat peningkatan pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

Kata Kunci : Kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, komitmen organisasi.

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A MEDIATOR**

*Mukti Utama, The Master of Psychological Science Program, Faculty of Psychology
Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta*

Email : utamamukti7@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of transformational leadership on organizational commitment mediated by emotional intelligence. What is tested in this study is transformational leadership as an exogenous variable, emotional intelligence as a mediator variable and organizational commitment as an endogenous variable. The main hypothesis in this study is that there is a relationship between transformational leadership and emotional intelligence as a mediator on organizational commitment fit with empirical data at the Wakaf Nurul Iman Foundation. The subjects in this study were all teaching staff at the Nurul Iman Foundation, totaling 124 individuals. Data collection techniques were carried out using the transformational leadership scale, emotional intelligence scale and organizational commitment scale. The data analysis technique using the approach used to determine the relationship between these latent variables is the method Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). The results showed that all indicators of the transformational leadership variable had a significant positive effect on organizational commitment with a path coefficient of 0.180. Transformational leadership has a significant positive effect on Emotional intelligence with a path coefficient of 0.219. Emotional intelligence has a significant positive effect to organizational commitment with a path coefficient of 0.583. Based on the calculation results, the t-statistic value is 2.331 which means > 1.96 and the value of sig. 0.020 below 0.05 then emotional intelligence mediates the effect between transformational leadership and organizational commitment. Therefore the result of the research show if the level of emotional intelligence increases, then it can strengthen the increasing influence between transformational leadership on organizational commitment

Keywords : *Transformational leadership, emotional intelligence, organizational commitment.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Semua organisasi dalam menjalankan usahanya selalu mempunyai tujuan yang sama yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi organisasi. Hal ini berdampak pada peningkatan kesejahteraan pemilik dan karyawan. Karyawan merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan organisasi dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh organisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Organisasi pada dasarnya adalah sekumpulan manusia yang mempunyai minat dan kepentingan yang sama dengan kesamaan minat dan kepentingan pada akhirnya manusia membentuk sebuah kelompok.

Di dalam Organisasi Pendidikan, komponen pengelola sekolah adalah kelompok yang bekerjasama untuk mewujudkan kepentingan penyelenggaraan pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan di sekolah dipandang sebagai sistem di mana komponen-komponen sistem itu saling berhubungan dan saling menentukan keberhasilan organisasi pendidikan. Kegagalan pengelolaan sekolah dapat disebabkan akibat dari tidak terjadinya sinergi di antara komponen-komponen di dalam sistem organisasi pendidikan. Dalam pelaksanaannya keseluruhan proses kerja karyawan harus didasari pertimbangan rasional dan moral untuk mencapai tujuan bersama. Karyawan dengan kemampuan berpikir secara rasional dan memiliki moral yang baik akan mampu memiliki kecerdasan emosional yang diperlukan di dalam sistem organisasi pendidikan dengan manajemen yang terarah yang tidak dapat tanpa kerjasama dan manajemen yang baik dan benar. Dalam

mengelola sumber daya manusia berbagai permasalahan akan sering muncul, seperti komitmen organisasi yang menurun.

Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap karyawan yang menunjukkan kesetiaan dan bagaimana karyawan mengekspresikan perhatian kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong tumbuhnya komitmen organisasi, apabila komitmen individu tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Lok (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Kepemimpinan yang baik dapat memberikan pengaruh bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan dikehendaki oleh perusahaan.

Teori *Path Goal* (House & Mitchell dalam Yukl, 2006) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang memengaruhi karyawannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Dengan menguasai teori-teori kepemimpinan, pemimpin akan dapat menentukan kepemimpinannya secara tepat sesuai tuntutan situasi dan kondisi dari karyawan serta lingkungan disekitarnya. Berdasarkan hal tersebut, pemimpin yang ingin meningkatkan kemampuan dan kecakapannya dalam memimpin, perlu mengetahui ruang lingkup kepemimpinan yang efektif.

Menurut Burns (dalam Maulana 2012), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin dan pengikutnya berupaya menyatukan visi dan misi untuk meningkatkan motivasi dan moralitas ke tingkatan yang lebih tinggi lagi, kepemimpinan transformasional berupaya untuk meningkatkan kesadaran dengan cara menanamkan semangat yang ideal dan nilai-nilai moralitas yang tinggi, seperti: persamaan, kemerdekaan, keadilan, kemanusiaan, dan perdamaian.

Kepemimpinan transformasional harus peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar serta mampu untuk melakukan perubahan kearah pengembangan organisasi. Kepemimpinan tanpa adanya perubahan akan membawa organisasi atau perusahaan kepada kondisi stagnasi dan lama kelamaan akan mengalami kemunduran. Perubahan yang dilakukan oleh pemimpin adalah perubahan yang mengarah pada perkembangan untuk mencapai sasaran atau tujuan dari organisasi itu sendiri.

Komitmen karyawan terhadap organisasi tidak hanya disebabkan mendapat imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, akan tetapi komitmen karyawan juga terbentuk disebabkan faktor dari luar yang salah satunya adalah gaya kepemimpinan, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Darmawan dan Putri (2017) yang menyebutkan gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja yang kemudian berpengaruh terhadap komitmen organisasi, karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat cenderung untuk bertahan di dalam organisasi dan sebaliknya komitmen organisasi yang rendah cenderung menyebabkan karyawan memilih keluar dari organisasi.

Dari hasil pra survei diperoleh informasi bahwa beberapa karyawan Yayasan Nurul Iman memiliki komitmen organisasi yang masih rendah, seperti terlambat masuk ke kantor, terlambat hadir setelah istirahat dan ditemukan juga karyawan yang tidak berada di tempat pada jam kerja.

Menurut Robbins (2006) gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dipandang sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya.

Bass (dalam Suwatno, 2011) menyatakan kepemimpinan transformasional melibatkan pengikut dan mengilhami untuk berkomitmen pada visi dan sasaran yang dianugerahkan bagi organisasi atau unit, menjadi pemecah masalah yang inovatif dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan dari pengikut melalui pembinaan, bimbingan dan penyediaan tantangan yang disertai dukungan.

Kepemimpinan transformasional yang di dalamnya berisi nilai-nilai seperti, karisma, inspirasional, perhatian individu dan stimulus intelektual memiliki hubungan yang kuat untuk memungkinkan memunculkan sikap dan perilaku positif karyawan (Nugroho, 2015).

Salah satu perilaku positif adalah sikap dan perilaku lebih banyak disebabkan oleh peran kepemimpinan. Dalam penelitian yang dilakukan Permana dan Handoko (2013) serta Adipurwa dan Riana (2015) dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional membuat karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi dalam bentuk rasa peduli yang lebih terhadap rekan sejawatnya dan organisasinya.

Hal ini dikuatkan oleh penelitian lain yang dilakukan Windarti (2016); Tonkin (2013); Kim (2014); Cho dan Dansereau (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan aspek-aspek yang mampu melampaui proses transaksional dan hal ini berdampak terhadap afeksi karyawan.

Kepemimpinan transformasional di dalamnya terdapat sosok yang mampu memberikan inspirasi, nilai-nilai, serta perhatian individual yang diberikan kepada karyawan, kepemimpinan transformasional juga memberikan contoh dan berperan serta dalam membangun komitmen terhadap organisasi (Windarti, 2016).

Komitmen karyawan terhadap organisasi cenderung mendorong karyawan bekerja dengan penuh totalitas, sehingga hal ini dapat mendorong karyawan bekerja melampaui tugas dan tanggung jawab yang ada dideskripsi pekerjaannya.

Organisasi-organisasi besar saat ini secara menyeluruh telah mengubah gaya kepemimpinan di dalam organisasinya, hal ini disebabkan perkembangan sosial, ekonomi dan teknologi yang begitu cepat, sehingga diperlukan gaya kepemimpinan yang lebih banyak memberikan inspirasi dan inovatif bagi karyawan untuk mengantisipasi perubahan.

Hasil penelitian kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi didukung penelitian yang dilakukan oleh Gul, dkk., (2012) dan juga Selly (2004) yang menemukan gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah mengenai bagaimana pemimpin mempunyai daya tarik dalam memimpin untuk memengaruhi karyawan agar bekerja lebih baik dengan memberikan motivasi, semangat kerja, menyampaikan informasi dan pengetahuan.

Menurut Bass (dalam Suwatno, 2011) kepemimpinan transformasional melibatkan pengikut dan mampu mengilhami untuk berkomitmen pada visi dan sasaran yang ditentukan bagi organisasi atau unit serta menjadi pemecah masalah yang inovatif dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan dari pengikut melalui pembinaan, bimbingan, dan penyediaan tantangan yang disertai dukungan.

Kepemimpinan transformasional yang di dalamnya berisi nilai-nilai seperti, karisma, inspirasional, perhatian individu dan stimulus intelektual memiliki hubungan yang kuat untuk memungkinkan memunculkan sikap dan perilaku positif karyawan (Nugroho, 2015).

Saat ini kecerdasan emosional banyak disebutkan dalam literatur manajemen, studi sebelumnya berfokus tidak hanya pada aplikasi teoritis emosional kecerdasan tetapi juga pada aplikasi praktisnya. Kecerdasan emosi sumber daya manusia dimanfaatkan sebagai mekanisme untuk merekrut dan melatih karyawan (Joseph & Newman, 2010).

Konseptualisasi kecerdasan emosi mengukur kecerdasan emosi yang berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengenali emosi, menggabungkan pengalaman emosional, memahami dan menjelaskan emosi, dan mengendalikan emosi (Meyer, dkk., 1999).

Bentuk kecerdasan baru ini ditemukan secara signifikan terkait dengan karyawan perilaku, sikap, dan kinerja dalam organisasi kerja (Goleman, 2005). Rezvani, dkk., (2016) menyatakan peningkatan kinerja karyawan dapat terkait dengan kecerdasan emosi, dan kecerdasan emosi dapat memiliki peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja yang positif terhadap seluruh anggota organisasi.

Dalam menangani permasalahan di organisasi diperlukan kecerdasan emosional individu yang baik, hal ini akan berdampak pada komitmen karyawan dalam berpartisipasi dan punya perasaan saling memiliki sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Afsaneh (2009) kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dapat mengerti emosi diri sendiri dan individu lainnya, serta mengetahui bagaimana emosi diri sendiri terekspresikan mencakup harga diri, mengendalikan emosi, motivasi diri, empati kepada individu lain dan kemampuan bersosialisasi.

Dalam konteks ini, kecerdasan emosi adalah ketika karyawan mampu untuk mengendalikan emosi dan mengarahkan emosi sedemikian rupa sehingga mampu meningkatkan kinerja dan dengan demikian menempatkan dirinya dalam keadaan emosi positif sehingga meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan kepuasan kerja (Carmeli, 2003). Studi terbaru oleh Kassim, dkk., (2016) mengungkapkan hubungan yang signifikan antara penggunaan emosi, regulasi emosi dalam menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Goleman (2009) kecerdasan emosional adalah kemampuan individu mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi, menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial. Dapat dikatakan kecerdasan emosional merupakan penyalarsana suasana hati dan ini merupakan inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila individu mampu menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati maka individu tersebut akan memiliki tingkat pengaturan emosi yang baik pula dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial di lingkungannya.

Rendahnya komitmen organisasi karyawan dapat diakibatkan gaya kepemimpinan yang kurang diterima oleh karyawan serta kecerdasan emosional yang masih rendah dari karyawan terhadap organisasi dapat berdampak negatif seperti pada turunnya kinerja dari karyawan, tingginya tingkat perputaran karyawan dan tidak tercapainya tujuan organisasi di Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.

Berdasarkan data yang ada, kinerja Yayasan Wakaf Nurul Iman mengalami penurunan yang terlihat dari indeks penilaian karyawan yang mengalami penurunan. Hal ini juga terlihat pada tabel 1 yang merupakan hasil evaluasi kinerja karyawan dari tahun 2017 yang mengalami penurunan hingga tahun 2019.

Tabel 1

Indeks Penilaian Kinerja Karyawan Yayasan Wakaf Nurul Iman

Tahun	Target	Indeks Karyawan	% Pencapaian
2016	9.5	8.3	87,37
2017	9.5	7.7	81,05
2018	9.5	7.7	81,05
2019	9.5	7.4	77,89

Sumber : HRD Yayasan Wakaf Nurul Iman

Setiap organisasi tentu mengharapkan karyawan yang dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya berupa kinerja yang baik, kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau sekelompok individu dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing agar tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama.

Pada tahun 2021 Yayasan Nurul Iman akan membuka layanan jasa pendidikan tingkat SMP, sebelumnya jasa layanan pendidikan yang sudah di kelola antara lain; Taman Penitipan Anak, Taman Kanak-Kanak A dan B serta Sekolah Dasar (SD).

Rencana pembukaan jasa layanan setingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) tentu akan diikuti dengan penambahan karyawan dan semakin besarnya struktur organisasi di Yayasan Wakaf Nurul Iman membuat peneliti tertarik untuk mengetahui apa penyebab turunnya kinerja para pengajar di Yayasan Wakaf Nurul Iman berdasarkan indeks penilaian karyawan karena itu peneliti menduga penurunan kinerja ini akan berdampak pada organisasi.

Dengan semakin besarnya organisasi sudah seharusnya dapat diimbangi juga dengan kinerja yang baik sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Karena bagaimana organisasi yang semakin besar ini dapat berjalan dengan baik mencapai tujuan organisasi jika karyawan yang diharapkan tidak dapat berfungsi dan berkomitmen terhadap tugas yang telah dibebankan kepadanya. Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan penulis tertarik melakukan penelitian dengan responden karyawan dari Yayasan Wakaf Nurul Iman, untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator kecerdasan emosional para pengajar di Yayasan Nurul Iman.

B. Rumusan Permasalahan

1. Apakah model teoritik pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kecerdasan emosional sebagai mediator kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta cocok dengan data empirik?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta?

3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kecerdasan emosional kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta?
4. Apakah ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta?
5. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kecerdasan emosional sebagai mediator kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kecerdasan emosional sebagai mediator kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta cocok dengan data empirik.
2. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.
3. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kecerdasan emosional kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.
4. Apakah ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.
5. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kecerdasan emosional sebagai mediator kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Segi Ilmiah
 - a. Hasil penelitian diharapkan bermanfaat untuk memperkaya ilmu psikologi secara umum dan khususnya dibidang psikologi industri dan organisasi, serta

mungkin dapat dijadikan referensi mengenai kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dengan kecerdasan emosional sebagai mediator.

- b. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan informasi bagi penelitian lanjutan di bidang ini.

2. Segi Aplikatif

- a. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan masukan dan informasi bagi instansi terkait dalam rangka memperoleh gambaran mengenai kondisi karyawan dan lingkungan kerja untuk tujuan peningkatan kualitas kinerja.
- b. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan masukan untuk membuat pilihan strategi pelatihan dan pola pengembangan di bidang kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kecerdasan emosional. Dengan demikian karyawan yang handal dan profesional semakin meningkat.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2006) Komitmen dapat diartikan sebagai sikap yang menunjukkan kesetiaan karyawan dan merupakan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mencurahkan perhatian kepada kesuksesan dan kebaikan organisasi. Cascio (dalam Yulianie, 2003) mengartikan komitmen organisasi sebagai derajat identifikasi dari individu terhadap organisasi serta keinginan dari individu untuk melanjutkan berpartisipasi secara aktif di dalam organisasi. Keinginan karyawan untuk turut aktif dalam organisasi tergantung dari tingkat pemahaman individu mengenai organisasi tempatnya bekerja.

Hall (dalam Yulianie, 2003) mengartikan komitmen organisasi sebagai proses kelekatan atau selarasnya tujuan organisasi dengan karyawan. Komitmen karyawan menurut Robbins (2003), yaitu usaha memilih dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ingin meninggalkannya. Komitmen terhadap organisasi merujuk pada bentuk pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Dikatakan oleh Meyer dan Allen (1997) bahwa komitmen organisasi

merupakan kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen dapat muncul dalam bentuk yang berbeda-beda sehingga individu dapat merasakan komitmen yang berbeda terhadap organisasi, pekerjaan, atasan, dan terhadap kelompok kerjanya.

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi Darlis (dalam Ika, 2011). Komitmen organisasi merupakan keadaan dari karyawan yang memihak terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya di dalam organisasi itu. Kreitner dan Kinicki (2003) menjelaskan komitmen organisasi merupakan cerminan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi serta terikat dengan tujuan-tujuannya.

Komitmen organisasi menurut Riggio (2000) adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala yang berkaitan dengan organisasi tempatnya bekerja termasuk pada pekerjaan. Mowday, dkk., (dalam Mishra, 2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif serta keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Dari berbagai pendapat di atas, dalam penelitian ini yang dimaksud komitmen organisasi mengacu pada teori Meyer dan Allen (1997) bahwa

komitmen organisasi merupakan kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2. Aspek-aspek komitmen organisasi

Luthans (dalam Yulianie, 2003) menyatakan aspek-aspek komitmen organisasi, adalah sebagai berikut :

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam organisasinya
- b. Kerelaan untuk sungguh-sungguh berusaha demi kepentingan organisasi
- c. Keyakinan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi

Maiti dan Sanyal (2018) mengembangkan model tiga aspek komitmen organisasi yang menyatakan karyawan dengan komitmen organisasi sebagai tiga bentuk komitmen yang terdiri dari komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan.

- a. Bentuk komitmen pertama

Komitmen pertama adalah afektif yang mengacu kepada bagaimana karyawan secara emosional merasakan terhadap nilai, dan tujuan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung setia dan akan berdedikasi untuk organisasinya, hal ini dianggap sebagai bentuk komitmen afektif yang tinggi sehingga karyawan menikmati keanggotaan dalam organisasi.

b. Bentuk komitmen kedua

Komitmen kedua adalah komitmen berkelanjutan, komitmen ini mengacu pada kontribusi karyawan terhadap organisasi. Karyawan di dalam organisasi tentu akan memperhitungkan dan mempertimbangkan masalah finansial dan keuntungan yang didapatkan dari organisasi, kesesuaian antara gaji dan beban kerja, adanya keuntungan-keuntungan yang didapatkan dari organisasi seperti BPJS dan tunjangan-tunjangan lainnya cenderung membuat karyawan enggan meninggalkan organisasi tempatnya saat ini bekerja.

c. Bentuk komitmen ketiga

Komitmen ketiga adalah normatif, komitmen normatif mengacu pada perasaan kewajiban moral karyawan untuk tetap dan terus bekerja di organisasi itu.

Meyer dan Allen (dalam Luthans, 2006), menyatakan ada tiga aspek dari komitmen organisasi yaitu :

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah pendekatan emosional dari individu dan keterlibatannya dengan organisasi, individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan memilih meneruskan bekerja karena keinginannya sendiri.

b. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah dorongan yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi karena merasa membutuhkan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen ini berdasarkan kepada persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan organisasi karena membutuhkannya.

c. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena merasa sudah cukup untuk hidupnya. Komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan sebagai timbal balik atas apa yang telah diterima dari organisasi.

Krajcsák (2018) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi beberapa aspek, yaitu:

a. Identifikasi organisasi

Aspek identifikasi diwujudkan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Dalam aspek identifikasi, organisasi perlu memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan ke dalam tujuan organisasi sehingga di dalamnya mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan. Kesamaan atas tujuan dan keinginan tersebut dapat menciptakan yang saling mendukung antara karyawan dengan organisasi. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijakan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi serta perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi.

b. Keterlibatan

Partisipasi karyawan untuk terlibat dalam aktivitas-aktivitas organisasi perlu diperhatikan karena dengan adanya keterlibatan karyawan dapat menyebabkan karyawan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Keterlibatan tentunya sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi

c. Kesetiaan

Kesetiaan merupakan keinginan yang kuat dari karyawan untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Kesetiaan terhadap organisasi merupakan penilaian kembali terhadap komitmen dan adanya ikatan emosional serta adanya keterikatan antara organisasi dan karyawan.

Miner (1992) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai tiga aspek penting yaitu :

a. Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

- b. Kemauan untuk berusaha demi kepentingan organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi.

Dalam penelitian ini sebagai aspek-aspek komitmen organisasi yang digunakan mengacu pada teori Meyer dan Allen (dalam Luthans, 2006) yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sering diartikan sebagai keinginan kuat karyawan untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki keyakinan tertentu dan memiliki penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi memberikan perhatiannya secara penuh terhadap organisasi dan akan mengupayakan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan kepada organisasi (Luthan, 2006).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu di antara sekian gaya kepemimpinan yang dipandang lebih lengkap dan memiliki banyak keunggulan terutama terhadap perubahan organisasi. Burns (dalam Lamidi, 2009) membedakan para pemimpin transformasional dari para pemimpin transaksional. Para pemimpin transformasional, memperoleh dukungan, membangkitkan semangat dan memberikan inspirasi para

pengikut, mengartikulasikan visi organisasi, memberikan perhatian dan mendorong terpeliharanya hubungan kerja yang memuaskan.

Menurut Rivai (2014) sifat, perilaku dan situasi dari gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi komitmen karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi. Teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Teori Sifat

Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari pemimpin dengan asumsi bahwa beberapa individu merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dipunyai individu lain, seperti energi yang tiada habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan terhadap masa depan yang optimis dan kekuatan persuasif yang tinggi.

b. Teori Kepribadian Perilaku

Perilaku dari individu dapat menentukan keefektifan kepemimpinan individu tersebut, hal ini berpengaruh kepada prestasi dan kepuasan dari karyawan yang dipimpin.

c. Teori Kepemimpinan Situasional

Pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya dan situasi di dalam organisasi sebelum memberikan perintah dan membuat keputusan, pemimpin memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak muncul begitu saja akan tetapi komitmen karyawan terjadi setelah melalui proses panjang dan bertahap. Menurut

Allen dan Meyer (dalam Dea, 2014) ada tiga faktor yang memengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

a. Karakteristik pribadi individu

Karakteristik ini terdiri dari dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis : gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya individu bekerja pada organisasi. Sedangkan variabel disposisional mencakup kepribadian individu dan kualitas-kualitas emosional individu dalam mengatur perasaan sosial yang melibatkan individu lain.

b. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi antara lain struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut diterapkan. Struktur organisasi, desain kebijaksanaan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan karyawan.

c. Pengalaman organisasi

Pengalaman organisasi berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang berpengaruh dengan tingkat kepuasan dan komitmen berdasarkan pengalaman karyawan selama berada di dalam organisasi. Bass (2006), menyatakan pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong stimulasi intelektual karyawan, karyawan dengan intelektual yang tinggi memiliki motivasi inspirasi dalam mencapai tujuan organisasi sebagai tujuan bersama dan kesetiaan terhadap organisasi,

sebagai bentuk keinginannya untuk melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi.

Pada penelitian sebelumnya dari Avolio, dkk (2004) ditemukan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hal ini juga didukung penelitian Abouraia dan Othman (2017) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui pengaturan dan pengarahan kepada karyawan, sehingga mampu mendorong pertumbuhan dan sikap-sikap positif karyawan di dalam organisasi yang menguatkan komitmen terhadap organisasi.

Menurut Goleman (2001) , untuk mendapatkan hubungan sosial yang baik diperlukan kecerdasan emosional di dalamnya, kecerdasan emosional memberikan individu kemampuan untuk mengatur emosi serta mampu membaca keadaan sosial secara cermat ketika berhubungan dengan individu lain, maka individu tersebut akan dipandang memiliki karakteristik kepribadian yang positif di dalam lingkungannya.

Sanjaya (dalam Dewi, 2013) menyatakan faktor-faktor yang membentuk komitmen organisasi dalam perusahaan, yaitu :

- a. Kompensasi : kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima dapat berupa uang, barang, secara langsung maupun tidak langsung sebagai tanda bahwa karyawan tersebut telah bekerja dengan keras.
- b. Penempatan : tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang

membutuhkannya dan mendelegasikan wewenang kepada individu tersebut.

- c. Lingkungan kerja : lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Gaya kepemimpinan : perilaku karakteristik pemimpin saat mengarahkan, memotivasi, membimbing, dan mengelola sekelompok individu.
- e. Karakteristik pekerjaan : menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik.

Pemimpin transformasional merangsang kecerdasan pengikutnya, memperhatikan perbedaan individu dan menciptakan visi masa depan yang realistis. Teori kepemimpinan transformasional mencakup tiga jenis perilaku (Bass, 2006), yakni: pertimbangan individu (memberikan dukungan dan dorongan), karisma (membangkitkan emosi pengikut dan memeberikan kesempatan identifikasi terhadap pemimpin) dan memberi stimulus terhadap kecerdasan karyawan (menginspirasi pengikut untuk melihat situasi dan masalah dari perspektif baru).

Barling, Slater dan Kelloway (2000) berpendapat bahwa individu yang cerdas emosional lebih cenderung menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional, karena sejumlah alasan. Di satu sisi, pemimpin transformasional memiliki kemampuan (individual pertimbangan) untuk memahami kebutuhan karyawan, berempati, berinteraksi lebih efektif dan mengelola hubungan dengan

karyawan dengan cara positif yang menimbulkan perasaan setia terhadap organisasi.

Gardner dan Stough (2002) meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional pada manajer tingkat senior, dinyatakan kepemimpinan transformasional di tempat kerja terkait erat dengan kecerdasan emosional, berbeda dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional mampu memotivasi dan mengarahkan karyawan dari kepentingan individual menjadi kepentingan bersama dengan didasari komitmen yang kuat terhadap organisasi. Pemimpin yang menggunakan lebih banyak perilaku transformasional daripada transaksional dilaporkan lebih efektif dalam mengendalikan dan mengelola emosi karyawan, sehingga karyawan lebih memahami emosi individu lain dan mampu menggunakan pengetahuan emosional dalam memecahkan masalah.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dari Sari, dkk., (2017) dinyatakan gaya kepemimpinan transformasional yang kuat bagi karyawannya dapat memengaruhi komitmen organisasi karyawan, hal ini dipengaruhi sikap pimpinan yang dapat memberikan motivasi dan inspirasi untuk mencapai tujuan, memberikan perhatian khusus kepada para pegawai untuk berkembang dan berprestasi, memberikan keyakinan pegawai merupakan bagian dari perusahaan serta suasana dan lingkungan kerja yang mendukung yang menguatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Dikatakan oleh Jordan, Ashkanasy dan Hartel (2002) bahwa komitmen organisasi yang dimediasi oleh kecerdasan emosional, menunjukkan komitmen yang tinggi pula dari karyawan terhadap organisasi.

Hal ini juga sesuai dengan pernyataan Carmeli (2003), di mana dari hasil penelitiannya ditemukan karyawan yang mendapat skor lebih tinggi dalam kecerdasan emosional lebih berkomitmen pada organisasi tempatnya bekerja.

Nikolaou dan Tsaousis (2002), mengeksplorasi gagasan bahwa kecerdasan emosional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen organisasi.

Di dalam penelitiannya Nikolaou dan Tsaousis (2002) mengeksplorasi hubungan antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasi, dinyatakan bahwa karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang lebih tinggi merasa dihormati dan lebih dihargai di organisasi, lebih mampu mengatur emosi sehingga menghasilkan peningkatan perasaan setia dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Jordan, Ashkanasy dan Hartel (2002), menyatakan bahwa komitmen organisasi yang dimediasi kecerdasan emosional menunjukkan komitmen yang tinggi, hal ini ditunjukkan dengan karyawan yang memiliki kecerdasan emosional tinggi lebih mampu menghadapi stres dan ketidakstabilan di tempat kerja.

Cherniss dan Goleman (2001), menekankan bahwa kecerdasan emosional memainkan peran kunci dalam memberikan kontribusi terhadap organisasi dengan meningkatkan komitmen, meningkatkan moral, dan meningkatkan kesehatan individu.

Dalam penelitian ini sebagai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan transformasional (Avolio, dkk (2004); Abouraia dan Othman (2017); Sari, dkk., (2017)) dan kecerdasan emosional menurut Goleman (2001).

B. Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Kecerdasan adalah kemampuan umum yang membedakan kualitas antara individu yang satu dengan individu yang lain. Goleman (2009) menyatakan kecerdasan emosi merupakan kemampuan emosi yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri, memiliki daya tahan ketika menghadapi masalah, mampu mengendalikan dorongan, memotivasi diri, mampu mengatur suasana hati, kemampuan berempati serta membina hubungan dengan individu lain.

Munzert (dalam Sagala, 2010) mengartikan kecerdasan sebagai sikap intelektual mencakup kecepatan memberikan jawaban, penyelesaian, dan kemampuan menyelesaikan masalah. Sedangkan Wescler (dalam Octavianto, 2016) menyatakan kecerdasan merupakan kapasitas umum dari individu untuk bertindak, berpikir rasional dan berinteraksi dengan lingkungan secara efektif, sehingga dapat diartikan bahwa adalah kemampuan untuk menguasai kemampuan tertentu.

Menurut Ahmadi (dalam Rusuliana, 2016), kecerdasan adalah kesanggupan bersikap dan berbuat cepat dalam situasi yang sedang

berubah, dengan keadaan di luar dirinya yang biasa maupun yang baru. Kecerdasan emosional individu dalam organisasi sangatlah penting dalam organisasi karena setiap menjalankan tugasnya, individu diuntut untuk mengelola emosi. Setiap situasi dan kondisi apapun pada saat bekerja kemampuan tersebut harus bisa dilakukan pada masing-masing individu.

Goleman (2009) menjelaskan bahwa koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik, individu yang pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati maka akan memiliki tingkat emosional yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial serta lingkungannya.

Kecerdasan emosional adalah kemampuan individu dalam memotivasi diri, memiliki ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mampu mengendalikan emosi sehingga mampu menunda kepuasan, serta mengatur emosi. Sehingga kecerdasan emosional mampu berfungsi dalam menempatkan emosi individu pada porsi yang tepat, memiliki kepuasan dan memiliki kemampuan mengatur suasana hati artinya kecerdasan emosional merupakan serangkaian kemampuan pribadi, emosi dan sosial yang mampu memengaruhi kemampuan individu untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan.

Patton (dalam Muchit, 2013) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk menganalisa emosi diri secara efektif, dan menciptakan hubungan yang produktif sehingga mampu mencapai tujuan. Menurut Steiner (dalam Rahmawati, 2016) kecerdasan emosional

sebagai kemampuan dimana individu mampu mengerti emosi diri sendiri dan individu lainnya dan mampu mengetahui bagaimana emosi diri diekspresikan untuk meningkatkan empati.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kecerdasan emosional mengacu pada teori Goleman (2009) yang menyatakan kecerdasan emosi merupakan kemampuan emosi yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri, memiliki daya tahan ketika menghadapi masalah, mampu mengendalikan dorongan, memotivasi diri, mampu mengatur suasana hati, kemampuan berempati serta membina hubungan dengan individu lain.

2. Aspek-aspek Kecerdasan Emosional

Menurut Salovey (dalam Winarti, 2012) ada lima aspek utama yang terdapat dalam kecerdasan emosional, yaitu :

- a. Mengenali emosi sendiri, yaitu : Mengenali emosi sendiri merupakan kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi.
- b. Mengelola emosi, yaitu : Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu.
- c. Memotivasi diri sendiri, yaitu : Kendali diri emosional menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati adalah landasan keberhasilan dalam berbagai bidang.

- d. Mengenali emosi individu lain, yaitu : Mengenali emosi individu lain disebut juga empati. Individu yang empatik lebih mampu menangkap sinyal- sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki individu lain.
- e. Membina hubungan, yaitu : Kemampuan dalam membina hubungan merupakan keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi.

Komponen kecerdasan emosional menurut Reuven (dalam Stein dan Book, 2002) terdiri dari lima aspek, yaitu :

- a. Intrapersonal
Kemampuan mengenali diri, memahami emosi diri, dan mengungkapkan perasaan serta gagasan.
- b. Interpersonal
Kemampuan untuk mengerti dan memahami perasaan individu lain, memiliki kepedulian dan mampu menjalin hubungan yang akrab.
- c. Adaptabilitas
Kemampuan memahami perasaan diri dan kemampuan untuk menilai situasi secara teliti serta mampu mengubah perasaan dan pikiran diri untuk menggunakannya dalam memecahkan masalah
- d. Strategi pengolaan stress
Kemampuan mengatasi stress dan mengendalikan luapan emosi.

e. Memotivasi dan suasana hati

Kemampuan bersikap optimis, menikmati diri sendiri dan menikmati kebersamaan dengan individu lain, merasakan serta mengekspresikan kebahagiaan.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Goleman (2009) meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

a. Kesadaran Diri

Kesadaran Diri adalah kemampuan diri untuk mengetahui apa yang dirasakan di dalam dirinya dan menggunakannya sebagai dasar pengambilan keputusan, memiliki dasar penilaian yang realistis atas kemampuan diri sendiri dan memiliki kepercayaan diri yang kuat.

b. Pengaturan Diri

Pengaturan Diri adalah kemampuan dalam mengendalikan dan menangani emosinya sendiri sedemikian rupa sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, memiliki kepekaan pada kata hati, serta sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya sasaran dan mampu pulih kembali dari tekanan emosi.

c. Motivasi Diri

Motivasi Diri adalah hasrat yang terdalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju sasaran serta membantu pengambilan inisiatif dan bertindak sangat efektif, dan mampu untuk bertahan dan bangkit dari kegagalan dan frustrasi.

d. Empati

Empati adalah kemampuan individu untuk merasakan apa yang dirasakan individu lain, mampu memahami pendapat individu lain dan menumbuhkan hubungan saling percaya, serta mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tipe hubungan.

e. Kemampuan bersosialisasi

Keterampilan Sosial merupakan kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan individu lain di dalam lingkungan sosial, mampu membaca keadaan sosial secara cermat, berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik dan menggunakan ketrampilan ini untuk memengaruhi, memimpin, menyelesaikan perselisihan, dan untuk bekerja sama dalam kelompok.

Berdasarkan uraian pendapat Para pakar di atas, maka aspek-aspek kecerdasan emosional dalam penelitian ini mengacu pendapat dari Goleman (2009) yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi diri, empati, dan Kemampuan bersosialisasi.

3. Faktor-faktor yang memengaruhi Kecerdasan Emosional

Faktor-faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional menurut Cooper dan Sawaf (2002), antara lain :

a. Kesadaran emosi

Membangun rasa percaya diri melalui pengenalan emosi yang dialami dan kejujuran terhadap emosi yang dirasakan baik terhadap diri

sendiri dan individu lain, sekaligus kemampuan untuk mengelola emosi sehingga energi emosinya tersalurkan menjadi reaksi yang tepat dan konstruktif.

b. Kebugaran emosi

Memiliki antusiasme dan ketangguhan untuk menghadapi tantangan dan perubahan. Hal ini mencakup kemampuan untuk mempercayai individu lain serta memilih cara-cara terbaik dalam mengatasi sebuah konflik termasuk kemampuan mengelola konflik dan mengatasi kekecewaan dengan cara-cara yang konstruktif.

c. Kedalaman emosi

Komitmen untuk menyelaraskan kehidupan dan pekerjaan dengan potensi serta bakat unik yang dimilikinya. Komitmen yang berupa rasa tanggung jawab ini memiliki potensi untuk memperbesar pengaruh tanpa perlu memaksakan otoritas dan kewenangan.

d. Alkimia emosi

Merupakan kemampuan kreatif dalam menghadapi masalah-masalah dan tekanan-tekanan tanpa ikut larut di dalamnya. Bentuk dari keterampilan dan kepekaan terhadap kemungkinan solusi yang belum ditemukan serta peluang yang masih terbuka untuk melakukan penilaian terhadap masa lalu, menghadapi masa kini, dan mempertahankan masa depan.

Menurut Ngalim Purwanto (2007), kecerdasan intelektual manusia dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a. Pembawaan

Pembawaan ditentukan sifat-sifat dan ciri-ciri yang dibawa sejak lahir.

b. Kematangan

Manusia mengalami pertumbuhan dan perkembangan, baik fisik maupun psikis. Dikatakan telah matang jika telah mencapai kesanggupan dalam menjalankan fungsinya masing-masing.

c. Pembentukan

Pembentukan merupakan keadaan di luar diri individu yang memengaruhi perkembangan inteligensi.

d. Minat dan pembawaan yang khas

Minat mengarahkan perbuatan kepada tujuan dan merupakan dorongan bagi kegiatan itu. Dari manipulasi dan pencarian yang dilakukan terhadap dunia luar maka timbul minat yang menarik individu dan mendorongnya untuk berbuat lebih giat dan lebih baik.

e. Kebebasan

Kebebasan berarti bahwa manusia dapat memilih bentuk dan cara tertentu dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.

Semua faktor-faktor tersebut di atas saling berhubungan. Sehingga untuk menentukan kecerdasan emosional tidak dapat berpedoman hanya kepada salah satu faktor tersebut di atas.

Menurut Walgito (1993) faktor-faktor yang memengaruhi kecerdasan emosi, yaitu:

a. Faktor Internal.

Faktor internal adalah apa yang ada dalam diri individu yang memengaruhi psikologis. Segi jasmani adalah faktor fisik dan kesehatan individu, apabila fisik dan kesehatan individu dapat terganggu dapat dimungkinkan memengaruhi proses kecerdasan emosinya. Segi psikologis mencakup didalamnya pengalaman, perasaan, kemampuan berfikir dan motivasi.

b. Faktor Eksternal.

Faktor eksternal adalah stimulus dan lingkungan dimana kecerdasan emosi berlangsung. Faktor eksternal meliputi:

- 1) Stimulus itu sendiri, kejenuhan stimulus merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keberhasilan individu dalam memperlakukan kecerdasan emosi tanpa penyimpangan.
- 2) Lingkungan atau situasi khususnya yang melatar belakangi proses kecerdasan emosi. Objek lingkungan yang melatar belakangi merupakan kesatuan yang sangat sulit dipisahkan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dari Shafiq dan Rana (2016) dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara kecerdasan emosional terhadap ketiga aspek komitmen organisasi. Karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi ditampilkan memiliki komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan untuk yang lebih tinggi dari karyawan dengan kecerdasan emosional yang rendah.

Temuan ini didukung oleh Carmeli (2003); Naderi dan Sodani (2010) di mana kedua penelitian tersebut menyatakan ada hubungan antara

kecerdasan emosional yang tinggi terhadap komitmen afektif, kontinuitas dan normatif yang berpengaruh kepada tingginya komitmen organisasi karyawan. Pada kedua penelitian ini dinyatakan karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengembangkan hubungan kerja yang baik, mampu bertoleransi serta terampil mengatur emosi dalam keadaan dan tekanan emosional.

Bass (2006), menyatakan pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu memengaruhi bawahannya dengan cara membangkitkan emosi-emosi dan identifikasi yang kuat terhadap bawahannya. Selanjutnya dinyatakan pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong stimulasi intelektual dari karyawan di mana karyawan dengan intelektual yang tinggi akan memiliki kemampuan dalam mengatur emosi, meningkatkan motivasi dan menumbuhkan kepercayaan serta kesetiaan yang merupakan bentuk-bentuk dari kecerdasan emosional yang berkembang dari karyawan. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin mampu meningkatkan kesadaran emosi dan moral karyawan terhadap masalah-masalah yang ada di sekelilingnya dan memengaruhi karyawan untuk memandang masalah-masalah tersebut dari sudut pandang yang baru menggunakan kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan.

Dalam penelitian ini sebagai faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional mengacu pada Bass (2006) yaitu kepemimpinan transformasional.

C. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional percaya bahwa para pemimpin dapat mengubah keyakinan, asumsi dan perilaku karyawan dengan menarik pentingnya kolektif atau hasil organisasi.

Kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (dalam Apriyanti, 2018), adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan. Kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pemimpin harus berorientasi pada tugas dan hubungan antar manusia.

Kepemimpinan transformasional pada awalnya dibedakan dari model kepemimpinan transaksional yang mengandalkan kepentingan pribadi sebagai dasar memotivasi para karyawan Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan adalah proses memengaruhi individu lain atau kelompok lain guna mencapai visi dan misi di dalam organisasi dalam penelitian ini adalah organisasi.

Menurut Robbins (2003) kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan. Ada empat tipe kepemimpinan, yaitu :

a. Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin memiliki kemampuan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa untuk memengaruhi dan menginspirasi individu lain.

b. Kepemimpinan Transaksional

Kemampuan pemimpin dalam mengatur, mengorganisasi dan mengelola secara optimal sumber daya di dalam organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang mampu menginspirasi untuk melampaui kepentingan pribadi dan membawa dampak positif yang luar biasa kepada seluruh anggota organisasi.

d. Kepemimpinan Visioner

Pemimpin memiliki kemampuan menciptakan visi yang realistis dan menarik mengenai masa depan organisasi.

Menurut Bass (dalam Yukl, 2013), kepemimpinan transformasional adalah keadaan di mana individu merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, dan termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan.

Danim (2004), menyatakan kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam bekerja dengan individu lain atau melalui individu lain dalam mentransformasikan, secara optimal sumber daya

organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Dikemukakan oleh Burns (dalam Safaria, 2004), kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.

Menurut Robbins dan Judge (2008), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam bekerja melalui individu lainnya untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah individu yang mampu memengaruhi individu lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuai yang diinginkan

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional mengacu pada teori Bass (dalam Yukl, 2013), kepemimpinan transformasional adalah keadaan di mana individu merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan.

2. Aspek- Aspek Kepemimpinan Transformasional

McShane dan Glinow (dalam Wibowo, 2015) menyatakan aspek aspek kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

a. Membangun visi strategis.

Pemimpin transformasional mampu menimbulkan visi masa depan perusahaan yang dapat mengikat karyawan untuk mencapai sasaran di luar pemikirannya.

b. Mengkomunikasikan visi.

Visi sebagai unsur kepemimpinan transformasional, sehingga kualitas kepemimpinan yang paling penting adalah tentang bagaimana pemimpin dapat membangun dan berbagi visi untuk organisasi serta mengkomunikasikan visi kepada karyawan.

c. Pemodelan visi.

Selain membicarakan visi pemimpin transformasional juga harus mampu merealisasikannya, melakukan tindakan nyata sesuai dengan yang dibicarakan

d. Membangun komitmen pada visi.

Perubahan dari visi ke dalam realitas sangat memerlukan komitmen dari karyawan. Pemimpin transformasional harus mampu membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata dan simbol serta membangun antusiasme yang dapat membuat karyawan dapat menerima visi yang disampaikan pemimpin sebagai miliknya.

Menurut Stoner (dalam Asyik, 2006) kepemimpinan transformasional merupakan proses mengarahkan dan memengaruhi kegiatan yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Aspek-aspek tersebut adalah:

- a. Kepemimpinan harus melibatkan kebijakan yang dibuatnya, dari karyawan atau pengikut. Karena kesediaan menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan.
- b. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Atasan mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, tidak dapat dengan cara yang sama mengarahkan aktivitas pemimpin.
- c. Kepemimpinan meliputi pengarahan dan bimbingan, selain memberikan arahan dan bimbingan kepada karyawan perintah atau pengarahan dari pimpinan juga dapat memengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas.

Dikatakan oleh Bass dalam (Yukl, 2013) aspek-aspek kepemimpinan transformasional antara lain:

- a. Motivasi inspirasi: memiliki kemampuan yang baik dalam mengkomunikasikan harapan yang tinggi menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.
- b. Stimulasi intelektual: meningkatkan intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara teliti dan mendalam.

- c. Pertimbangan individual: memberikan perhatian kepada karyawan dan mampu melakukan arahan dan konsultasi kepada karyawan.
- d. Pengaruh Ideal: kemampuan untuk memberikan arahan tentang hal-hal yang ideal dan kemampuan untuk memberikan motivasi untuk karyawan sehingga memiliki kreatifitas dan berkembang.

Berdasarkan uraian pendapat para pakar di atas, maka aspek-aspek kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini mengacu kepada pendapat dari Bass (dalam Yulk, 2007) yaitu : motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual dan pengaruh ideal.

D. Kerangka Pemikiran Teoritis

Yayasan Wakaf Nurul Iman Pondok Bambu telah berdiri sejak 1988, selama 32 tahun perkembangan organisasi Yayasan Nurul Iman semakin besar. Akan tetapi struktur organisasi yang semakin besar tidak diikuti dengan kinerja yang baik dari karyawan, hal ini sesuai dengan Indeks Penilaian Kinerja Karyawan di Yayasan Nurul Iman.

Pada penelitian sebelumnya Purnomo (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan karena tipe kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawannya. Kepemimpinan transformasional akan membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang diharapkannya.

Yunita (2008) menyatakan kepemimpinan transformasional menciptakan visi organisasi yang dinamis sehingga menciptakan inovasi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Mariam (2009) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan keinginan untuk tetap bertahan di dalam organisasi.

Dikatakan oleh Robbins dan Judge (2009) pengaruh kecerdasan emosional terhadap karyawan adalah karyawan yang memiliki kepribadian positif cenderung bahagia dan senang dengan pekerjaannya.

Hal ini didukung penelitian dari Kafetsios dan Zampetakis (2008) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan antusias dalam bekerja, gembira, aktif atau giat, kuat terhadap tantangan, dan penuh semangat. Namun jika karyawan yang memiliki kecerdasan emosional negatif cenderung mudah berseteru dengan individu lain, mengantuk, sedih, dan takut pada tantangan.

Menurut Kafetsios dan Zampetakis (2008) kecerdasan emosional dan kepuasan kerja karyawan perusahaan yang berdampak terhadap sikap positif dan negatif saat bekerja.

Purnomo (2016) menyatakan bahwa kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif secara simultan terhadap kepuasan kerja dari karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan cara pemimpin memimpin karyawan dan kecerdasan emosional merupakan faktor yang

berasal dari dalam diri individu. Apabila memiliki kecerdasan emosional yang baik maka karyawan akan lebih bahagia dalam menjalankan pekerjaannya dan pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional mampu yang memimpin karyawan dengan baik akan memberikan kepuasan terhadap karyawan.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen kerja karyawan dikemukakan oleh Bass (dalam Zumaeroh, 2009), ditegaskan bahwa pemimpin yang transformasional mempunyai nilai-nilai internal yang standar yang dapat diserap oleh pengikut/karyawan akan merubah sikap, kepercayaan dan tujuan yang akan dicapai. Keseimbangan faktor kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional akan menambah semangat kerja karyawan, sehingga kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Pada penelitian Febrina (2016) pada hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kecerdasan emosional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan pada penelitian Malvika (2017) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan self efficacy terhadap komitmen organisasi di mana hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan Hossein dan Hakimeh (2015) menunjukkan terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi. Qureshil, dkk., (2020) dalam penelitiannya menunjukkan hasil yang menyatakan pimpinan yang memiliki kecerdasan

emosional yang tinggi akan berdampak terhadap komitmen karyawan kepada organisasi.

Organisasi pastinya memiliki pimpinan yang menjalankan perannya, pada organisasi pimpinan harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan sebagai pemberi arahan dan sebagai contoh bagi karyawan di dalam organisasi. Pada Yayasan Nurul Iman, kepemimpinan transformasional sangatlah penting karena kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan dan memotivasi karyawan agar bekerja untuk mencapai tujuan organisasinya.

Amin, dkk., (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan kuat antara transformasional kepemimpinan dan komitmen karyawan terhadap organisasi, dalam penelitian ini juga menunjukkan efek yang kuat dari besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif karyawan yang memastikan hubungan yang kuat dan signifikan antara keduanya.

Model kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang sangat membangkitkan semangat sehingga dapat mendorong dan memotivasi karyawan, agar dapat berkembang dan mencapai kinerja yang lebih tinggi, melebihi yang diperkirakan sebelumnya.

Stinglhamber, dkk., (2015) dari hasil penelitiannya menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan komitmen afektif pada karyawan, karyawan mengidentifikasi pimpinan dengan organisasi dan secara positif menciptakan perasaan didukung dan dihargai

organisasi sehingga komitmen afektif semakin tinggi. Sehingga kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif diindikasikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka komitmen afektif organisasi akan semakin tinggi.

Hasil penelitian dari Ribeiro dan Gomez (2019), membuktikan pemimpin transformasional berpengaruh dalam meningkatkan komitmen afektif pada karyawan, sehingga berpengaruh terhadap upaya karyawan untuk mencapai kinerja, standar moral dan etika yang tinggi.

Karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih berkomitmen kepada organisasinya, Pramesthi (2017) menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan komitmen organisasi.

Kecerdasan emosional memiliki hubungan yang berarti dengan hasil pekerjaan seperti kepuasan kerja dan komitmen afektif, sehingga karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi cenderung memiliki komitmen afektif yang tinggi pula dan sebaliknya karyawan dengan kecerdasan emosional yang rendah menunjukkan rendahnya komitmen afektif pada diri karyawan.

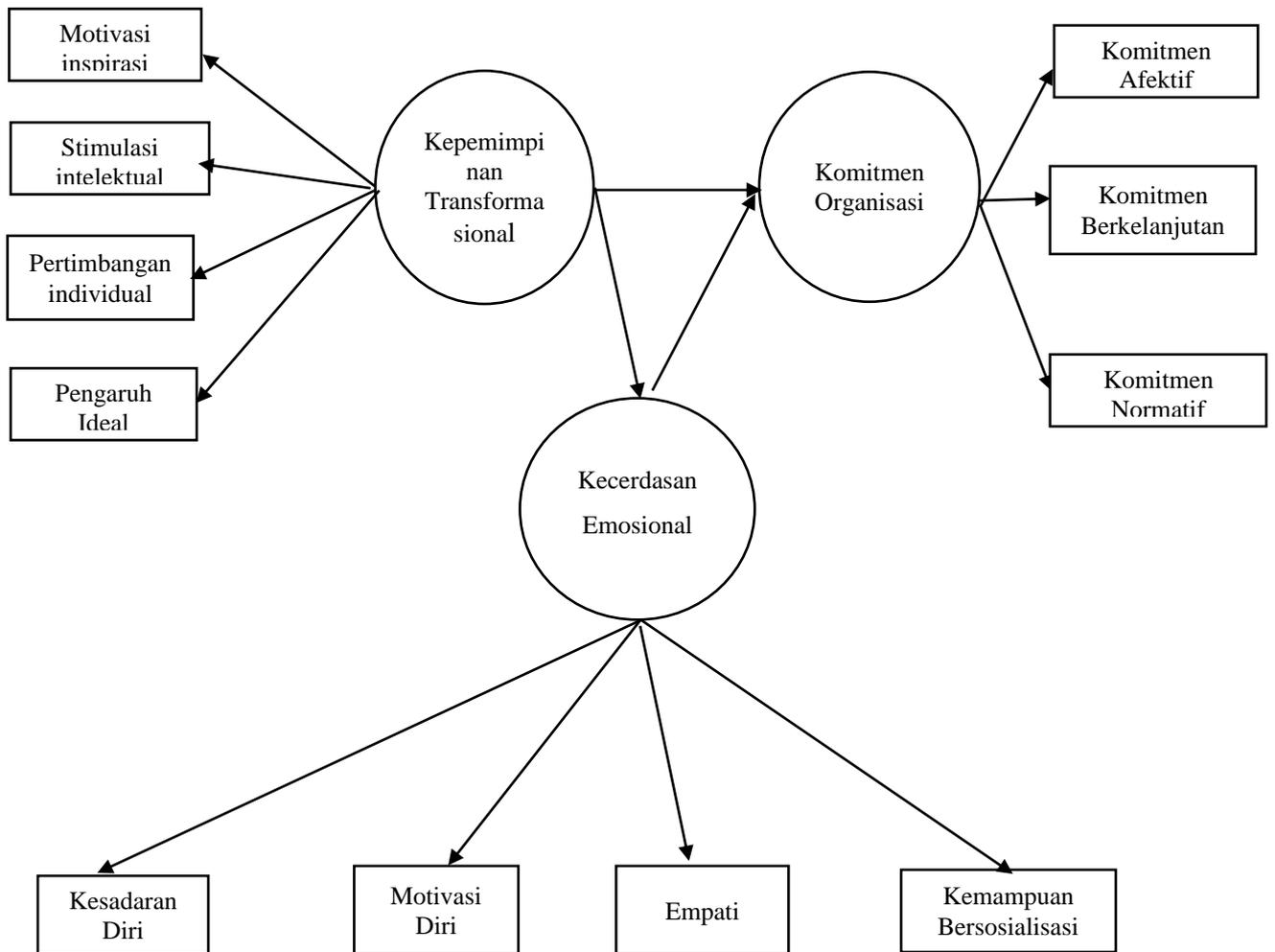
Kecerdasan emosional dan komitmen kepada organisasi mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri karyawan terkait keterlibatannya dalam organisasi dimana komitmen terhadap organisasi dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan

terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

Komitmen ini terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat dan mengikuti segala nilai-nilai organisasi, serta berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya, hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Kartika (2012).

Dalam pembahasan mengenai kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator kecerdasan emosional, terlihat semakin baik gaya kepemimpinan transformasional diterapkan pada karyawan mengakibatkan adanya peningkatan pada komitmen karyawan, maka dapat disimpulkan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan diperlukan tumbuhnya komitmen di dalam diri karyawan sehingga menumbuhkan perasaan setia dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi sehingga karyawan dapat menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi dan menyadari tujuan tersebut adalah untuk kepentingan bersama.

E. Model Teori



Hipotesis penelitian

1. Model teoritik pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kecerdasan emosional sebagai mediator kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta cocok dengan data empirik.
2. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.
3. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kecerdasan emosional kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.
4. Ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.
5. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kecerdasan emosional sebagai mediator kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel penelitian yaitu :

1. Variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional.
2. Variabel mediator adalah kecerdasan emosional
3. Variabel terikat komitmen organisasi

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan.

Kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan skala kepemimpinan transformasional menggunakan aspek-aspek, yaitu : Motivasi inspirasi, Stimulasi intelektual, Pertimbangan individual dan Pengaruh ideal.

Untuk menguji kecocokan model teoritik dipakai skor angka peringkat masing-masing aspek. Untuk mendapatkan gambaran sampel, yang dipakai adalah skor total semua aspek. Semakin tinggi skor yang

diperoleh, semakin menunjukkan tingkat kepemimpinan transformasional yang tinggi.

2. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan emosi yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri, memiliki daya tahan ketika menghadapi masalah, mampu mengendalikan dorongan, memotivasi diri, mampu mengatur suasana hati, kemampuan berempati serta membina hubungan dengan individu lain.

Kecerdasan emosional diukur dengan menggunakan skala kecerdasan emosional yang terdiri dari : Kesadaran diri, Mengelola diri, Motivasi diri, Rasa empati, dan Kemampuan bersosialisasi. Untuk menguji fitness model teoritik dipakai skor angka peringkat masing-masing aspek. Untuk mendapatkan gambaran sampel, yang dipakai adalah skor total semua aspek. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin menunjukkan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi.

3. Komitmen organisasi adalah komitmen organisasi merupakan kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan skala komitmen organisasi dengan menggunakan aspek-aspek, yaitu : komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

Untuk menguji fitness model teoritik dipakai skor angka peringkat masing-masing aspek. Untuk mendapatkan gambaran sampel, yang

dipakai adalah skor total semua aspek. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin menunjukkan tingkat kepemimpinan transformasional yang tinggi.

C. Subjek Penelitian

Sebagai subjek dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pengajar di Yayasan Nurul Iman yang berjumlah 124 individu.

D. Metode Pengumpulan Data

Ada empat variabel yang diukur dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, komitmen afektif dan kinerja. Masing-masing instrument pengukuran dari keempat variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Variabel Komitmen Organisasi

Instrumen yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah skala komitmen organisasi yang merupakan adaptasi skala komitmen organisasi dari Allen dan Meyer (2013) yang aspek-aspeknya adalah komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen. Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap item/ Pernyataan yang sesuai dengan dirinya pada rentang nilai antara angka satu (1) sampai dengan angka lima (5) atau dari SS sampai dengan STS.

Angka 1/STS merupakan nilai terendah yang mencerminkan bobot terendah yang diberikan responden terhadap item/ Pernyataan dan angka 5/SS merupakan nilai tertinggi yang mencerminkan bobot tertinggi yang diberikan responden terhadap item/ Pernyataan.

Skala ini berjumlah 24 item yang terdiri dari 13 item mendukung dan 11 item tidak mendukung. *Blue print* skala komitmen organisasi ada pada tabel 2 di halaman selanjutnya.

Tabel 2. *Blue Print* Komitmen Organisasi

No	Aspek	Indikator	Item		Jumlah
			Mendukung	Tidak mendukung	
1	Komitmen Afeksi	a. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena ikatan emosional.	1,2	6	3
		b. Keinginan untuk terlibat kegiatan di dalam organisasi.	8	3	2
		c. Merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi	4,7	5	3
2	Komitmen Berkelanjutan	a. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena kebutuhan finansial.	18,19		2
		b. Tidak menemukan alternatif pekerjaan lain yang lebih baik.		17,22,23	3
		c. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan.	21,24	20	3
3	Komitmen Normatif	a. Karyawan bertahan di organisasi karena kesadaran.		9,10	2
		b. Kewajiban yang seharusnya dilakukan.	11,12		2
		c. keinginan untuk melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi	13,14,15	16	4
Total Item					24

2. Variabel Kepemimpinan transformasional

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah skala kepemimpinan transformasional yang merupakan adaptasi skala kepemimpinan transformasional dari Bass (dalam Yukl, 2013), yang aspek-aspeknya meliputi motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, Pertimbangan individual dan Pengaruh ideal.

Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap item/ Pernyataan yang sesuai dengan dirinya pada rentang nilai antara angka satu (1) sampai dengan angka lima (5) atau dari SS sampai dengan STS. Angka 1/STS merupakan nilai terendah yang mencerminkan bobot terendah yang diberikan responden terhadap item/ Pernyataan dan angka 5/SS merupakan nilai tertinggi yang mencerminkan bobot tertinggi yang diberikan responden terhadap item/ Pernyataan.

Skala ini berjumlah 46 item yang terdiri dari 30 item mendukung dan 16 item tidak mendukung. *Blue print* skala komitmen organisasi ada pada tabel 3 di halaman selanjutnya

Tabel 3. *Blue Print* Kepemimpinan Transformasional

No	Aspek	Indikator	Item		Jumlah
			Mendukung	Tidak mendukung	
1	Motivasi Inspirasi,	a. Mengkomunikasikan harapan organisasi.	4,45	2,5	3
		b. Mengekspresikan tujuan	43,44	1,42	4
		c. Menggunakan simbol untuk memfokuskan pencapaian	6,11	46	3
2	Stimulasi Intelektual,	a. Meningkatkan intelegensi	34,35	37	3
		b. Memecahkan masalah secara teliti	33,41	38,40	4
		c. Rasionalitas	17,36,39	16	4
3	Pertimbangan Individual	a. Menaati peraturan dan pedoman kerja	10,13,19	14	4
		b. Memberikan perhatian kepada karyawan	15,27	28, 29	4
		c. Melakukan pelatihan	30,32	31	3
4	Pengaruh Ideal	a. Dapat menjadi panutan	8, 24	7, 18	4
		b. Rasa hormat dari karyawan	21,25,26	23	4
		c. Kepercayaan	3,12,20	22	4
Total Item					46

3. Variabel Kecerdasan emosional

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kecerdasan emosional dalam penelitian ini adalah skala kecerdasan emosional yang merupakan adaptasi skala kecerdasan emosional dari Goleman (dalam Jaya, 2016), yang aspek-aspeknya adalah Kesadaran diri, Pengaturan diri, Motivasi, Empati, dan Keterampilan sosial. Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap item/ Pernyataan yang sesuai dengan dirinya pada rentang nilai antara angka satu (1) sampai dengan angka lima (5) atau dari SS sampai dengan STS.

Angka 1/STS merupakan nilai terendah yang mencerminkan bobot terendah yang diberikan responden terhadap item/ Pernyataan dan angka 5/SS merupakan nilai tertinggi yang mencerminkan bobot tertinggi yang diberikan responden terhadap item/ Pernyataan.

Skala ini berjumlah 39 item yang terdiri dari 20 item mendukung dan 19 item tidak mendukung. *Blue print* skala komitmen organisasi ada pada tabel 4 di halaman selanjutnya

Tabel 4. *Blue Print* Kecerdasan Emosional

No	Aspek	Indikator	Item		Jumlah
			Mendukung	Tidak mendukung	
1	Kesadaran diri	a. Mengetahui pengaruh perasaan terhadap tindakan.	10,28	9	3
		b. Mengetahui emosi diri.	1	2,5	3
		c. Mengetahui penyebab timbulnya emosi.	4,24	25	3
2	Mengelola diri	a. Mengendalikan emosi	36,39	35	3
		b. Mengekspresikan emosi dengan tepat	3,11	8,34	4
		c. Memiliki kemampuan mengatasi stress	6	18,26	3
3	Motivasi diri	a. Bersikap optimis.	12,13	7,16	4
		b. Mampu memusatkan perhatian pada tugas.	37,38	21	4
		c. Mampu mengendalikan impuls terhadap godaan negatif	15,30	32	3
4	Empati	a. Peka terhadap perasaan individu lain.	17	20,33	3
		b. Mampu menerima sudut pandang individu lain.	22,29	14,23,27	3
		c. Mampu menjadi pendengar yang baik	19	31	2
Total Item					39

E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas Konstruk dengan *Internal Consistency* dan Reliabilitas Instrumen Penelitian:
 - a. Tujuan pengujian
 - b. Teknik statistik yang digunakan untuk menguji validitas item
 - c. Teknik statistik yang digunakan untuk menguji reliabilitas alat ukur
2. Uji Validitas Konstruk (*Construct validity*) dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. *PLS* merupakan metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling (SEM)* yang berbasis variance.

F. Metode Analisis Data

Sebagai metode/teknik analisis data adalah Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial least square (PLS)*. *PLS* merupakan model persamaan Structural equation modeling (*SEM*) dengan pendekatan berdasarkan variance atau componentbased structural equation modeling.

Tujuan *PLS-SEM* adalah untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi). *PLS* digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (*prediction*), *PLS* merupakan metode analisis yang tidak mengasumsikan data acak dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sample kecil (Ghozali, 2014). Penelitian ini memiliki

model yang kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, sehingga dalam analisis data menggunakan software Smart PLS.

Smart PLS menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah. Selain itu, dengan dilakukannya bootstrapping maka Smart PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel, sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil.

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Tempat Penelitian dan Persiapan Penelitian

1. Gambaran Umum Tempat Penelitian

Yayasan Nurul Iman berdiri pada tahun 1988, berawal dari dibangunnya Masjid Nurul Iman pada tanggal 8 Desember 1986 yang selesai proses pembangunannya pada 29 April 1987. Kemudian diresmikan pada hari Jum'at 6 November 1987 oleh Alm. Bapak Bustanil Arifin, S.H. Selaku Menteri Koperasi, barulah selanjutnya dibentuk badan hukum resmi yang bernama Yayasan Nurul Iman Pondok Bambu (YNIPB) pada tahun 1988, Akta Notaris No. 14 – 12 Januari 1988 Notaris Hj. Asmin Arifin A. Latif, SH., SK Menkumham : C-1296.HT.01.02 Tahun 2006.

Perubahan Nama Yayasan Menjadi Yayasan Wakaf Nurul Iman Pondok Bambu, Akta Notaris No. 21–16 Januari 2015 dengan SK Menkumham : AHU.0000355.AH.01.05 Tahun 2016. Selanjutnya, selama lebih dari 30 tahun Yayasan Wakaf Nurul Iman Pondok Bambu berkembang dan memiliki kegiatan dalam bidang pendidikan dan bidang usaha.

Bidang Pendidikan Nurul Iman menyelenggarakan kegiatan belajar dan mengajar dari berbagai jenis dan tingkatan pendidikan :

1. Play Group dan Toddler (Berdiri tahun 2002)
2. TK Islam (Berdiri tahun 1990)
3. SD Islam (Berdiri tahun 1992)
4. SMP Islam (Berdiri tahun 2021)

2. Persiapan Penelitian

- a. Persiapan penelitian sebelum melaksanakan penelitian penulis mempersiapkan dokumen yang perlu dipersiapkan dan telah mendapatkan surat permohonan izin penelitian tesis dengan nomor surat : 389/SR/D/SSC-UPI Y.A.I/VIII/2021. Selanjutnya mendapatkan izin untuk melakukan penelitian kepada manajemen Yayasan Nurul Iman berdasarkan surat izin penelitian dengan nomor surat : 671/YWNI PB/II/2021.
- b. Pada rencana teknis penelitian yang diajukan tersebut diterangkan bahwa penulis bermaksud melakukan penelitian terhadap tenaga pengajar sekolah dasar di Yayasan Wakaf Nurul Iman.
- c. Melakukan elisitasi alat ukur penelitian, yang digunakan untuk penyebaran alat ukur.
- d. Memilih dan mengonfirmasikan aktivitas yang akan dianalisis serta mempersiapkan kuesioner dan penyebaran kuesioner
- e. Mengumpulkan data dan merekap data untuk melakukan analisis data karakteristik dengan SPSS dan Smart PLS dan menginterpretasi data.

3. Gambaran Responden Penelitian

a. Jenis Kelamin

Tabel 5

Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Jenis Kelamin	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Valid	Laki-laki	26	20.97
	Perempuan	98	79.03
Total		124	100.0

Pada tabel 5 di atas dapat dilihat bahwa dari 124 jumlah responden yang diambil, karyawan yang berdasarkan jenis kelamin paling banyak adalah karyawan perempuan dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Karena lulusan sarjana pendidikan untuk mengajar di sekolah dasar lebih banyak perempuan, sehingga banyak pengajar adalah berjenis kelamin perempuan.

b. Usia Responden

Tabel 6

Gambaran Responden Berdasarkan Usia

	Rentang Usia	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Valid	18-20 tahun	18	14.52
	21-30 tahun	47	37.90
	31-40 tahun	32	25.81
	18-20 tahun	27	21.77
	Total	124	100.0

Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa pengajar terbanyak adalah berumur 21 tahun hingga 30 tahun. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Yayasan Nurul Iman Pondok Bambu mayoritas mempunyai karyawan yang berpengalaman dan masih tergolong usia produktif, serta merekrut karyawan pada usia tersebut untuk melakukan regenerasi sumber daya manusia di organisasi tersebut. Sedangkan pada responden yang berusia 18-20 tahun lebih kecil frekuensinya, hal ini dikarenakan pada usia tersebut belum menyelesaikan jenjang pendidikan sarjana dan bekerja sebagai sebagai guru honorer.

c. Masa Kerja

Tabel 7

Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

	Masa Kerja	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Valid	Masa kerja 1-5 tahun	23	18.55
	Masa kerja 6-10 tahun	34	27.42
	Masa kerja lebih dari 11 tahun	67	54.03
	Total	124	100.0

Tabel 7 di atas ini menunjukkan distribusi responden berdasarkan masa kerja pada Yayasan Nurul Iman Pondok Bambu, didapatkan bahwa masa kerja paling banyak adalah masa kerja lebih dari 11 tahun. Hal ini karena karyawan telah meluangkan waktunya, harapan, dedikasi dan ingin berkarir memajukan organisasi untuk bersaing pada bidang pendidikan. Pada responden dengan masa kerja 1 sampai 5 tahun lebih kecil dikarenakan usia tersebut diisi oleh pengajar honorer yang belum lulus Sarjana.

c. Tingkat Pendidikan Akhir

Tabel 8

Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Akhir

	Tingkat Pendidikan	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Valid	Strata 1	124	100
	Total	124	100.0

Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa semua responden adalah karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan strata satu hal ini dikarenakan persyaratan minimal karyawan adalah sarjana atau Strata 1.

B. Uji Analisis Data

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah para Responden, penulis mengajukan seperangkat kuesioner kepada responden yang berjumlah 124 orang. Kuesioner ini terdiri dari sejumlah pernyataan yang mewakili 3 (tiga) variabel yang diteliti. Ketiga instrumen penelitian yang berbentuk kuesioner itu adalah instrumen tentang Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi. Kuesioner variabel Kepemimpinan Transformasional terdiri dari 46 butir pernyataan, Kecerdasan Emosional terdiri dari 39 butir pernyataan dan variabel Komitmen Organisasi terdiri dari 24 butir pernyataan. Hasil atau data yang didapat dari kuesioner

yang telah diisi oleh responden kemudian dimasukkan atau diolah oleh perangkat lunak Smart PLS 3.0.

Statistik deskriptif digunakan untuk menafsirkan besarnya nilai minimum, maksimum dan nilai rata-rata dari Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi pada Yayasan Nurul Iman Pondok Bambu. Dari statistik yang didapat dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa dari seluruh butir instrumen yang disampaikan kepada 124 orang responden sebagai uji coba, diperoleh:

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi jumlah skor tanggapan responden dalam penelitian ini menggunakan nilai rata-rata hitung sebagai acuan untuk menetapkan klasifikasi kategori penilaian. Perhitungan rata-rata digunakan untuk melihat kecenderungan jawaban dari item – item pernyataan dalam rangka menggambarkan kondisi dari masing-masing variabel yang diteliti. Klasifikasi kategori penilaian dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan jumlah skala pengukuran yang dipergunakan, yaitu sebanyak lima klasifikasi. Berikut ini disajikan persamaan untuk menghitung panjang kelas pada setiap interval (Supangat, 2007):

$$P = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{b} = \frac{R}{b}$$

Keterangan:

P= Panjang Kelas setiap Interval

X_{\max} = Nilai Maksimum

X_{\min} = Nilai Minimum

R = Rentang

b = Banyak Kelas

Dalam penelitian ini nilai maksimum penilaian adalah lima dan nilai minimum penelitian adalah satu, sehingga apabila nilai disubsitusikan kedalam persamaan sebelumnya, diperoleh hasil sebagai berikut:

$$P = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Berdasarkan hasil perhitungan panjang kelas setiap interval, pada tabel di bawah disajikan klasifikasi kategori penilaian terhadap nilai rata-rata hitung, sebagai berikut:

Tabel 4.1. Kriteria Penilaian Indikator Pada Variabel Penelitian

No.	Persentase	Kriteria
1	1,00 – 1,79	Tidak Baik
2	1,80 – 2,59	Kurang Baik
3	2,60 – 3,39	Cukup Baik
4	3,40 – 4,19	Baik
5	4,20 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Pengolahan Data (2022)

4.1.1.1. *Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kepemimpinan Transformasional*

Kuisisioner mengenai pendapat responden tentang Kepemimpinan Transformasional terdiri dari 46 item pernyataan dan 124 responden. Tahapan selanjutnya adalah melakukan analisis data dengan menggunakan langkah-langkah yang telah dijabarkan sebelumnya. Berikut disajikan hasil pengolahan data yang telah dilakukan mengenai item-item pada variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut:

Tabel 4.2. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

No.	Item	Skor Jawaban Responden					Total Skor	Rata-rata	Kategori
		5	4	3	2	1			
1	KT.1	28	67	26	3	0	492	3,97	Baik
2	KT.2	21	68	29	5	1	475	3,83	Baik
3	KT.3	25	57	33	8	1	469	3,78	Baik
4	KT.4	35	65	20	3	1	502	4,05	Baik
5	KT.5	38	61	23	2	0	507	4,09	Baik
6	KT.6	25	71	27	0	1	491	3,96	Baik
7	KT.7	30	61	29	3	1	488	3,94	Baik
8	KT.8	29	74	20	0	1	502	4,05	Baik
9	KT.9	25	68	29	2	0	488	3,94	Baik
10	KT.10	26	61	34	3	0	482	3,89	Baik
11	KT.11	20	69	31	3	1	476	3,84	Baik
12	KT.12	23	72	25	4	0	486	3,92	Baik
13	KT.13	16	73	29	5	1	470	3,79	Baik
14	KT.14	16	64	25	6	13	436	3,52	Baik
15	KT.15	15	73	34	2	0	473	3,81	Baik
16	KT.16	17	70	31	6	0	470	3,79	Baik
17	KT.17	21	66	32	4	1	474	3,82	Baik
18	KT.18	21	63	35	5	0	472	3,81	Baik
19	KT.19	20	72	29	3	0	481	3,88	Baik
20	KT.20	22	59	38	4	1	469	3,78	Baik
21	KT.21	28	64	29	3	0	489	3,94	Baik
22	KT.22	35	61	24	3	1	498	4,02	Baik
23	KT.23	17	71	30	6	0	471	3,80	Baik
24	KT.24	23	76	23	0	2	490	3,95	Baik
25	KT.25	30	67	24	2	1	495	3,99	Baik
26	KT.26	29	61	30	3	1	486	3,92	Baik
27	KT.27	30	62	25	6	1	486	3,92	Baik
28	KT.28	26	65	27	6	0	483	3,90	Baik
29	KT.29	30	66	25	2	1	494	3,98	Baik
30	KT.30	24	69	26	5	0	484	3,90	Baik
31	KT.31	24	69	26	4	1	483	3,90	Baik
32	KT.32	28	68	24	4	0	492	3,97	Baik
33	KT.33	26	69	25	3	1	488	3,94	Baik
34	KT.34	23	67	31	2	1	481	3,88	Baik
35	KT.35	28	68	25	1	2	491	3,96	Baik
36	KT.36	27	70	24	3	0	493	3,98	Baik
37	KT.37	27	62	29	6	0	482	3,89	Baik

No.	Item	Skor Jawaban Responden					Total Skor	Rata-rata	Kategori
		5	4	3	2	1			
38	KT.38	28	67	25	3	1	490	3,95	Baik
39	KT.39	30	67	26	1	0	498	4,02	Baik
40	KT.40	24	68	28	2	2	482	3,89	Baik
41	KT.41	28	70	20	5	1	491	3,96	Baik
42	KT.42	23	73	23	3	2	484	3,90	Baik
43	KT.43	27	67	26	3	1	488	3,94	Baik
44	KT.44	34	64	23	2	1	500	4,03	Baik
45	KT.45	39	58	25	2	0	506	4,08	Baik
46	KT.46	31	67	24	2	0	499	4,02	Baik
Rata-rata							485,37	3,91	Baik

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Kepemimpinan Transformasional. Rata-rata tertinggi terjadi pada item pernyataan “KT.5” dengan rata-rata sebesar 4,09 berada pada rentang 3,40 – 4,19 termasuk dalam kategori baik. Sedangkan rata-rata terendah terjadi pada item pernyataan “KT.14” dengan rata-rata sebesar 3,52 berada pada rentang 3,40 – 4,19 termasuk dalam kategori baik. Secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Kepemimpinan Transformasional yaitu sebesar 3,91 berada pada rentang 3,40 – 4,19 termasuk dalam kategori baik.

4.1.1.2. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kecerdasan Emosional

Kuisisioner mengenai pendapat responden tentang Kecerdasan Emosional terdiri dari 39 item pernyataan dan 124 responden. Tahapan selanjutnya adalah melakukan analisis data dengan menggunakan langkah-langkah yang telah dijabarkan sebelumnya. Berikut disajikan hasil pengolahan data yang telah dilakukan mengenai item-item pada variabel Kecerdasan Emosional sebagai berikut:

Tabel 4.3. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosional

No.	Item	Skor Jawaban Responden					Total Skor	Rata-rata	Kategori
		5	4	3	2	1			
1	KE.1	34	57	31	2	0	495	3,99	Baik
2	KE.2	31	52	32	9	0	477	3,85	Baik

No.	Item	Skor Jawaban Responden					Total Skor	Rata-rata	Kategori
		5	4	3	2	1			
3	KE.3	32	50	34	8	0	478	3,85	Baik
4	KE.4	34	45	42	2	1	481	3,88	Baik
5	KE.5	28	49	33	14	0	463	3,73	Baik
6	KE.6	30	63	26	5	0	490	3,95	Baik
7	KE.7	31	58	29	5	1	485	3,91	Baik
8	KE.8	25	56	35	8	0	470	3,79	Baik
9	KE.9	21	60	33	10	0	464	3,74	Baik
10	KE.10	31	55	32	6	0	483	3,90	Baik
11	KE.11	28	64	29	3	0	489	3,94	Baik
12	KE.12	31	51	37	4	1	479	3,86	Baik
13	KE.13	23	56	37	8	0	466	3,76	Baik
14	KE.14	27	59	36	2	0	483	3,90	Baik
15	KE.15	31	70	19	4	0	500	4,03	Baik
16	KE.16	24	68	28	3	1	483	3,90	Baik
17	KE.17	26	66	23	8	1	480	3,87	Baik
18	KE.18	22	64	29	9	0	471	3,80	Baik
19	KE.19	23	60	38	3	0	475	3,83	Baik
20	KE.20	33	62	27	2	0	498	4,02	Baik
21	KE.21	29	62	29	3	1	487	3,93	Baik
22	KE.22	23	68	29	4	0	482	3,89	Baik
23	KE.23	19	51	47	7	0	454	3,66	Baik
24	KE.24	28	61	33	1	1	486	3,92	Baik
25	KE.25	22	62	32	7	1	469	3,78	Baik
26	KE.26	38	68	17	1	0	515	4,15	Baik
27	KE.27	22	66	32	3	1	477	3,85	Baik
28	KE.28	22	47	39	14	2	445	3,59	Baik
29	KE.29	12	54	41	11	6	427	3,44	Baik
30	KE.30	16	46	36	21	5	419	3,38	Cukup Baik
31	KE.31	15	47	41	17	4	424	3,42	Baik
32	KE.32	20	50	40	13	1	447	3,60	Baik
33	KE.33	28	52	32	12	0	468	3,77	Baik
34	KE.34	19	57	37	8	3	453	3,65	Baik
35	KE.35	20	46	35	21	2	433	3,49	Baik
36	KE.36	31	63	24	5	1	490	3,95	Baik
37	KE.37	29	67	22	6	0	491	3,96	Baik
38	KE.38	28	67	25	3	1	490	3,95	Baik
39	KE.39	24	58	37	4	1	472	3,81	Baik

No.	Item	Skor Jawaban Responden					Total Skor	Rata-rata	Kategori
		5	4	3	2	1			
Rata-rata						472,795	3,81	Baik	

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Kecerdasan Emosional. Rata-rata tertinggi terjadi pada item pernyataan “KE.26” dengan rata-rata sebesar 4,15 berada pada rentang 3,40 – 4,19 termasuk dalam kategori baik. Sedangkan rata-rata terendah terjadi pada item pernyataan “KE.30” dengan rata-rata sebesar 3,38 berada pada rentang 2,60 – 3,39 termasuk dalam kategori cukup baik. Secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Kecerdasan Emosional yaitu sebesar 3,81 berada pada rentang 3,40 – 4,19 termasuk dalam kategori baik.

4.1.1.3. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Komitmen Organisasi

Kuisisioner mengenai pendapat responden tentang Komitmen Organisasi terdiri dari 24 item pernyataan dan 124 responden. Tahapan selanjutnya adalah melakukan analisis data dengan menggunakan langkah-langkah yang telah dijabarkan sebelumnya. Berikut disajikan hasil pengolahan data yang telah dilakukan mengenai item-item pada variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.4. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

No.	Item	Skor Jawaban Responden					Total Skor	Rata-rata	Kategori
		5	4	3	2	1			
1	KO.1	15	45	46	17	1	428	3,45	Baik
2	KO.2	13	59	41	9	2	444	3,58	Baik
3	KO.3	14	50	42	15	3	429	3,46	Baik
4	KO.4	24	61	35	3	1	476	3,84	Baik
5	KO.5	44	63	17	0	0	523	4,22	Sangat Baik
6	KO.6	40	57	25	1	1	506	4,08	Baik
7	KO.7	34	54	35	1	0	493	3,98	Baik
8	KO.8	28	50	41	4	1	472	3,81	Baik
9	KO.9	31	67	25	1	0	500	4,03	Baik
10	KO.10	32	60	29	3	0	493	3,98	Baik
11	KO.11	23	60	37	3	1	473	3,81	Baik

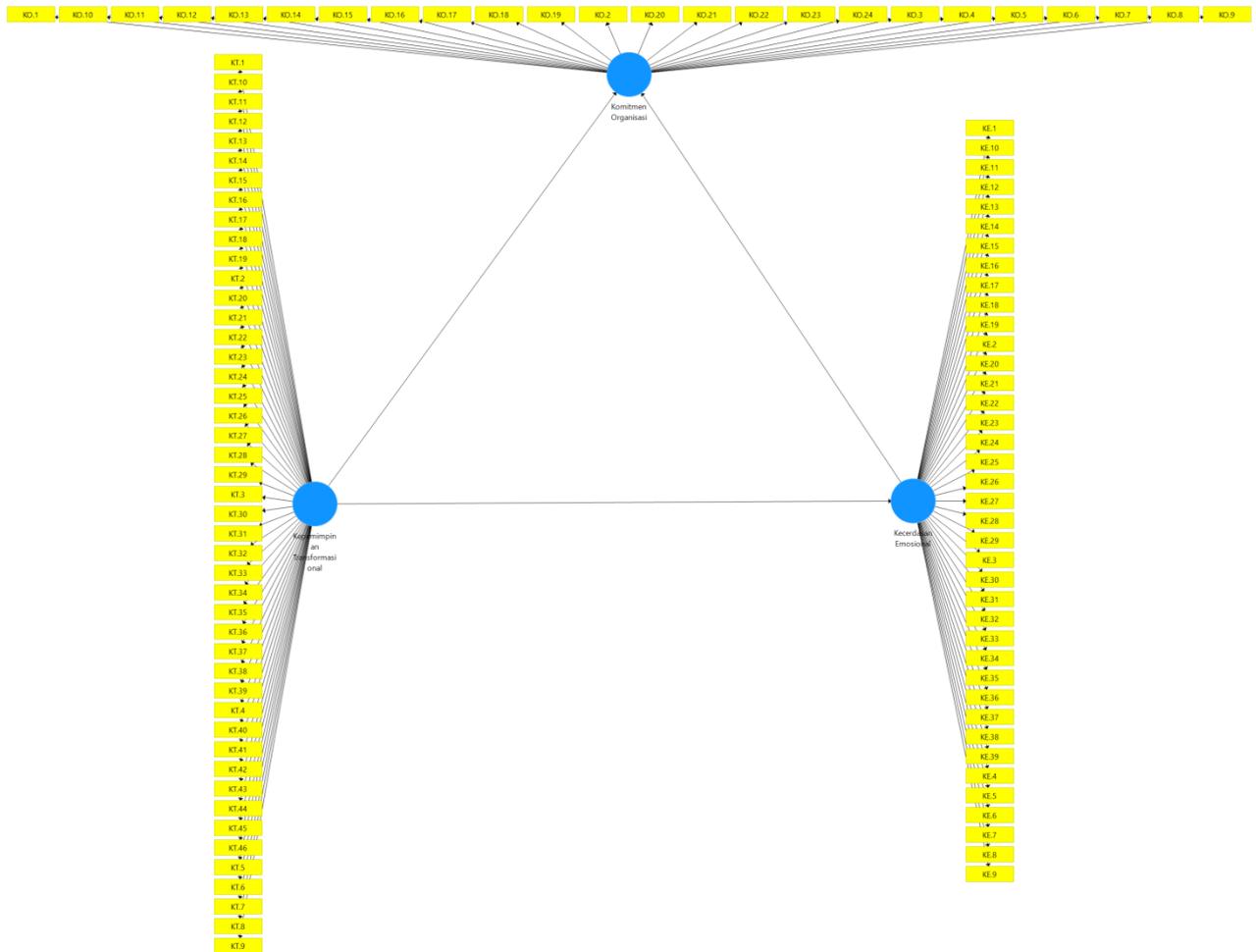
No.	Item	Skor Jawaban Responden					Total Skor	Rata-rata	Kategori
		5	4	3	2	1			
12	KO.12	23	60	35	5	1	471	3,80	Baik
13	KO.13	19	57	32	15	1	450	3,63	Baik
14	KO.14	28	66	28	2	0	492	3,97	Baik
15	KO.15	29	69	22	3	1	494	3,98	Baik
16	KO.16	17	67	31	7	2	462	3,73	Baik
17	KO.17	13	68	36	5	2	457	3,69	Baik
18	KO.18	15	55	40	9	5	438	3,53	Baik
19	KO.19	19	61	42	2	0	469	3,78	Baik
20	KO.20	23	70	28	3	0	485	3,91	Baik
21	KO.21	27	74	23	0	0	500	4,03	Baik
22	KO.22	28	78	18	0	0	506	4,08	Baik
23	KO.23	24	68	29	3	0	485	3,91	Baik
24	KO.24	29	76	17	2	0	504	4,06	Baik
Rata-rata							477,083	3,85	Baik

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Komitmen Organisasi. Rata-rata tertinggi terjadi pada item pernyataan “KO.5” dengan rata-rata sebesar 4,22 berada pada rentang 4,20 – 5,00 termasuk dalam kategori sangat baik. Sedangkan rata-rata terendah terjadi pada item pernyataan “KO.1” dengan rata-rata sebesar 3,45 berada pada rentang 3,40 – 4,19 termasuk dalam kategori cukup baik. Secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Komitmen Organisasi yaitu sebesar 3,85 berada pada rentang 3,40 – 4,19 termasuk dalam kategori baik.

4.1.2. Hasil Analisis Struktural Equation Modeling Partial Least Square (SEM PLS)

Tahap ini berkaitan dengan pembentukan model awal model awal persamaan struktural, sebelum dilakukan estimasi. Model awal ini diformulasikan berdasarkan suatu teori atau penelitian sebelumnya.



Gambar 4.1. Diagram Konseptual Model *Partial Least Square*

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Melalui gambar diagram konseptual di atas dapat diketahui bahwa model jalur terdiri dari 2 (dua) sub struktur. Secara umum, 2 sub struktur tersebut dapat dijabarkan melalui persamaan berikut (Ghozali, 2014:37):

$$\eta_1 = (\gamma_{11} \times \xi_1) + \zeta_1$$

$$\eta_2 = (\gamma_{21} \times \xi_1) + (\gamma_{22} \times \eta_1) + \zeta_2$$

di mana:

- | | | |
|--------------------------|---|---|
| ξ_1 (Ksi 1) | = | Variabel eksogen Kepemimpinan Transformasional. |
| η_1 (Eta 1) | = | Variabel endogen Kecerdasan Emosional. |
| η_2 (Eta 2) | = | Variabel endogen Komitmen Organisasi. |
| γ_{11} (Gamma 11) | = | Koefisien pengaruh variabel eksogen |

γ_{21} (<i>Gamma 21</i>)	=	Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel endogen Kecerdasan Emosional.
γ_{22} (<i>Gamma 22</i>)	=	Koefisien pengaruh variabel eksogen Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel endogen Komitmen Organisasi.
ζ_1 (<i>Zeta 1</i>)	=	Koefisien pengaruh variabel endogen Kecerdasan Emosional terhadap variabel endogen Komitmen Organisasi.
ζ_2 (<i>Zeta 2</i>)	=	Peluang galat model pada variabel endogen Kecerdasan Emosional.
	=	Peluang galat model pada variabel endogen Komitmen Organisasi.

Proses estimasi model tersebut di atas dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi program SmartPLS 3.0.

4.1.2.1. Evaluasi Outer Model

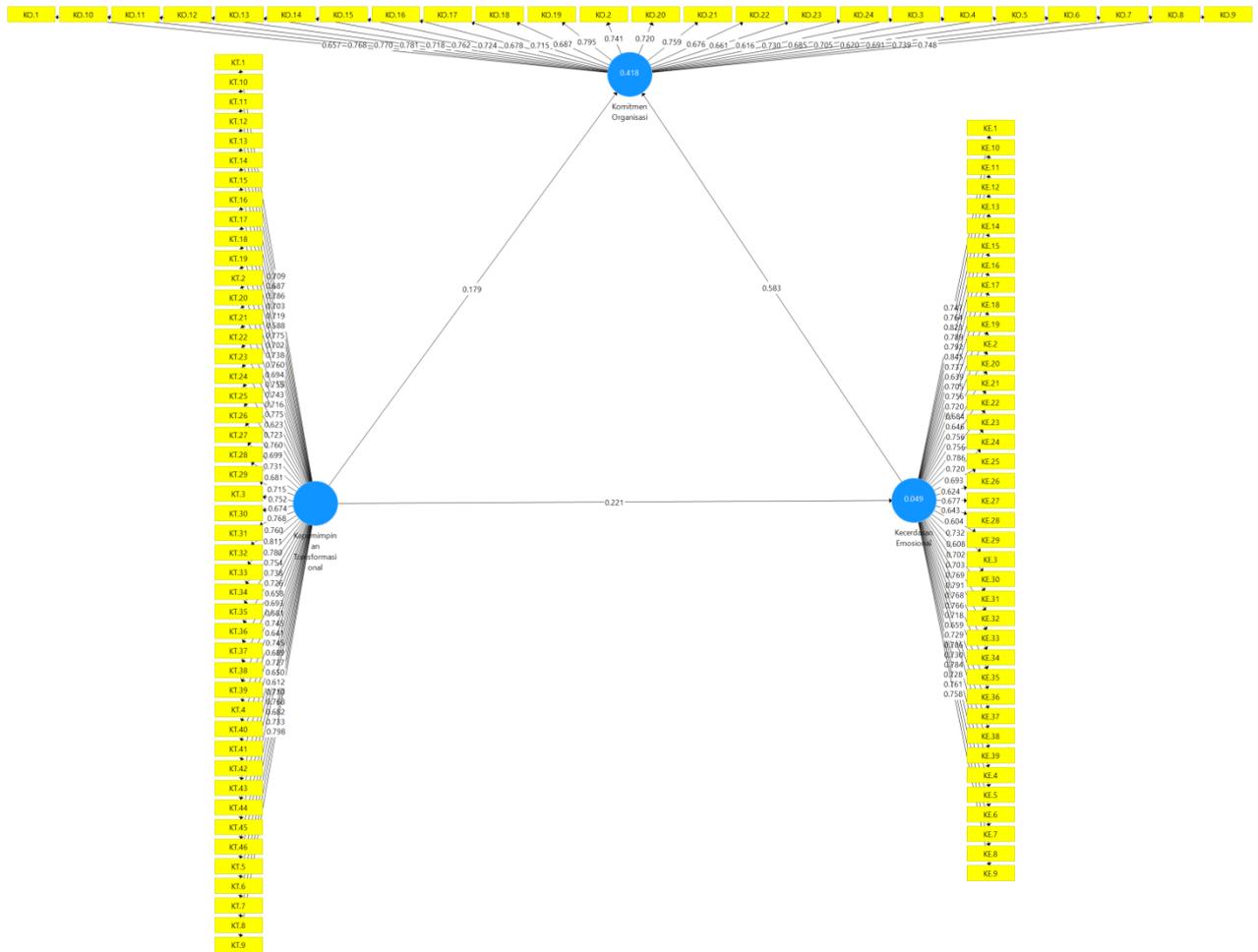
Variabel-variabel manifest di dalam penelitian antara lain sebagai berikut:

- Variabel laten Kepemimpinan Transformasional diukur oleh 46 variabel manifest yaitu KT.1 – KT.46.
- Variabel laten Kecerdasan Emosional diukur oleh 39 variabel manifest yaitu KE.1 – KE.39.
- Variabel laten Komitmen Organisasi diukur oleh 24 variabel manifest yaitu KO.1 – KO.24.

Selanjutnya dilakukan pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan uji *reliability*.

4.1.2.1.1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Tahap pertama menilai kriteria *convergent validity*. Suatu indikator dikatakan mempunyai validitas yang baik pada laten reflektif jika memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70. Sedangkan *loading factor* 0,50 sampai 0,60 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan. Berdasarkan hasil estimasi dengan menggunakan bantuan aplikasi program SmartPLS 3.0. didapat *output* sebagai berikut.



Gambar 4.2. Diagram Nilai *Loading Factor* Evaluasi *Outer Model*

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan hasil pengujian dengan SmartPLS 3.0, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4.5. *Convergent Validity Loading Factor*

<i>Construk</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>R kritis</i>	<i>Kriteria (Loading Factor ≥ 0.5)</i>
KE.1	0,747	0,5	Valid
KE.10	0,764	0,5	Valid
KE.11	0,823	0,5	Valid
KE.12	0,789	0,5	Valid
KE.13	0,792	0,5	Valid
KE.14	0,845	0,5	Valid
KE.15	0,737	0,5	Valid

Construk	Loading Factor	R kritis	Kriteria (Loading Factor \geq 0.5)
KE.16	0,639	0,5	Valid
KE.17	0,705	0,5	Valid
KE.18	0,756	0,5	Valid
KE.19	0,720	0,5	Valid
KE.2	0,684	0,5	Valid
KE.20	0,646	0,5	Valid
KE.21	0,756	0,5	Valid
KE.22	0,756	0,5	Valid
KE.23	0,786	0,5	Valid
KE.24	0,720	0,5	Valid
KE.25	0,693	0,5	Valid
KE.26	0,624	0,5	Valid
KE.27	0,677	0,5	Valid
KE.28	0,643	0,5	Valid
KE.29	0,604	0,5	Valid
KE.3	0,732	0,5	Valid
KE.30	0,608	0,5	Valid
KE.31	0,702	0,5	Valid
KE.32	0,703	0,5	Valid
KE.33	0,769	0,5	Valid
KE.34	0,791	0,5	Valid
KE.35	0,768	0,5	Valid
KE.36	0,766	0,5	Valid
KE.37	0,718	0,5	Valid
KE.38	0,659	0,5	Valid
KE.39	0,729	0,5	Valid
KE.4	0,786	0,5	Valid
KE.5	0,730	0,5	Valid
KE.6	0,784	0,5	Valid
KE.7	0,728	0,5	Valid
KE.8	0,761	0,5	Valid
KE.9	0,758	0,5	Valid
KO.1	0,657	0,5	Valid
KO.10	0,768	0,5	Valid
KO.11	0,770	0,5	Valid
KO.12	0,781	0,5	Valid
KO.13	0,718	0,5	Valid

Construk	Loading Factor	R kritis	Kriteria (Loading Factor \geq 0.5)
KO.14	0,762	0,5	Valid
KO.15	0,724	0,5	Valid
KO.16	0,678	0,5	Valid
KO.17	0,715	0,5	Valid
KO.18	0,687	0,5	Valid
KO.19	0,795	0,5	Valid
KO.2	0,741	0,5	Valid
KO.20	0,720	0,5	Valid
KO.21	0,759	0,5	Valid
KO.22	0,676	0,5	Valid
KO.23	0,661	0,5	Valid
KO.24	0,616	0,5	Valid
KO.3	0,730	0,5	Valid
KO.4	0,685	0,5	Valid
KO.5	0,705	0,5	Valid
KO.6	0,620	0,5	Valid
KO.7	0,691	0,5	Valid
KO.8	0,739	0,5	Valid
KO.9	0,748	0,5	Valid
KT.1	0,709	0,5	Valid
KT.10	0,687	0,5	Valid
KT.11	0,786	0,5	Valid
KT.12	0,703	0,5	Valid
KT.13	0,719	0,5	Valid
KT.14	0,588	0,5	Valid
KT.15	0,775	0,5	Valid
KT.16	0,702	0,5	Valid
KT.17	0,738	0,5	Valid
KT.18	0,760	0,5	Valid
KT.19	0,694	0,5	Valid
KT.2	0,755	0,5	Valid
KT.20	0,743	0,5	Valid
KT.21	0,716	0,5	Valid
KT.22	0,775	0,5	Valid
KT.23	0,623	0,5	Valid
KT.24	0,723	0,5	Valid
KT.25	0,760	0,5	Valid

Construk	Loading Factor	R kritis	Kriteria (Loading Factor \geq 0.5)
KT.26	0,699	0,5	Valid
KT.27	0,731	0,5	Valid
KT.28	0,681	0,5	Valid
KT.29	0,715	0,5	Valid
KT.3	0,752	0,5	Valid
KT.30	0,674	0,5	Valid
KT.31	0,768	0,5	Valid
KT.32	0,760	0,5	Valid
KT.33	0,811	0,5	Valid
KT.34	0,780	0,5	Valid
KT.35	0,754	0,5	Valid
KT.36	0,738	0,5	Valid
KT.37	0,726	0,5	Valid
KT.38	0,658	0,5	Valid
KT.39	0,693	0,5	Valid
KT.4	0,681	0,5	Valid
KT.40	0,745	0,5	Valid
KT.41	0,641	0,5	Valid
KT.42	0,745	0,5	Valid
KT.43	0,689	0,5	Valid
KT.44	0,727	0,5	Valid
KT.45	0,650	0,5	Valid
KT.46	0,612	0,5	Valid
KT.5	0,710	0,5	Valid
KT.6	0,768	0,5	Valid
KT.7	0,682	0,5	Valid
KT.8	0,733	0,5	Valid
KT.9	0,798	0,5	Valid

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Gambar dan tabel di atas menunjukkan nilai *loading factor* untuk setiap konstruk dari masing-masing variabel. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa berdasarkan *loading factor* seluruh konstruk dinyatakan valid. Selanjutnya akan dilakukan pengujian *average variance extracted* (AVE) untuk lebih memperkuat hasil dari *convergent validity* dengan kriteria apabila nilai AVE \geq 0,5, maka konstruk yang digunakan dalam penelitian adalah valid. Berikut

disajikan hasil pengujian *average variance extracted* menggunakan program PLS 3.0:

Tabel 4.6. Nilai *Average Variance Extracted*

Laten	Average Variance Extracted (AVE)	R kritis	Kriteria (AVE \geq 0.5)
Kecerdasan Emosional	0,534	0,5	Valid
Kepemimpinan Transformasional	0,519	0,5	Valid
Komitmen Organisasi	0,513	0,5	Valid

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil *convergent validity* berdasarkan nilai *average variance extracted*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel laten memiliki nilai AVE yang lebih besar dari 0,5, sehingga seluruh konstruk tersebut dinyatakan valid. Hal tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk laten memiliki *convergent validity* yang baik apabila dilihat dari nilai *average variance extracted*.

4.1.2.1.2. Uji Discriminant Validity

Discriminant Validity dapat dilihat dari nilai *cross loading*. Nilai korelasi indikator terhadap konstraknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Dan juga dapat dilihat dari perbandingan antara akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk laten. Apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari pada korelasi antar konstruk laten mengindikasikan bahwa konstruk laten memiliki *discriminant validity* yang baik dalam model. Berikut disajikan hasil uji *discriminant validity* menggunakan program Smart PLS 3.0.

Tabel 4.7. Nilai Uji Validitas Dikriminan Cross Loading

	Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi
KE.1	0,747	0,176	0,514
KE.10	0,764	0,179	0,439
KE.11	0,823	0,191	0,572

	Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi
KE.12	0,789	0,255	0,537
KE.13	0,792	0,214	0,522
KE.14	0,845	0,282	0,580
KE.15	0,737	0,210	0,409
KE.16	0,639	0,189	0,457
KE.17	0,705	0,189	0,392
KE.18	0,756	0,193	0,427
KE.19	0,720	0,192	0,443
KE.2	0,684	0,182	0,355
KE.20	0,646	0,098	0,477
KE.21	0,756	0,108	0,485
KE.22	0,756	0,052	0,417
KE.23	0,786	0,129	0,514
KE.24	0,720	0,215	0,540
KE.25	0,693	0,136	0,496
KE.26	0,624	0,240	0,382
KE.27	0,677	0,109	0,436
KE.28	0,643	0,068	0,377
KE.29	0,604	0,107	0,345
KE.3	0,732	0,224	0,412
KE.30	0,608	0,109	0,405
KE.31	0,702	0,127	0,413
KE.32	0,703	0,120	0,430
KE.33	0,769	0,137	0,434
KE.34	0,791	0,163	0,488
KE.35	0,768	0,154	0,431
KE.36	0,766	0,085	0,477
KE.37	0,718	0,014	0,372
KE.38	0,659	0,083	0,363
KE.39	0,729	0,188	0,400
KE.4	0,786	0,205	0,467
KE.5	0,730	0,078	0,410
KE.6	0,784	0,233	0,499
KE.7	0,728	0,137	0,462
KE.8	0,761	0,133	0,444
KE.9	0,758	0,190	0,475
KO.1	0,463	0,312	0,657

	Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi
KO.10	0,529	0,246	0,768
KO.11	0,559	0,312	0,770
KO.12	0,456	0,307	0,781
KO.13	0,443	0,349	0,718
KO.14	0,398	0,270	0,762
KO.15	0,381	0,217	0,724
KO.16	0,377	0,221	0,678
KO.17	0,443	0,201	0,715
KO.18	0,544	0,284	0,687
KO.19	0,530	0,262	0,795
KO.2	0,516	0,308	0,741
KO.20	0,372	0,159	0,720
KO.21	0,438	0,140	0,759
KO.22	0,420	0,098	0,676
KO.23	0,320	0,115	0,661
KO.24	0,250	0,112	0,616
KO.3	0,509	0,316	0,730
KO.4	0,358	0,268	0,685
KO.5	0,405	0,077	0,705
KO.6	0,402	0,078	0,620
KO.7	0,413	0,015	0,691
KO.8	0,380	0,191	0,739
KO.9	0,516	0,157	0,748
KT.1	0,163	0,709	0,213
KT.10	0,063	0,687	0,203
KT.11	0,233	0,786	0,348
KT.12	0,287	0,703	0,308
KT.13	0,110	0,719	0,139
KT.14	0,206	0,588	0,197
KT.15	0,175	0,775	0,269
KT.16	0,154	0,702	0,242
KT.17	0,279	0,738	0,295
KT.18	0,178	0,760	0,227
KT.19	0,061	0,694	0,206
KT.2	0,205	0,755	0,199
KT.20	0,098	0,743	0,237
KT.21	0,101	0,716	0,152

	Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi
KT.22	0,167	0,775	0,207
KT.23	0,257	0,623	0,318
KT.24	0,180	0,723	0,190
KT.25	0,170	0,760	0,218
KT.26	0,067	0,699	0,214
KT.27	0,175	0,731	0,169
KT.28	0,140	0,681	0,139
KT.29	0,125	0,715	0,250
KT.3	0,185	0,752	0,219
KT.30	0,022	0,674	0,038
KT.31	0,171	0,768	0,183
KT.32	0,145	0,760	0,196
KT.33	0,206	0,811	0,271
KT.34	0,183	0,780	0,205
KT.35	0,156	0,754	0,230
KT.36	0,155	0,738	0,199
KT.37	0,083	0,726	0,143
KT.38	0,000	0,658	0,064
KT.39	0,125	0,693	0,201
KT.4	0,100	0,681	0,164
KT.40	0,094	0,745	0,263
KT.41	0,091	0,641	0,180
KT.42	0,133	0,745	0,264
KT.43	0,119	0,689	0,191
KT.44	0,153	0,727	0,203
KT.45	0,043	0,650	0,164
KT.46	-0,012	0,612	0,123
KT.5	0,134	0,710	0,209
KT.6	0,174	0,768	0,230
KT.7	0,096	0,682	0,118
KT.8	0,147	0,733	0,207
KT.9	0,201	0,798	0,244

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh indikator memiliki korelasi yang tinggi terhadap konstraknya dibandingkan dengan

konstruk yang lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik pada *discriminant validity cross loading*.

Tabel 4.8. Nilai Uji Validitas Diskriminan Fornell-Larcker Criterium

	Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi
Kecerdasan Emosional	0,730		
Kepemimpinan Transformasional	0,221	0,721	
Komitmen Organisasi	0,622	0,307	0,716

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh konstruk laten memiliki korelasi yang tinggi lebih rendah dengan variabel lain apabila dibandingkan dengan nilai akar kuadrat AVE. Hal tersebut mengindikasikan bahwa seluruh konstruk laten yang memiliki *discriminant validity* berdasarkan *fornell-larcker criterium* yang baik. Berdasarkan hasil *convergent validity* dan *discriminant validity* mengindikasikan bahwa indikator dan konstruk laten dalam kategori baik dalam membentuk model.

4.1.2.1.3. Uji Reliability

Tahap berikutnya menilai kriteria *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Masing-masing konstruk dikatakan reliabel jika memiliki *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0.6. Berikut disajikan hasil uji *reliability* menggunakan program Smart PLS 3.0.

Tabel 4.9. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Laten	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kecerdasan Emosional	0,977	0,978
Kepemimpinan Transformasional	0,979	0,980
Komitmen Organisasi	0,959	0,962

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh konstruk laten memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0.6, hal tersebut mengindikasikan bahwa konstruk laten memiliki *reliability* yang baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa seluruh konstruk laten memiliki *reliability* yang baik.

4.1.2.2. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi *inner model* merupakan analisa hasil hubungan antar konstruk. Estimasi hubungan antar konstruk dapat dilihat sebagai berikut.

- Variabel laten Kecerdasan Emosional dipengaruhi oleh variabel laten Kepemimpinan Transformasional.
- Variabel laten Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh variabel laten Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional.

4.1.2.2.1. R Square

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian dengan SmartPLS 3.0, diperoleh hasil R Square sebagai berikut.

Tabel 4.10. R Square

Endogen	R Square	Kuat Hubungan
Kecerdasan Emosional	0,049	Lemah
Komitmen Organisasi	0,418	Moderate

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2015:81), *R Square* dengan nilai 0,67 menunjukkan model kuat, nilai 0,33 menunjukkan model moderate dan nilai 0,19 menunjukkan model lemah.

Dari hasil tabel di atas dapat dilihat *R-Square* untuk variabel Kecerdasan Emosional sebesar 0,049 yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,049 atau 4,9% terhadap Kecerdasan Emosional dengan kategori lemah. Sedangkan sisanya sebesar 95,1% merupakan pengaruh dari faktor lain yang tidak diamati.

Dan *R-Square* untuk variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,418 yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional

memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,418 atau 41,8% terhadap Komitmen Organisasi dengan kategori moderate. Sedangkan sisanya sebesar 58,2% merupakan pengaruh dari faktor lain yang tidak diamati.

4.1.2.2.2. F Square

Selanjutnya adalah melihat nilai *F Square*. Dalam buku Ghazali dan Latan (2015:81) dijelaskan bahwa *F Square* digunakan untuk melihat pengaruh prediktor variabel laten pada level struktural. Nilai *F Square* sebesar 0,02 menunjukkan rating kecil, Effect Size 0,15 menunjukkan rating menengah dan Effect Size 0,35 menunjukkan rating besar. Berdasarkan hasil pengujian dengan SmartPLS 3.0, diperoleh hasil *F Square* sebagai berikut.

Tabel 4.11. F Square

Variabel	Effect Size	Rating
Kepemimpinan Transformasional -> Kecerdasan Emosional	0,051	Kecil
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi	0,052	Kecil
Kecerdasan Emosional -> Komitmen Organisasi	0,555	Besar

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai 0,051, yang dimana mempunyai pengaruh kecil terhadap Kecerdasan Emosional. Untuk variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional masing –masing memiliki nilai 0,052 dan 0.555 yang mempunyai pengaruh kecil dan besar terhadap Komitmen Organisasi.

4.1.2.2.3. Q-square Predictive Relevance

Langkah selanjutnya adalah melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. Pengujian *Q-square* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih bedar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai

predictive relevance, sedangkan *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2014:41). Nilai *Q-square* yang diperoleh dengan menggunakan nilai R^2 pada tabel di atas, diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.12. Q^2 *Predictive Relevance*

Variabel	R Square	1-R Square
Kecerdasan Emosional	0,049	0,951
Komitmen Organisasi	0,418	0,582
$Q^2 =$	$Q^2 = 1 - (1-R_1^2) (1-R_2^2) (1-R_3^2) = 0,447$	

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas, nilai Q^2 (*Q-square predictive relevance*) yang diperoleh adalah 0,447. Karena nilainya lebih besar dari 0 (nol) artinya model mempunyai nilai *predictive relevance* yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya keragaman data penelitian yang dapat dijelaskan dari penelitian ini adalah sebesar 44,7% dan sebesar 55,3% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

4.2.2.2.4. *Goodness of Fit* (GoF)

Hasil pengujian *goodness of fit* didapat dari akar kuadrat hasil perkalian rata-rata *Average Variance Extracted* dan rata-rata *R-squares*. Menurut Tenenhaus (2004) dalam Hussein (2015), nilai GoF small = 0,1; GoF medium = 0,25; dan GoF big = 0,38. Berarti *Goodness of Fit*-nya termasuk besar. Berikut disajikan hasil perhitungan nilai *Goodness of Fit* dengan rumus sebagai berikut:

Tabel 4. 13. Rata-rata Nilai *Average Variance Extracted*

Laten	Average Variance Extracted (AVE)
Kecerdasan Emosional	0,534
Kepemimpinan Transformasional	0,519
Komitmen Organisasi	0,513
Rata-rata	0,522

Tabel 4. 14. Rata-rata Nilai *R Square*

Laten	R Square
Kecerdasan Emosional	0,049

Komitmen Organisasi	0,418
Rata-rata	0,234

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{AVE \times R^2} \\ \text{GoF} &= \sqrt{0,522 \times 0,234} \\ \text{GoF} &= 0,349 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan *goodness of fit* di atas diperoleh nilai sebesar 0,349, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki *goodness of fit* yang besar dan semakin besar nilai *goodness of fit* maka semakin sesuai menggambarkan sampel dalam penelitian.

4.1.2.2.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai *path coefficient*, *t-value*, dan *p-value*. Untuk menilai signifikansi dan prediksi dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai *path coefficient* dan *t-value* (Abdillah & Hartono, 2015: 197). Menurut Abdillah & Hartono (2015: 211), menilai prediksi dan signifikansi dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari *t-value* dan *p-value*. Nilai t-tabel dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.15. Nilai T-tabel

	<i>One tailed</i>	<i>Two tailed</i>
t-tabel	1,64	1,96

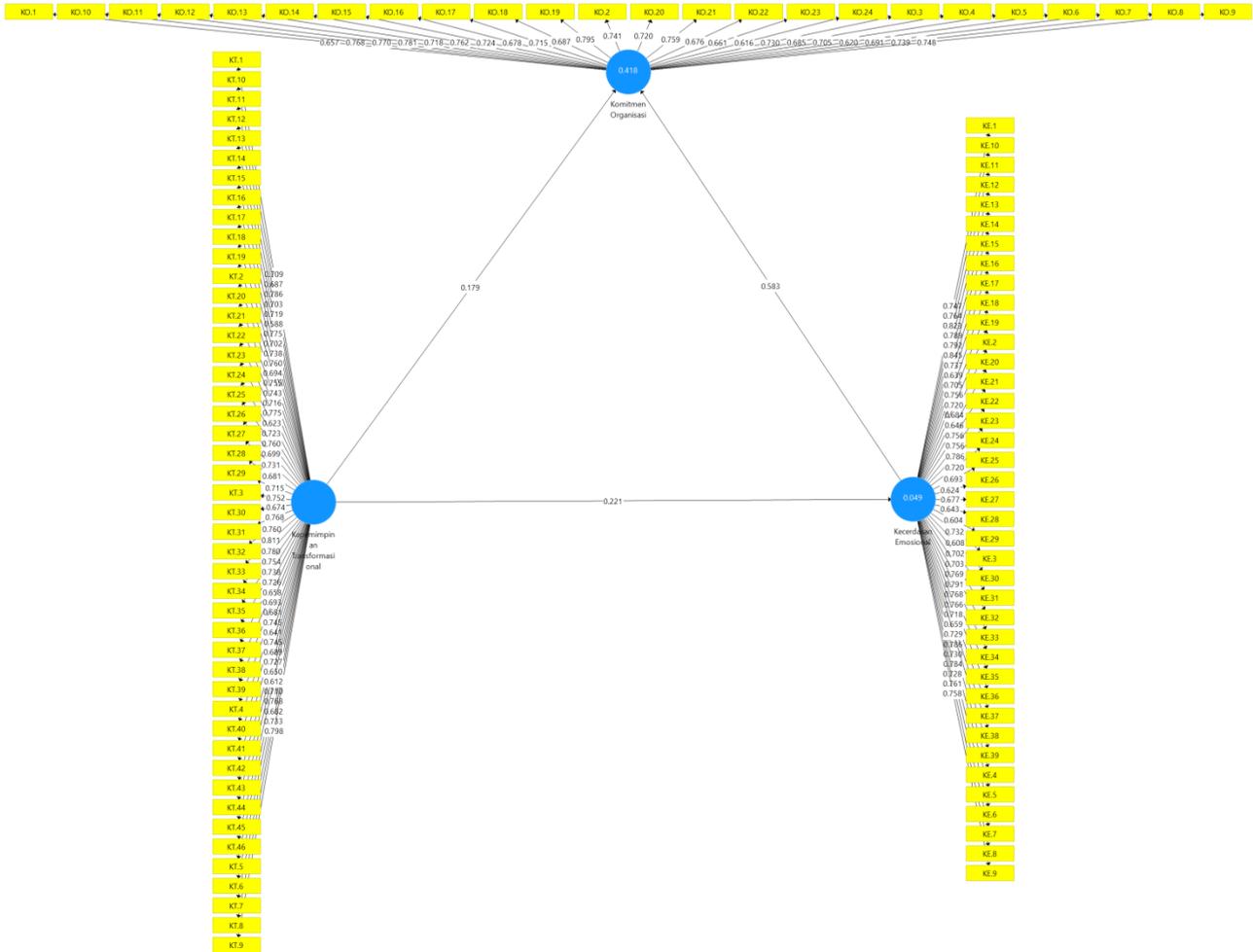
Sumber: Abdillah & Hartono (2015: 211)

Kriteria Pengujian:

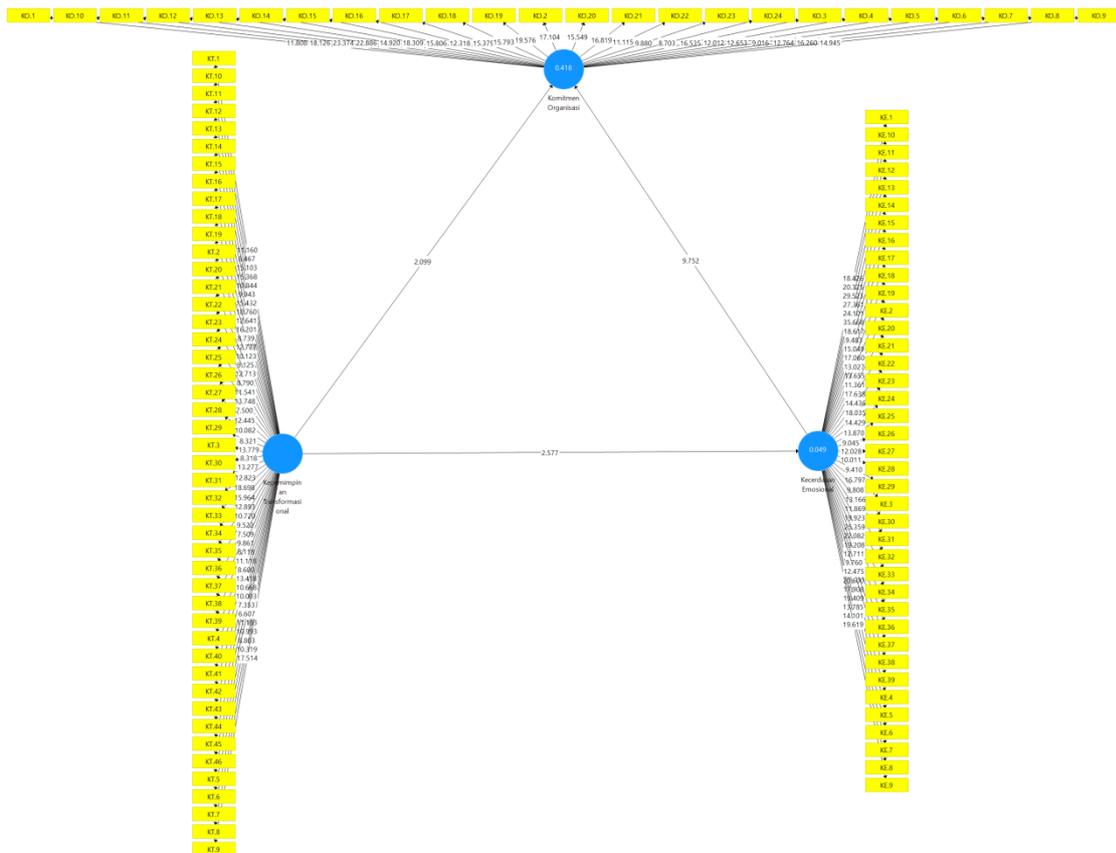
1. Jika nilai t-statistik \geq t-tabel/ $p\text{-value} \leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
2. Jika nilai t-statistik $<$ t-tabel/ $p\text{-value} > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Dari hasil perhitungan menggunakan smartPLS, maka didapat besaran nilai signifikansi t-hitung pada gambar dibawah yang menyatakan besarnya nilai signifikansi antar variabel yang diuji, yang disajikan dalam bentuk anak panah.

Nilai t-hitung pada gambar menyatakan besarnya nilai signifikansi antar variabel penelitian. Besarnya nilai signifikansi antar variabel yang diuji disajikan dalam bentuk nilai yang terdapat pada anak panah yang menghubungkan satu dari variabel ke variabel yang menjadi tujuan.



Gambar 4.3. Model Struktural (koefisien jalur, beta)



Gambar 4.4. Nilai Signifikansi (t-hitung)

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS (2021)

Gambar-gambar hasil perhitungan diatas jika diringkaskan dalam bentuk tabel dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 4.16. Hasil nilai koefisien jalur dan t-hitung

Pengaruh	Original Sample	T Statistics	P Values
Kepemimpinan Transformatif -> Kecerdasan Emosional	0,221	2,577	0,010
Kecerdasan Emosional -> Komitmen Organisasi	0,583	9,752	0,000
Kepemimpinan Transformatif -> Komitmen Organisasi	0,179	2,099	0,036
Kepemimpinan Transformatif -> Kecerdasan Emosional -> Komitmen Organisasi	0,129	2,341	0,020

Sumber: Pengolahan Data (2022)

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kecerdasan Emosional

Hipotesis:

H0: Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kecerdasan Emosional

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kecerdasan Emosional

Tabel 4.17. Koefisien Jalur dan t-hitung Kepemimpinan Transformasional -> Kecerdasan Emosional

Pengaruh	Koefisien Jalur (beta)	t-hitung	P value	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional -> Kecerdasan Emosional	0,221	2,577	0,010	H0 Ditolak

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Dari hasil tabel di atas diatas diperoleh nilai koefisien jalur dari *original sample estimate* (beta) yakni sebesar positif yaitu 0,221 menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kecerdasan Emosional adalah positif atau searah, artinya jika Kepemimpinan Transformasional meningkat maka Kecerdasan Emosional akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kecerdasan Emosional adalah signifikan pada uji 2-tailed ($t_{tabel} = 1,96$) dengan nilai T-statistik sebesar 2,577 lebih besar dari t tabel, serta nilai p value lebih kecil dari alpha 5% ($0,010 < 0,05$). Dengan demikian maka H0 ditolak artinya **Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kecerdasan Emosional.**

2. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis:

H0: Kecerdasan Emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

H1: Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Tabel 4.18. Koefisien Jalur dan t-hitung Kecerdasan Emosional -> Komitmen Organisasi

Pengaruh	Koefisien Jalur (beta)	t-hitung	P value	Kesimpulan
Kecerdasan Emosional -> Komitmen Organisasi	0,583	9,752	0,000	H0 Ditolak

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Dari hasil tabel di atas diperoleh nilai koefisien jalur dari *original sample estimate* (beta) yakni sebesar positif yaitu 0,583 menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Komitmen Organisasi adalah positif atau searah, artinya jika Kecerdasan Emosional meningkat maka Komitmen Organisasi akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Pengaruh antara Kecerdasan Emosional dengan Komitmen Organisasi adalah signifikan pada uji 2-tailed ($t_{tabel} = 1,96$) dengan nilai T-statistik sebesar 9,752 lebih besar dari t_{tabel} , serta nilai p value lebih kecil dari alpha 5% ($0,000 > 0,05$). Dengan demikian maka H_0 ditolak artinya **Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.**

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis:

H_0 : Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

H_1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Tabel 4.19. Koefisien Jalur dan t-hitung Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi

Pengaruh	Koefisien Jalur (beta)	t-hitung	P value	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi	0,179	2,099	0,036	H0 Ditolak

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Dari hasil tabel di atas diperoleh nilai koefisien jalur dari *original sample estimate* (beta) yakni sebesar positif yaitu 0,179 menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi adalah positif atau searah, artinya jika Kepemimpinan Transformasional meningkat maka Komitmen Organisasi akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi adalah signifikan pada uji 2-tailed ($t_{\text{tabel}} = 1,96$) dengan nilai T-statistik sebesar 2,099 lebih besar dari t_{tabel} , serta nilai p value lebih kecil dari alpha 5% ($0,036 < 0,05$). Dengan demikian maka H_0 ditolak artinya **Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.**

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi melalui Kecerdasan Emosional

Hipotesis:

H_0 : Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui Kecerdasan Emosional

H_1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui Kecerdasan Emosional

Tabel 4.20. Koefisien Jalur dan t-hitung Kepemimpinan Transformasional -> Kecerdasan Emosional -> Komitmen Organisasi

Pengaruh	Koefisien Jalur (beta)	t-hitung	P value	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional -> Kecerdasan Emosional -> Komitmen Organisasi	0,129	2,341	0,020	H_0 Ditolak

Sumber: Pengolahan Data (2022)

Dari hasil tabel di atas diperoleh nilai koefisien jalur dari *original sample estimate* (beta) yakni sebesar positif yaitu 0,129 menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi melalui Kecerdasan Emosional adalah positif atau searah, artinya jika Kepemimpinan Transformasional meningkat maka Komitmen Organisasi melalui

Kecerdasan Emosional akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi melalui Kecerdasan Emosional adalah signifikan pada uji 2-tailed (t tabel = 1,96) dengan nilai T-statistik sebesar 2,341 lebih besar dari t tabel, serta nilai p value lebih kecil dari α 5% ($0,020 < 0,05$). Dengan demikian maka H_0 ditolak artinya **Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui Kecerdasan Emosional.**

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kecerdasan Emosional

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai t – statistik sebesar 2,577 yang berarti $> 1,96$ dan nilai sig. 0,010 dibawah 0,05 maka H_2 diterima, yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kecerdasan Emosional, artinya perubahan nilai Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan Kecerdasan Emosional atau dengan kata lain apabila Kepemimpinan Transformasional meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat Kecerdasan Emosional dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS versi 3.0 diketahui bahwa nilai koefisien jalur Kepemimpinan Transformasional terhadap Kecerdasan Emosional sebesar 0,221, yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan positif terhadap Kecerdasan Emosional kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.

4.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai t – statistik sebesar 2,099 yang berarti $> 1,96$ dan nilai sig. 0,036 dibawah 0,05 maka H_1 diterima, yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, artinya perubahan nilai Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan Komitmen

Organisasi atau dengan kata lain apabila Kepemimpinan Transformasional meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat Komitmen Organisasi dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS versi 3.0 diketahui bahwa nilai koefisien jalur Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0,179, yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan positif terhadap Komitmen Organisasi kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.

4.2.3. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai t – statistik sebesar 9,752 yang berarti $> 1,96$ dan nilai sig. 0.000 dibawah 0,05 maka H_3 diterima, yang berarti bahwa Kecerdasan Emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, artinya perubahan nilai Kecerdasan Emosional mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan Komitmen Organisasi atau dengan kata lain apabila Kecerdasan Emosional meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat Komitmen Organisasi dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS versi 3.0 diketahui bahwa nilai koefisien jalur Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0,583, yang berarti bahwa Kecerdasan Emosional memiliki hubungan positif terhadap Komitmen Organisasi kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.

4.2.4. Kecerdasan Emosional memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai t – statistik sebesar 2,341 yang berarti $> 1,96$ dan nilai sig. 0,020 dibawah 0,05 maka H_4 diterima, yang berarti bahwa Kecerdasan Emosional memediasi pengaruh antar Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi. Hal ini berarti Jika tingkat Kecerdasan Emosional meningkat, maka hal tersebut dapat memperkuat peningkatan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap

Komitmen Organisasi kepada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dijelaskan pada bab 4, maka sebagai kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model teoritik pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kecerdasan emosional sebagai mediator cocok dengan data empirik pada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.
3. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kecerdasan emosional pada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.
4. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.
5. Kecerdasan emosional memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi kepada pengajar di Yayasan Nurul Iman Pondok Bambu di Jakarta, maka hasil penelitian adalah sebagai berikut :

Model teoritik pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kecerdasan emosional sebagai mediator cocok dengan data empirik pada para pengajar Yayasan Wakaf Nurul Iman di Jakarta. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Avolio, dkk (2004), yang berpendapat ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hal ini juga didukung penelitian dari Jordan, Ashkanasy dan Hartel (2002), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi yang dimediasi oleh kecerdasan emosional, menunjukkan komitmen yang tinggi pula dari karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Gardner dan Stough (2002) yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional pada manajer tingkat senior, dinyatakan kepemimpinan transformasional di tempat kerja terkait erat dengan kecerdasan emosional

Ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Burns (dalam Lamidi, 2009), dikatakan para pemimpin transformasional, memperoleh dukungan, membangkitkan semangat dan memberikan inspirasi para pengikut, mengartikulasikan visi organisasi, memberikan perhatian dan mendorong

terpeliharanya hubungan kerja yang memuaskan yang dapat membuat karyawan tetap bertahan di dalam organisasi. Hal ini juga didukung hasil penelitian dari Rivai (2014), yang menyatakan sifat, perilaku dan situasi dari gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi komitmen karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi.

Ada pengaruh positif dan signifikan dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kecerdasan emosional. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Bass (2006), yang menyatakan pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu memengaruhi bawahannya dengan cara membangkitkan emosi-emosi dan identifikasi yang kuat terhadap bawahannya. Selanjutnya dinyatakan pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong stimulasi intelektual dari karyawan di mana karyawan dengan intelektual yang tinggi akan memiliki kemampuan dalam mengatur emosi, meningkatkan motivasi dan menumbuhkan kepercayaan serta kesetiaan yang merupakan bentuk-bentuk dari kecerdasan emosional yang berkembang dari karyawan.

Ada pengaruh positif dan signifikan dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya dari Shafiq dan Rana (2016), dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi. Karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi ditampikan memiliki komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan untuk yang lebih tinggi dari karyawan dengan kecerdasan emosional yang rendah.

Temuan ini juga didukung oleh Carmeli (2003); Naderi dan Sodani (2010) di mana kedua penelitian tersebut menyatakan ada hubungan antara kecerdasan emosional yang tinggi terhadap komitmen afektif, kontinuitas dan normatif yang berpengaruh kepada tingginya komitmen organisasi karyawan.

Kecerdasan emosional memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Barling, Slater dan Kelloway (2000) yang menyatakan bahwa individu yang cerdas emosionalnya lebih cenderung menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional, karena sejumlah alasan. Di satu sisi, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memahami kebutuhan karyawan, berempati, berinteraksi lebih efektif dan mengelola hubungan dengan karyawan dengan cara positif yang menimbulkan komitmen terhadap organisasi. Hal ini juga didukung pernyataan dari Gardner dan Stough (2002) yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional pada manajer tingkat senior, dinyatakan kepemimpinan transformasional di tempat kerja terkait erat dengan kecerdasan emosional.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

Dalam penelitian ini data yang dihasilkan hanya dari skala penelitian yang didasarkan pada persepsi jawaban responden, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penggunaan skala

penelitian secara tertulis tanpa dilengkapi dengan wawancara dan interview. Hal ini disebabkan situasi pandemi covid yang masih berlangsung.

D. Saran

1. Saran Teoritis

Variabel yang digunakan untuk penelitian ini adalah tiga variabel, oleh sebab itu pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lainnya yang berhubungan dengan komitmen karyawan kepada organisasi. Sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor apa saja yang memengaruhi komitmen karyawan kepada organisasi sehingga mampu mengembangkan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Diharapkan juga pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada jenis organisasi yang lain sebagai tempat penelitian.

2. Saran Aplikatif

a. Dalam upaya peningkatan gaya kepemimpinan transformasional, maka perlu diutamakan perbaikan pertimbangan individual pada pemimpin. Pertimbangan Individual adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

Pemimpin dengan pertimbangan individual yang baik berarti memiliki karakter pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan

mampu mendengar aspirasi, mendidik dan melatih bawahan. Selain itu, pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya.

- b. Dalam upaya peningkatan kecerdasan emosional karyawan, maka organisasi dapat mengutamakan pembenahan pada indikator kebutuhan sosial, di mana kebutuhan sosial karyawan meliputi pemberian perhatian oleh atasan maupun teman sekerja, penerima oleh masyarakat, keanggotaan kelompok dan kekompakan antar karyawan. Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk dapat mengidentifikasi, mengevaluasi, mengontrol, dan mengekspresikan perasaan, bila dikelola dengan baik.
- c. Dalam upaya mengelola kecerdasan emosi karyawan, maka organisasi dapat melakukannya dengan memulainya dari pemimpin di dalam organisasi, dengan menciptakan komunikasi dua arah dan umpan balik, mengembangkan kemampuan berdiskusi, memberikan kesempatan menyampaikan pendapat karyawan yang kesemuanya dapat mengembangkan pola pikir logis karyawan di dalam organisasi.
- d. Perhatian dan komunikasi yang baik dari pimpinan dapat menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan dalam memperbaiki kinerja yang kurang memuaskan dan meningkatkan kinerja yang telah berjalan baik. Meningkatkan keterampilan mentoring pemimpin dengan melaksanakan program pelatihan bagi pimpinan, serta pelatihan kecerdasan emosional untuk mengembangkan kemampuan untuk

berkomunikasi dan membangun hubungan dengan karyawan yang dapat meningkatkan kualitas emosi positif baik komunikasi verbal dan non verbal. Pelatihan merupakan cara yang dapat dilakukan organisasi sebagai upaya meningkatkan kecerdasan emosi karyawan dalam mengendalikan dan mengelola emosi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsaneh, N. (2015). *Art and science of leadership*, The, 7th edition : Published by Pearson Prentice Hall, Inc.
- Ahmadi, A. (1999) *Psikologi umum* : Rineka Cipta, Jakarta.
- Atif B. Impact of Transformational leadership on organizational commitment : case study at Jordan Ahli Bank. *European journal of business and management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.8, No.31, 2016 145
- Bernardin & Russel. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico.
- Becker & Gary, S. (1993). *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education 3rd edition*. London : The University of Chicago Press, Ltd.
- Bass, B & Riggio. (2006). *Transformational leadership* Second Edition. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass & Avolio. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* : Thousand Oaks Sage publication.
- Bar-On, R. (2001). *Emotional intelligence and self actualization*. dalam Ciarrochi, J., Forgas, J.P. dan Mayer, J.D. (Eds.). *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*. New York: Psychology Press.
- Cherniss, C & Goleman, D (2001). *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations 1st Edition*. Publisher John Wiley & Sons Inc. Imprint Jossey-Bass Inc., U.S. Publication City/Country New York, United States
- Chairy & Seniati, L. (2002). *Seputar komitmen organisasi. Jakarta: Universitas Indonesia. Disampaikan dalam Acara Arisan Angkatan '86 F.Psi.UI. Jakarta, 8 September 2002.*
- Davis, K & Newstrom, J.W. (2003). *Perilaku dalam organisasi*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan Agus Dharma, Penerbit: Erlangga, Jakarta
- Gaol, CHR & Jimmy, L. (2014) *A to z human capital (manajemen sumber daya manusia) konsep, teori, dan pengembangan dalam konteks organisasi publik dan bisnis* : Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- Goleman & Aniel, 2000, *Working with emotional intelligence* (terjemahan Alex Tri Kantjono W), Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Govindasamy & Jayasingam. (2009) *A study on factors affecting affective organizational commitment among knowledge workers in Malaysia* : citeseerx.ist.psu.edu
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square (PLS) Edisi 4*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I & Latan, H. (2015). *Partial least square konsep teknik dan aplikasi menggunakan program Smart PLS 3.0 (2nd Edition)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ginanjar, A. (2001). *Rahasia sukses membangun kecerdasan emosi dan spiritual : ESQ*, Jakarta: Arga.
- Husein,U. (2008). *Desain penelitian msdm dan perilaku karyawan* : PT.Rajagrafindo Persada:Jakarta.
- Hasibuan (2005). *Manajemen sumber daya manusia*: PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hartmann & Bambacas. (2000). *Organizational commitment: a multi method scale analysis and test of effects*. International Journal of Organizational Analysis.
- Kusumastuti & Nurtjahjanti (2013). Komitmen afektif organisasi ditinjau dari persepsi terhadap kepemimpinan transformasional. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi Volume 10, Nomor 1, Januari, Tahun 2013*.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior. Seventh Edition*. Mc GrawHill Inc: Singapore
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi. Edisi Sepuluh*, PT. Andi, Yogyakarta.
- Mathis & Jackson. (2015). *Manajemen sumber daya manusia Edisi 9*, dialihbahasakan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie : Salemba Empat.
- Mujiasih, E (2011). *Disampaikan dalam seminar nasional peran psikologi dalam boundaryless organization: strategi mempersiapkan sdm bertalenta*, Semarang, 23-24 September 2011, dimuat dalam proceeding, ISBN : 978-979-097-184-4
- McShane, L. & Glinow, M. (2008). *Organizational behavior Fourth Edition* : McGRAW-Hill International, United States of America.
- Mangkunegara, A.P (2005). *Evaluasi kinerja sdm*. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Munzert, A. (2000). *Tes IQ*. Jakarta : Ketindo.
- Mayo, A. (2000). *The role of employee development in the growth of intellectual capital*, Personal Review, Vol. 29, No. 4.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of*

Occupational Psychology (1990), 63, 1-18. © 1990 The British Psychological Society

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three - component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review volume 1, Issue 1, Spring 1991, Pages 61-89*
- Meyer & Allen. (2013). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Gadjah Mada University Press:Yogyakarta.
- Hersey, P & Blanchard, K. (1995). *Manajemen perilaku organisasi: pendayagunaan sumber daya manusia*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Airlangga.
- Hemsworth, Muterera & Baregheh (2013). Examining bass's transformational leadership in public sector executives: a psychometric properties review. *The Journal of Applied Business Research-May/June 2013 Volume 29, Number 3*
- Hayati (2014). Komitmen organisasional: definisi, antecedents, dan isu-isu penelitian. *Jurnal manajemen dan bisnis Vol.5 No.1 Maret 2014*
- Jordan, Ashkanasy & Hartel (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review 2002, Vol. 27, No. 3, 361-372*
- Mayer & Salovey. 1990. *Emotional intelligence*. Baywood Publishing Co., Inc.
- Mayer & Salovey. 1993. *Intelligence : the intelligence of emotional intelligence :* Department of Psychology, Yale University .
- Saputra, Nuridja & Suwena, (2015). Pengaruh karakteristik individu terhadap komitmen organisasi karyawan aditya beach resort lovina. *Jurnal pendidikan ekonomi undiksha : Vol 5, No 1 (2015)*
- Sari, Supartha & Riana, (2016) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. *e-jurnal ekonomi dan bisnis universitas udayana 6.1 (2017): 1 ISSN : 2337-3067*
- Patton, P. (2000) *EQ. (kecerdasan emosional) di tempat kerja*. Terjemahan. Jakarta: Pustaka Delapratasa.
- Robbins (2008). *Perilaku organisasi, konsep, kontroversi, aplikasi*. Jakarta : PT.Prehallindo.
- Robbins, S & Judge, T. (2013). *Organizational behaviour edition 15*. New Jersey: Pearson Education.

- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan : dari teori praktik*. Jakarta : Murai Kencana, PT Rajagrafindo Persada.
- Steiner & Perry (1999). *Achieving emotional literacy*: Bloomsbury Publishing PLC.
- Simic, I. (1989). Transformational leadership the key to successful management of transformational organizational changes. *University Of Niš The Scientific Journal Facta Universitatis Series: Economics And Organization, Vol.1, No 6, 1998 Pp. 49 – 55*.
- Shafiq & Rana (2016). Relationship of emotional intelligence to organizational commitment of college teachers in Pakistan. *Eurasian journal of educational research, 62, 1-14* <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.62.1>
- Umar, H. (2014). Factors affecting customer's satisfaction on low cost carrier flight. *Jurnal manajemen transportasi dan logistik (jmtransLog) - Vol. 01 No. 02, Juli 2014*.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Wechsler, D. (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence*. Baltimore, MD, Williams dan Wilkins.
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen kinerja* : Erlangga, Jakarta
- Yulianti, P (2015) Komitmen organisasional perspektif : konsep dan empiris. *Jurnal Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Vol 2 No. 1 Tahun 2015*.
- Yukl & Gary. (2013). *Kepemimpinan dalam organisasi. Edisi Ketujuh*. Jakarta: PT Indeks.

LAMPIRAN

LAMPIRAN A
SKALA PENELITIAN

A. DATA IDENTITAS

Nama _____ :
Jenis Kelamin : Perempuan/ Laki-laki
Usia : _____ tahun
Masa kerjatahun (di perusahaan ini)
) coret yang tidak perlu

B. SKALA KOMITMEN ORGANISASI

Petunjuk pengisian:
Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan keadaan dan situasi saudara sekarang ini.

Keterangan :
SS : Sangat Sesuai
S : Sesuai
CS : Cukup Sesuai
TS : Tidak Sesuai
STS : Sangat Tidak Sesuai

No.	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
	Komitmen Affektif					
1.	Saya merasa senang untuk menghabiskan karir saya di organisasi ini.					
2.	Saya merasa bangga menjadi bagian di organisasi ini.					
3.	Saya tidak merasa masalah organisasi menjadi masalah pribadi					
4.	Saya merasa sulit untuk terikat dengan organisasi lain, seperti perusahaan di tempat saya bekerja					
5.	Saya tidak pernah merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.					
6.	Saya tidak mempunyai ikatan emosi dengan organisasi.					

7.	Organisasi ini banyak memiliki makna pribadi bagi saya.					
8.	Saya senang berdiskusi tentang organisasi kepada orang di luar organisasi.					

No.	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
	Komitmen Normatif					
1.	Saya tidak harus tetap percaya dan loyal kepada satu organisasi.					
2.	Saya tidak percaya bahwa karyawan harus selalu setia kepada organisasinya.					
3.	Berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya sangat tidak terlihat etis bagi saya.					
4.	Salah satu alasan saya untuk tetap bekerja di organisasi ini adalah saya percaya bahwa loyalitas sangat penting oleh karena itu saya merasa mempunyai kewajiban moral untuk bertahan.					
5.	Jika saya ditawari untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini.					
6.	Saya akan menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.					
7.	Hal yang baik akan terjadi apabila seseorang setia kepada organisasinya.					
8.	Saya tidak terlalu memikirkan yang diinginkan sebuah perusahaan.					

No.	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
	Komitmen Berkelanjutan					
1.	Saya tidak takut apabila berhenti dari pekerjaan dan tidak memiliki cadangan pekerjaan pengganti.					
2.	Saat ini, tetap bersama organisasi karena menerima gaji sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab.					
3.	Kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi saya sekarang.					
4.	Tidak akan merugikan saya jika saya meninggalkan organisasi sekarang.					
5.	Salah satu alasan saya untuk terus bekerja di organisasi adalah banyak manfaat yang diberikan organisasi kepada saya.					
6.	Saya merasa mempunyai beberapa pilihan untuk memutuskan pergi meninggalkan organisasi.					
7.	Salah satu kendala untuk meninggalkan organisasi ini karena saya kekurangan alternatif pekerjaan yang tersedia.					
8.	Saya merasa berat meninggalkan organisasi di tempat saya bekerja sekarang ini.					

C. SKALA KECERDASAN EMOSIONAL

Petunjuk pengisian:

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan keadaan dan situasi saudara sekarang ini.

Keterangan :

SS : Sangat Sesuai

S : Sesuai

CS : Cukup Sesuai

TS : Tidak Sesuai

STS : Sangat Tidak Sesuai

No.	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya tahu kapan saya sedih dan kapan saya merasa gembira.					
2.	Saya tidak bisa membuat keputusan sendiri tanpa bantuan orang lain.					
3.	Saya mampu mengungkapkan perasaan yang sedang saya rasakan kepada orang lain.					
4.	Saya tahu penyebab kemarahan saya.					
5.	Saya tidak tahu perasaan apa yang sedang saya rasakan.					
6.	Saya mampu bertindak sesuai keinginan saya tanpa harus diarahkan oleh orang lain.					
7.	Saya tidak bisa membayangkan kehidupan di masa depan.					
8.	Saya tidak tahu bagaimana mengungkapkan kemarahan saya.					
9.	Saya tidak memikirkan respon orang lain tentang perilaku yang telah saya lakukan.					
10.	Saya dapat merencanakan segala sesuatu dengan matang tanpa bantuan orang lain.					

11.	Saya bisa mengekspresikan ide kepada orang lain.					
12.	Saya percaya akan berhasil jika memaksimalkan potensi dan bakat yang saya punya.					
13.	Saya bangga terhadap diri sendiri meskipun saya bukan orang yang sempurna.					
14.	Jika pendapat saya tidak diterima maka saya akan tetap mempertahankannya.					
15.	Saya mampu mengontrol pikiran dan tindakan dalam situasi apapun.					
16.	Saya merasa mempunyai banyak kekurangan pada diri saya.					
17.	Saya merasa prihatin dengan musibah yang menimpa rekan kerja saya.					
18.	Saya tertekan dengan peraturan-peraturan di kantor.					
19.	Saya sering menjadi tempat bercerita rekan di kantor yang sedang menghadapi masalah.					
20.	Saya akan bersikap cuek dengan musibah yang menimpa rekan kerja, karena itu bukan urusan saya.					
21.	Saya lebih suka mengerjakan tugas kantor dengan teman-teman satu kelompok dari pada dengan teman yang bukan satu kelompok.					
22.	Menurut saya, perbedaan itu indah.					
23.	Saya akan memilih rekan kerja yang akrab untuk mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan.					
24.	Saya berusaha untuk mengerti apa yang sedang terjadi di sekitar saya dengan apa adanya.					
25.	Saya tidak selalu mencari apa penyebab dari masalah yang menimpa saya.					

26.	Saya mudah kehabisan akal ketika memikirkan cara-cara untuk memecahkan masalah.					
27.	Saya sulit memfokuskan pikiran ketika sedang mempunyai masalah.					
28.	Saya dapat mengerti situasi yang sedang saya alami.					
29.	Saya dapat menerima kritik dengan pikiran terbuka dan menerimanya.					
30.	Saya mampu menahan diri untuk tidak mengejek rekan kerja.					
31.	Saya merasa kurang nyaman ketika rekan kerja menceritakan masalah pribadi atau masalah di kantor kepada saya					
32.	Saya merasa wajar jika karyawan terlambat masuk kerja setelah jam istirahat di kantor.					
33.	Saya biasanya tidak dapat mengetahui bagaimana perasaan orang lain terhadap saya.					
34.	Saya kurang mampu mengekspresikan emosi kepada kelompok dalam bekerja.					
35.	Jika saya marah pada rekan kerja lain yang menyinggung perasaan, biasanya saya langsung menyatakan kekesalan saya.					
36.	Saya tetap dapat berbicara dengan sopan walaupun dalam keadaan marah pada rekan kerja yang lain.					
37.	Saya tidak pernah membuat kesalahan yang sama kedua kalinya dalam melaksanakan tugas.					
38.	Walaupun dalam keadaan jengkel, saya tetap dapat mengerjakan tugas dengan baik.					
39.	Saya tidak tergesa-gesa untuk memutuskan sesuatu hal karena dorongan emosi semata					

D. SKALA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Petunjuk pengisian:

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan keadaan dan situasi saudara sekarang ini.

Keterangan:

SS : Sangat Sesuai

S : Sesuai

CS : Cukup Sesuai

TS : Tidak Sesuai

STS : Sangat Tidak Sesuai

No.	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Pemimpin tidak mencari peluang baru untuk organisasi.					
2.	Pemimpin saya memberi gambaran yang menarik tentang masa depan.					
3.	Pemimpin saya memahami ke mana organisasi akan dibawa					

4.	Pemimpin saya menginspirasi orang lain dengan rencana di masa depan.					
5.	Pemimpin saya tidak berkomitmen kepada harapan organisasi.					
6.	Pemimpin saya memimpin dengan “melakukan” bukan hanya sekedar “berbicara”.					
7.	Pemimpin tidak dapat dijadikan acuan / panutan.					
8.	Pemimpin saya memimpin dengan contoh.					
9.	Pemimpin saya memupuk kerja sama.					
10.	Pemimpin saya memiliki karyawan yang dapat diajak kerja sama untuk tujuan bersama.					
11.	Pemimpin saya mengandalkan sikap baik dan semangat.					
12.	Pemimpin saya menunjukkan banyak berharap dari karyawan.					
13.	Pemimpin saya menuntut kinerja yang terbaik dari karyawan.					
14.	Pemimpin saya bertindak tanpa mempedulikan perasaan karyawannya.					
15.	Pemimpin saya menghormati pribadi karyawan.					

16.	Keputusan Pemimpin sering berdasarkan emosi.					
17.	Memberikan inspirasi pada saya cara-cara dalam melihat masalah-masalah yang mulanya sangat sulit					
18.	Pemimpin tidak memberikan wawasan dan kesadaran.					
19.	Pemimpin menetapkan standart perilaku yang tinggi					
20.	Pemimpin menunjukkan keyakinan terhadap semua aturan dan perintah Pemimpin					
21.	Menimbulkan rasa hormat					
22.	Pemimpin tidak menimbulkan perasaan bangga dan percaya.					
23.	Pemimpin tidak menumbuhkan komitmen karyawan.					
24.	Menegakkan perilaku moral yang etis.					
25.	Membuat saya senang bila saya berada disekitarnya					
26.	Pemimpin mendapatkan rasa hormat hormat dari para pegawai.					
27.	Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri saya					

28.	Pemimpin tidak bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami.					
29.	Pemimpin tidak berupaya meningkatkan pengembangan diri saya.					
30.	Bawahan dikembangkan secara suksedan diarahkan dalam meningkatkan potensi mereka					
31.	Pemimpin menghindari untuk terlibat dalam pekerjaan kami					
32.	Pemimpin memberikan arahan dan pelatihan ketika ada sistem dan peraturan yang baru					
33.	Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang.					
34.	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan					
35.	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.					
36.	Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis					
37.	Pemimpin saya tidak bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan saya.					

38.	Pemimpin tidak memberi tahu saya bagaimana mengerjakan pekerjaan saya secara detail.					
39.	Pemimpin menajamkan kepekaan dalam pikiran dan imajinasi dalam menyelesaikan pekerjaan.					
40.	Pemimpin tidak membangkitkan kesadaran anggota tentang permasalahan yang dihadapi.					
41.	Memeriksa kembali setiap tugas dan pekerjaan diberikan.					
42.	Pemimpin tidak mengarahkan karyawan untuk menyadari bahwa perilaku kerja mereka bermanfaat bagi mereka sendiri dan organisasi.					
43.	Pemimpin sering memberikan nasihat dan dorongan kepada karyawannya, agar terus memberikan pelayanan terbaik.					
44.	Pemimpin mengemukakan visi dan misi yang menghubungkan dan menyatukan anggota dan pemimpinnya dalam mencapai tujuan organisasi.					
45.	Pemimpin mengkomunikasikan harapan organisasi yang ideal untuk menumbuhkan semangat semua karyawan.					
46.	Pemimpin saya tidak memberikan contoh dengan tindakan dan perilaku.					

Tabel 1. Blue Print Skala Komitmen Organisasi

No	Aspek	Indikator	Item	Mendukung/Tidak Mendukung
1	Komitmen Afeksi	a. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena ikatan emosional.	Saya merasa senang untuk menghabiskan karir saya di organisasi ini.	M
			Saya merasa bangga menjadi bagian di organisasi ini.	M
			Saya tidak mempunyai ikatan emosi dengan organisasi.	TM
		b. Keinginan untuk terlibat kegiatan di dalam organisasi.	Saya senang berdiskusi tentang organisasi kepada orang di luar organisasi.	M
			Saya tidak merasa masalah organisasi menjadi masalah pribadi.	TM

		c. Merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi	Saya merasa sulit untuk terikat dengan organisasi di tempat saya bekerja	TM
			Saya tidak pernah merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.	TM
			Organisasi ini banyak memiliki makna pribadi bagi saya.	M
2		a. Karyawan tetap bertahan	Saat ini, tetap bersama organisasi karena menerima gaji sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab.	M

	Komitmen Berkelanjutan	pada organisasi karena kebutuhan finansial.	Kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi saya sekarang.	M
		b. Tidak menemukan alternatif pekerjaan lain yang lebih baik.	Saya tidak takut apabila berhenti dari pekerjaan dan tidak memiliki cadangan pekerjaan pengganti.	TM
			Saya merasa mempunyai beberapa pilihan untuk memutuskan pergi meninggalkan organisasi.	TM
			Salah satu kendala untuk meninggalkan organisasi ini karena saya kekurangan alternatif pekerjaan yang tersedia.	TM
			Tidak akan merugikan saya jika saya meninggalkan organisasi sekarang.	TM

		c. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan.		
			Salah satu alasan saya untuk terus bekerja di organisasi adalah banyak manfaat yang diberikan organisasi kepada saya.	M
			Saya merasa berat meninggalkan organisasi di tempat saya bekerja sekarang ini.	M
3	Komitmen Normatif	a. Karyawan bertahan di organisasi karena kesadaran.	Saya tidak harus tetap percaya dan loyal kepada satu organisasi.	TM
			Saya tidak percaya bahwa karyawan harus selalu setia kepada organisasinya.	TM
			Berpindah dari satu organisasi ke organisasi	M

		b. Kewajiban yang seharusnya dilakukan.	lainnya sangat terlihat tidak etis bagi saya.	
			Salah satu alasan saya untuk tetap bekerja di organisasi ini adalah saya percaya bahwa loyalitas sangat penting oleh karena itu saya merasa mempunyai kewajiban moral untuk bertahan.	M
		c. keinginan untuk melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi	Jika saya ditawari untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini.	M
			Saya akan menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.	M
			Hal yang baik akan terjadi apabila seseorang setia kepada organisasinya.	M

			Saya tidak terlalu memikirkan yang diinginkan sebuah perusahaan.	TM
--	--	--	--	----

Tabel 2. *Blue Print* Skala Kepemimpinan Transformasional

No	Aspek	Indikator	Item	Mendukung/Tidak Mendukung
1	Motivasi Inspirasi,	a. Mengkomunikasikan harapan organisasi.	Pemimpin saya memberi gambaran yang menarik tentang masa depan.	M
			Pemimpin saya menginspirasi orang lain dengan rencana di masa depan.	M
			Pemimpin saya tidak berkomitmen kepada harapan organisasi.	TM

			Pemimpin mengkomunikasikan harapan organisasi yang ideal untuk menumbuhkan semangat semua karyawan.	M
		b. Mengekspresikan tujuan	Pemimpin tidak mencari peluang baru untuk organisasi.	TM
			Pemimpin tidak mengarahkan karyawan untuk menyadari bahwa perilaku kerja mereka bermanfaat bagi mereka sendiri dan organisasi.	TM
			Pemimpin sering memberikan nasihat dan dorongan kepada karyawannya, agar terus memberikan pelayanan terbaik.	M

			Pemimpin mengemukakan visi dan misi yang menghubungkan dan menyatukan anggota dan pemimpinnya dalam mencapai tujuan organisasi.	M
		c. Menggunakan simbol untuk memfokuskan pencapaian	Pemimpin saya memimpin dengan melakukan bukan hanya sekedar berbicara.	M
			Pemimpin saya mengandalkan sikap baik dan semangat.	M
			Pemimpin saya tidak memberikan contoh dengan tindakan dan perilaku.	TM

2	Stimulasi Intelektual,	a. Meningkatkan intelegensi	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.	M
			Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.	M
			Pemimpin saya tidak bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan saya.	TM
		b. Memecahkan masalah secara teliti	Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang.	M
			Pemimpin tidak memberi tahu saya bagaimana mengerjakan pekerjaan saya secara detail.	TM

			Pemimpin tidak membangkitkan kesadaran anggota tentang permasalahan yang dihadapi.	TM
			Pemimpin memeriksa kembali setiap tugas dan pekerjaan diberikan.	M
		c. Rasionalitas	Keputusan Pemimpin sering berdasarkan emosi.	TM
			Pemimpin memberikan inspirasi pada saya cara-cara dalam melihat masalah-masalah yang mulanya sangat sulit.	M

			Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis.	M
			Pemimpin menajamkan kepekaan dalam pikiran dan imajinasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	M
3	Pertimbangan Individual		Pemimpin saya memiliki karyawan yang dapat diajak kerja sama untuk tujuan bersama.	M

		a. Menaati peraturan dan pedoman kerja	Pemimpin saya menuntut kinerja yang terbaik dari karyawan.	M
			Pemimpin saya bertindak tanpa memedulikan perasaan karyawannya.	TM
			Pemimpin menetapkan standart perilaku yang tinggi.	M
		b. Memberikan perhatian kepada karyawan	Pemimpin saya menghormati pribadi karyawan.	M
			Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri saya.	M

			Pemimpin tidak bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami.	TM
			Pemimpin tidak berupaya meningkatkan pengembangan diri saya.	TM
		c. Melakukan pelatihan	Bawahan dikembangkan secara sukses dan diarahkan dalam meningkatkan potensi mereka.	M
			Pemimpin menghindari untuk terlibat dalam pekerjaan kami.	TM
			Pemimpin saya memupuk kerja sama	M
			Pemimpin memberikan arahan dan pelatihan ketika ada sistem dan	M

			peraturan yang baru.	
4	Pengaruh Ideal	a. Dapat menjadi panutan	Pemimpin tidak dapat dijadikan acuan / panutan.	TM
			Pemimpin saya memimpin dengan contoh.	M
			Pemimpin tidak memberikan wawasan dan kesadaran.	TM
			Menegakkan perilaku moral yang etis.	M
		b. Rasa hormat dari karyawan	pemimpin menimbulkan rasa hormat.	M
			Pemimpin tidak menumbuhkan komitmen karyawan.	TM

			Membuat saya senang bila saya berada disekitar pemimpin.	M
			Pemimpin mendapatkan rasa hormat hormat dari para pegawai.	M
		c. Kepercayaan	Pemimpin saya memahami ke mana organisasi akan dibawa.	M
			Pemimpin saya menunjukkan banyak berharap dari karyawan.	M
			Pemimpin menunjukkan keyakinan terhadap semua aturan dan perintah Pemimpin.	M
			Pemimpin tidak menimbulkan	TM

			perasaan bangga dan percaya.	
--	--	--	------------------------------	--

Tabel 3. Kecerdasan Emosional. *Blue Print* Skala Kecerdasan Emosional

No	Aspek	Indikator	Item	Mendukung/TidakMendukung
1	Kesadaran diri	a. Mengenal pengaruh perasaan terhadap tindakan.	Saya tidak memikirkan respon orang lain tentang perilaku yang telah saya lakukan.	TM
			Saya dapat merencanakan segala sesuatu dengan matang tanpa bantuan orang lain.	M

			Saya dapat mengerti situasi yang sedang saya alami.	M
		b. Mengenali emosi diri.	Saya tahu kapan saya sedih dan kapan saya merasa gembira.	M
			Saya tidak bisa membuat keputusan sendiri tanpa bantuan orang lain.	TM
			Saya tidak tahu perasaan apa yang sedang saya rasakan.	TM
		c. Mengenali penyebab timbulnya emosi	Saya tahu penyebab kemarahan saya.	M
			Saya berusaha untuk mengerti apa yang sedang terjadi di sekitar saya dengan apa adanya.	M

			Saya tidak selalu mencari apa penyebab dari masalah yang menimpa saya.	M
2	Mengelola diri	a. Mengendalikan emosi	Jika saya marah pada rekan kerja lain yang menyinggung perasaan, biasanya saya langsung menyatakan kekesalan saya.	TM
			Saya tetap dapat berbicara dengan sopan walaupun dalam keadaan marah pada rekan kerja yang lain.	M

			Saya tidak tergesa-gesa untuk memutuskan sesuatu hal karena dorongan emosi semata.	M
		b. Mengekspresikan emosi dengan tepat	Saya mampu mengungkapkan perasaan yang sedang saya rasakan kepada orang lain.	M
			Saya tidak tahu bagaimana mengungkapkan kemarahan saya.	TM
			Saya bisa mengekspresikan ide kepada orang lain.	M

			Saya kurang mampu mengekspresikan emosi kepada kelompok dalam bekerja.	TM
		c. Memiliki kemampuan mengatasi stress	Saya mampu bertindak sesuai keinginan saya tanpa harus diarahkan oleh orang lain.	M
			Saya tertekan dengan peraturan-peraturan di kantor.	TM
			Saya mudah kehabisan akal ketika memikirkan cara-cara untuk memecahkan masalah.	TM
3	Motivasi diri		Saya tidak bisa membayangkan kehidupan di masa depan.	TM

		a. Bersikap optimis.	Saya percaya akan berhasil jika memaksimalkan potensi dan bakat yang saya punya.	M
			Saya bangga terhadap diri sendiri meskipun saya bukan orang yang sempurna.	M
			Saya merasa mempunyai banyak kekurangan pada diri saya.	TM
		b. Mampu memusatkan perhatian pada tugas.	Saya sulit memfokuskan pikiran ketika sedang mempunyai masalah.	TM
			Saya tidak pernah membuat kesalahan yang sama kedua	M

			kalinya dalam melaksanakan tugas.	
			Walaupun dalam keadaan jengkel, saya tetap dapat mengerjakan tugas dengan baik.	M
		c. Mampu mengendalikan impuls terhadap godaan negatif	Saya mampu mengontrol pikiran dan tindakan dalam situasi apapun.	M
			Saya mampu menahan diri untuk tidak mengejek rekan kerja.	M
			Saya merasa wajar jika karyawan terlambat masuk kerja setelah jam istirahat di kantor.	TM

4	Empati	a. Peka terhadap perasaan individu lain.	Saya merasa prihatin dengan musibah yang menimpa rekan kerja saya.	M
			Saya akan bersikap cuek dengan musibah yang menimpa rekan kerja, karena itu bukan urusan saya.	TM
			Saya biasanya tidak dapat mengetahui bagaimana perasaan orang lain terhadap saya.	TM
		Jika pendapat saya tidak diterima maka	TM	

		b. Mampu menerima sudut pandang individu lain.	saya akan tetap mempertahankannya.	
			Menurut saya, perbedaan itu indah.	M
			Saya akan memilih rekan kerja yang akrab untuk mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan.	TM
			Saya sulit memfokuskan pikiran ketika sedang mempunyai masalah.	TM
			Saya dapat menerima kritik dengan pikiran terbuka dan menerimanya.	M

		c.Mampu menjadi pendengar yang baik	Saya sering menjadi tempat bercerita rekan di kantor yang sedang menghadapi masalah.	M
			Saya merasa kurang nyaman ketika rekan kerja menceritakan masalah pribadi atau masalah di kantor kepada saya.	TM

LAMPIRAN B
ANALISIS DATA

No.	Kepemimpinan Transformatif																																																		
	K.T.1	K.T.2	K.T.3	K.T.4	K.T.5	K.T.6	K.T.7	K.T.8	K.T.9	K.T.10	K.T.11	K.T.12	K.T.13	K.T.14	K.T.15	K.T.16	K.T.17	K.T.18	K.T.19	K.T.20	K.T.21	K.T.22	K.T.23	K.T.24	K.T.25	K.T.26	K.T.27	K.T.28	K.T.29	K.T.30	K.T.31	K.T.32	K.T.33	K.T.34	K.T.35	K.T.36	K.T.37	K.T.38	K.T.39	K.T.40	K.T.41	K.T.42	K.T.43	K.T.44	K.T.45	K.T.46					
1	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3		
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5		
3	4	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
7	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
10	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
11	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
12	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	
13	4	4	2	2	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4		
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4			
15	5	5	3	3	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5			
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
17	4	4	3	2	4	3	2	4	4	3	2	4	3	2	2	2	4	3	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	
18	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

20	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4										
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4									
22	2	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4							
23	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4							
24	2	2	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	5	4	4	3	4	4	4	3	2	2	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
25	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5							
26	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4						
27	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4				
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
29	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4					
30	3	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	4	4			
31	3	3	3	5	5	5	3	4	5	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	5	5	5	3	4	5	4	3	3	3	3	5	5	5	3	4	5	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4				
32	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4		
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
34	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5				
35	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2			
36	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5				
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
38	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
40	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4			
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
43	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

70	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4									
71	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4							
72	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3						
73	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3							
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
78	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
79	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
80	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
82	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4			
83	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3				
84	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	
85	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4		
86	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4			
87	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4		
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
90	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
92	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
94	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5

KE. 1	KE. 2	KE. 3	KE. 4	KE. 5	KE. 6	KE. 7	KE. 8	KE. 9	KE.1 0	KE.1 1	KE.1 2	KE.1 3	KE.1 4	KE.1 5	KE.1 6	KE.1 7	KE.1 8	KE.1 9
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	1	4	4	4
3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

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

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

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

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

5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3
34	31	32	34	28	30	31	25	21	31	28	31	23	27	31	24	26	22	23
57	52	50	45	49	63	58	56	60	55	64	51	56	59	70	68	66	64	60
31	32	34	42	33	26	29	35	33	32	29	37	37	36	19	28	23	29	38
2	9	8	2	14	5	5	8	10	6	3	4	8	2	4	3	8	9	3
0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0
124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

Komitmen Organisasi																			
KO.1	KO.2	KO.3	KO.4	KO.5	KO.6	KO.7	KO.8	KO.9	KO.10	KO.11	KO.12	KO.13	KO.14	KO.15	KO.16	KO.17	KO.18	KO.19	KO.20
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4

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

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

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

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

3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
15	13	14	24	44	40	34	28	31	32	23	23	19	28	29	17	13	15	19	23
45	59	50	61	63	57	54	50	67	60	60	60	57	66	69	67	68	55	61	70
46	41	42	35	17	25	35	41	25	29	37	35	32	28	22	31	36	40	42	28
17	9	15	3	0	1	1	4	1	3	3	5	15	2	3	7	5	9	2	3
1	2	3	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	2	2	5	0	0
124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kecerdasan Emosional	0,221	0,252	0,086	2,577	0,010

Kecerdasan Emosional -> Komitmen Organisasi	0,583	0,591	0,060	9,752	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi	0,179	0,182	0,085	2,099	0,036
Kepemimpinan Transformasional -> Kecerdasan Emosional -> Komitmen Organisasi	0,129	0,149	0,055	2,341	0,020

Laten	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kecerdasan Emosional	0,977	0,978
Kepemimpinan Transformasional	0,979	0,980
Komitmen Organisasi	0,959	0,962

Laten	Average Variance Extracted (AVE)
Kecerdasan Emosional	0,534
Kepemimpinan Transformasional	0,519
Komitmen Organisasi	0,513
Rata-rata	0,522

Construk	Loading Factor	R kritis	Kriteria (Loading Factor ≥ 0.5)
KE.1	0,747	0,5	Valid

KE.10	0,764	0,5	Valid
KE.11	0,823	0,5	Valid
KE.12	0,789	0,5	Valid
KE.13	0,792	0,5	Valid
KE.14	0,845	0,5	Valid
KE.15	0,737	0,5	Valid
KE.16	0,639	0,5	Valid
KE.17	0,705	0,5	Valid
KE.18	0,756	0,5	Valid
KE.19	0,720	0,5	Valid
KE.2	0,684	0,5	Valid
KE.20	0,646	0,5	Valid
KE.21	0,756	0,5	Valid
KE.22	0,756	0,5	Valid
KE.23	0,786	0,5	Valid
KE.24	0,720	0,5	Valid
KE.25	0,693	0,5	Valid
KE.26	0,624	0,5	Valid
KE.27	0,677	0,5	Valid
KE.28	0,643	0,5	Valid
KE.29	0,604	0,5	Valid
KE.3	0,732	0,5	Valid
KE.30	0,608	0,5	Valid
KE.31	0,702	0,5	Valid
KE.32	0,703	0,5	Valid

KE.33	0,769	0,5	Valid
KE.34	0,791	0,5	Valid
KE.35	0,768	0,5	Valid
KE.36	0,766	0,5	Valid
KE.37	0,718	0,5	Valid
KE.38	0,659	0,5	Valid
KE.39	0,729	0,5	Valid
KE.4	0,786	0,5	Valid
KE.5	0,730	0,5	Valid
KE.6	0,784	0,5	Valid
KE.7	0,728	0,5	Valid
KE.8	0,761	0,5	Valid
KE.9	0,758	0,5	Valid
KO.1	0,657	0,5	Valid
KO.10	0,768	0,5	Valid
KO.11	0,770	0,5	Valid
KO.12	0,781	0,5	Valid
KO.13	0,718	0,5	Valid
KO.14	0,762	0,5	Valid
KO.15	0,724	0,5	Valid
KO.16	0,678	0,5	Valid
KO.17	0,715	0,5	Valid
KO.18	0,687	0,5	Valid
KO.19	0,795	0,5	Valid
KO.2	0,741	0,5	Valid

KO.20	0,720	0,5	Valid
KO.21	0,759	0,5	Valid
KO.22	0,676	0,5	Valid
KO.23	0,661	0,5	Valid
KO.24	0,616	0,5	Valid
KO.3	0,730	0,5	Valid
KO.4	0,685	0,5	Valid
KO.5	0,705	0,5	Valid
KO.6	0,620	0,5	Valid
KO.7	0,691	0,5	Valid
KO.8	0,739	0,5	Valid
KO.9	0,748	0,5	Valid
KT.1	0,709	0,5	Valid
KT.10	0,687	0,5	Valid
KT.11	0,786	0,5	Valid
KT.12	0,703	0,5	Valid
KT.13	0,719	0,5	Valid
KT.14	0,588	0,5	Valid
KT.15	0,775	0,5	Valid
KT.16	0,702	0,5	Valid
KT.17	0,738	0,5	Valid
KT.18	0,760	0,5	Valid
KT.19	0,694	0,5	Valid
KT.2	0,755	0,5	Valid
KT.20	0,743	0,5	Valid

KT.21	0,716	0,5	Valid
KT.22	0,775	0,5	Valid
KT.23	0,623	0,5	Valid
KT.24	0,723	0,5	Valid
KT.25	0,760	0,5	Valid
KT.26	0,699	0,5	Valid
KT.27	0,731	0,5	Valid
KT.28	0,681	0,5	Valid
KT.29	0,715	0,5	Valid
KT.3	0,752	0,5	Valid
KT.30	0,674	0,5	Valid
KT.31	0,768	0,5	Valid
KT.32	0,760	0,5	Valid
KT.33	0,811	0,5	Valid
KT.34	0,780	0,5	Valid
KT.35	0,754	0,5	Valid
KT.36	0,738	0,5	Valid
KT.37	0,726	0,5	Valid
KT.38	0,658	0,5	Valid
KT.39	0,693	0,5	Valid
KT.4	0,681	0,5	Valid
KT.40	0,745	0,5	Valid
KT.41	0,641	0,5	Valid
KT.42	0,745	0,5	Valid
KT.43	0,689	0,5	Valid

KT.44	0,727	0,5	Valid
KT.45	0,650	0,5	Valid
KT.46	0,612	0,5	Valid
KT.5	0,710	0,5	Valid
KT.6	0,768	0,5	Valid
KT.7	0,682	0,5	Valid
KT.8	0,733	0,5	Valid
KT.9	0,798	0,5	Valid

	Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi
KE.1	0,747	0,176	0,514

KE.10	0,764	0,179	0,439
KE.11	0,823	0,191	0,572
KE.12	0,789	0,255	0,537
KE.13	0,792	0,214	0,522
KE.14	0,845	0,282	0,580
KE.15	0,737	0,210	0,409
KE.16	0,639	0,189	0,457
KE.17	0,705	0,189	0,392
KE.18	0,756	0,193	0,427
KE.19	0,720	0,192	0,443
KE.2	0,684	0,182	0,355
KE.20	0,646	0,098	0,477
KE.21	0,756	0,108	0,485
KE.22	0,756	0,052	0,417
KE.23	0,786	0,129	0,514
KE.24	0,720	0,215	0,540
KE.25	0,693	0,136	0,496
KE.26	0,624	0,240	0,382
KE.27	0,677	0,109	0,436
KE.28	0,643	0,068	0,377
KE.29	0,604	0,107	0,345
KE.3	0,732	0,224	0,412
KE.30	0,608	0,109	0,405
KE.31	0,702	0,127	0,413
KE.32	0,703	0,120	0,430

KE.33	0,769	0,137	0,434
KE.34	0,791	0,163	0,488
KE.35	0,768	0,154	0,431
KE.36	0,766	0,085	0,477
KE.37	0,718	0,014	0,372
KE.38	0,659	0,083	0,363
KE.39	0,729	0,188	0,400
KE.4	0,786	0,205	0,467
KE.5	0,730	0,078	0,410
KE.6	0,784	0,233	0,499
KE.7	0,728	0,137	0,462
KE.8	0,761	0,133	0,444
KE.9	0,758	0,190	0,475
KO.1	0,463	0,312	0,657
KO.10	0,529	0,246	0,768
KO.11	0,559	0,312	0,770
KO.12	0,456	0,307	0,781
KO.13	0,443	0,349	0,718
KO.14	0,398	0,270	0,762
KO.15	0,381	0,217	0,724
KO.16	0,377	0,221	0,678
KO.17	0,443	0,201	0,715
KO.18	0,544	0,284	0,687
KO.19	0,530	0,262	0,795
KO.2	0,516	0,308	0,741

KO.20	0,372	0,159	0,720
KO.21	0,438	0,140	0,759
KO.22	0,420	0,098	0,676
KO.23	0,320	0,115	0,661
KO.24	0,250	0,112	0,616
KO.3	0,509	0,316	0,730
KO.4	0,358	0,268	0,685
KO.5	0,405	0,077	0,705
KO.6	0,402	0,078	0,620
KO.7	0,413	0,015	0,691
KO.8	0,380	0,191	0,739
KO.9	0,516	0,157	0,748
KT.1	0,163	0,709	0,213
KT.10	0,063	0,687	0,203
KT.11	0,233	0,786	0,348
KT.12	0,287	0,703	0,308
KT.13	0,110	0,719	0,139
KT.14	0,206	0,588	0,197
KT.15	0,175	0,775	0,269
KT.16	0,154	0,702	0,242
KT.17	0,279	0,738	0,295
KT.18	0,178	0,760	0,227
KT.19	0,061	0,694	0,206
KT.2	0,205	0,755	0,199
KT.20	0,098	0,743	0,237

KT.21	0,101	0,716	0,152
KT.22	0,167	0,775	0,207
KT.23	0,257	0,623	0,318
KT.24	0,180	0,723	0,190
KT.25	0,170	0,760	0,218
KT.26	0,067	0,699	0,214
KT.27	0,175	0,731	0,169
KT.28	0,140	0,681	0,139
KT.29	0,125	0,715	0,250
KT.3	0,185	0,752	0,219
KT.30	0,022	0,674	0,038
KT.31	0,171	0,768	0,183
KT.32	0,145	0,760	0,196
KT.33	0,206	0,811	0,271
KT.34	0,183	0,780	0,205
KT.35	0,156	0,754	0,230
KT.36	0,155	0,738	0,199
KT.37	0,083	0,726	0,143
KT.38	0,000	0,658	0,064
KT.39	0,125	0,693	0,201
KT.4	0,100	0,681	0,164
KT.40	0,094	0,745	0,263
KT.41	0,091	0,641	0,180
KT.42	0,133	0,745	0,264
KT.43	0,119	0,689	0,191

KT.44	0,153	0,727	0,203
KT.45	0,043	0,650	0,164
KT.46	-0,012	0,612	0,123
KT.5	0,134	0,710	0,209
KT.6	0,174	0,768	0,230
KT.7	0,096	0,682	0,118
KT.8	0,147	0,733	0,207
KT.9	0,201	0,798	0,244

	Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi
Kecerdasan Emosional	0,730		
Kepemimpinan Transformasional	0,221	0,721	
Komitmen Organisasi	0,622	0,307	0,716

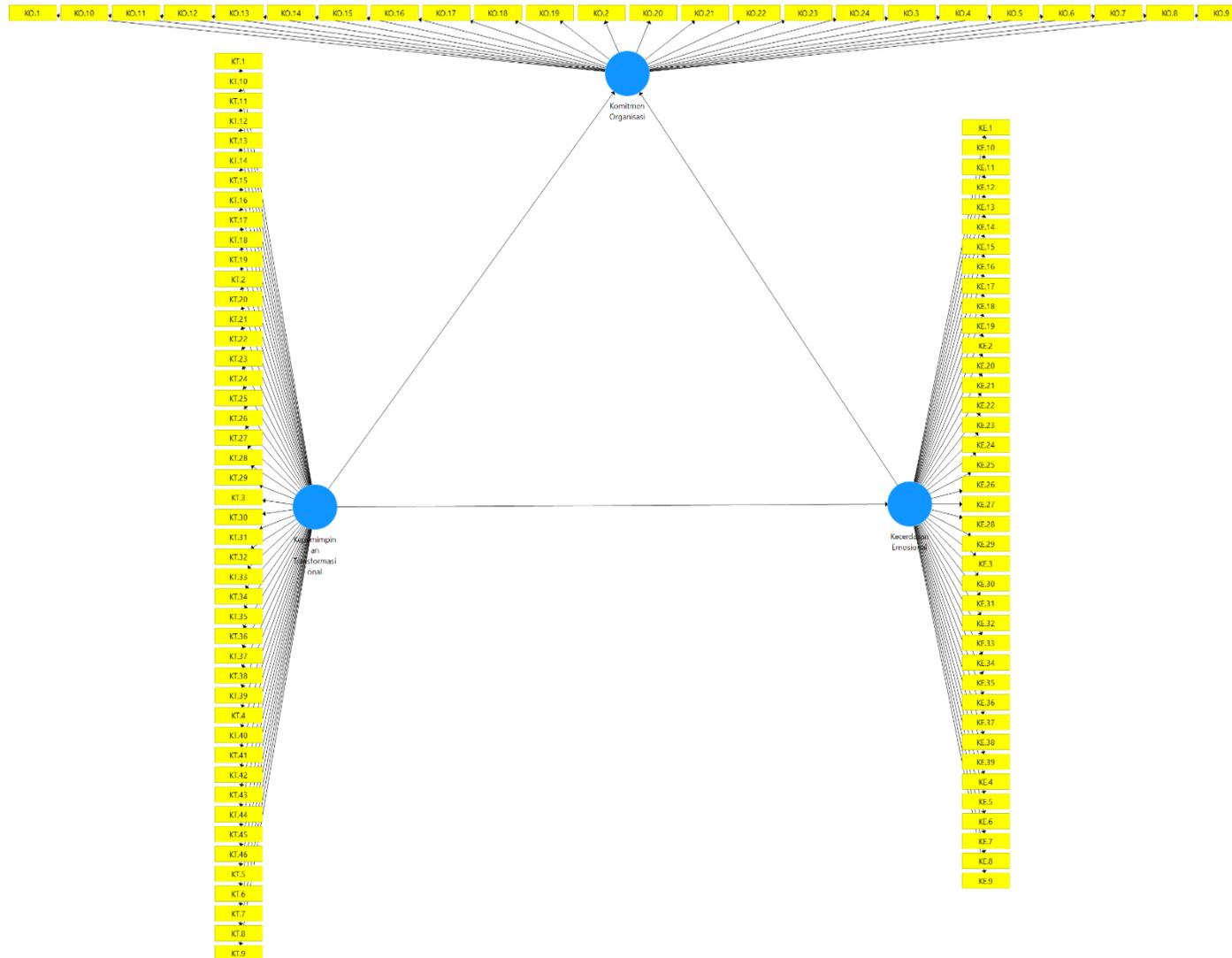
0,234
0,349

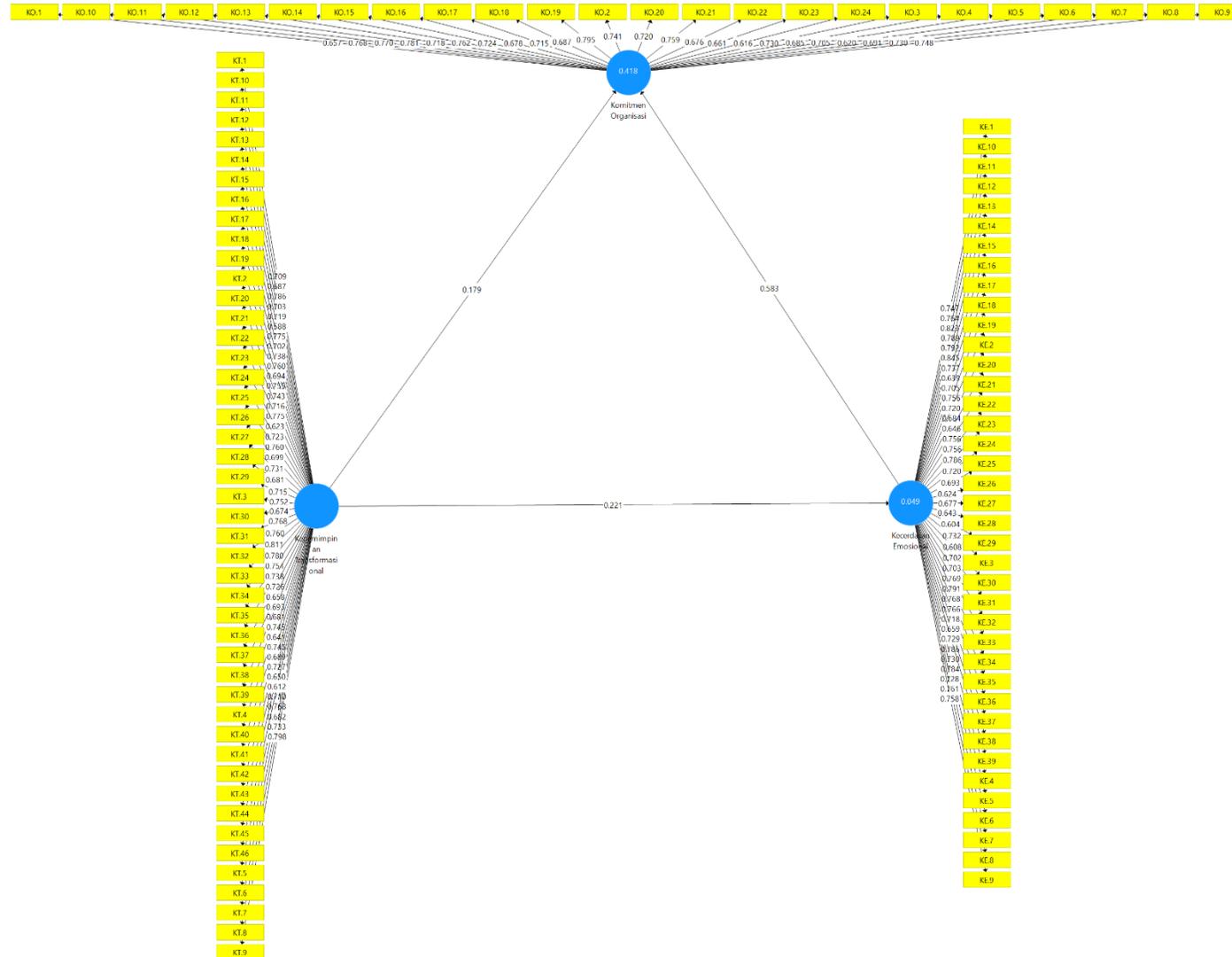
Variabel	R Square	1-R Square
Kecerdasan Emosional	0,049	0,951
Komitmen Organisasi	0,418	0,582

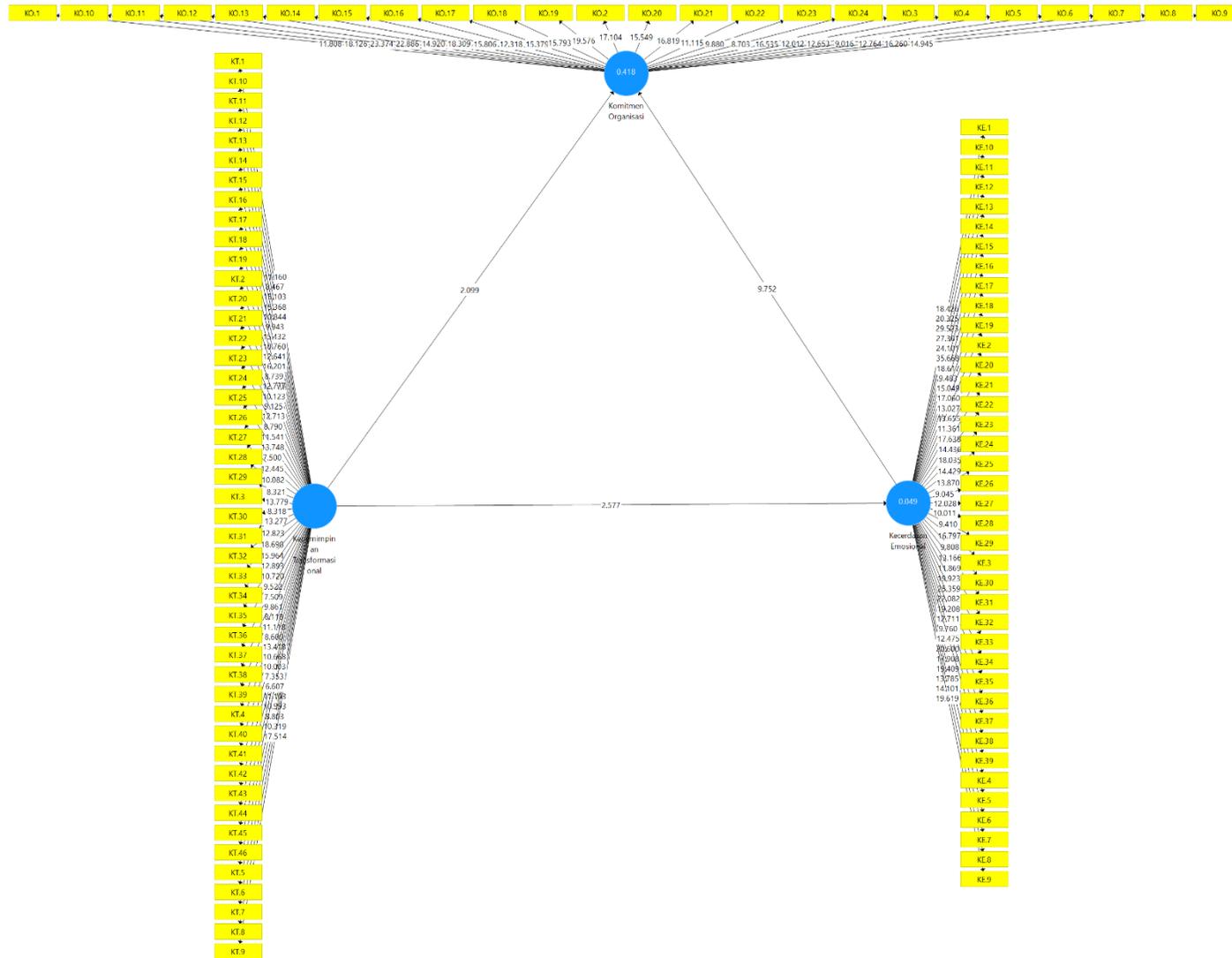
0,55348
0,447

$$Q^2 =$$

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)(1-R_3^2) = 0.963$$







LAMPIRAN C
SURAT KETERANGAN
PENELITIAN

A. Surat Permohonan Ijin Penelitian



UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I

Rektorat : Jl. Diponegoro No. 74 Jakarta Pusat 10340, Indonesia

Telp : +6221-3926000, 3924883-85 Fax : +6221-3914878

Website : www.yai.ac.id E-mail : rektorat.upi@yai.ac.id

Jakarta, 2 Agustus 2021

Nomor : 389/SR/D/SSC-UPI Y.A.I/III/2021
Lamp : -
Hal : Permohonan Ijin Penelitian Tesis

Kepada Yth.
Manager SDM dan Keuangan
Yayasan Wakaf Nurul Iman Pondok Bambu
Jl. Kesehatan No.7 Pondok Bambu Permai
Kelurahan Pondok Bambu, Jakarta Timur

Dengan hormat

Berkenaan dengan penyelesaian tugas penyusunan tesis bagi mahasiswa **Magister Profesi Psikologi** UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I, mahasiswa kami telah memilih institusi yang Bapak/Ibu pimpin sebagai subyek penelitian.

Oleh karena itu, kami selaku Direktur Student Service Center UPI Y.A.I, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin bagi mahasiswa kami :

Nama : Mukti Utama
No.Mahasiswa : 1865290004
Jurusan : Psikologi Sains
Judul Tesis : "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Mediator".

Untuk melakukan penelitian dan pengumpulan data di institusi yang Bapak/Ibu pimpin.

Mohon pula bantuan Bapak/Ibu memberikan surat keterangan telah menyelesaikan tesis, setelah mahasiswa yang bersangkutan selesai melakukan penelitian.

Demikian permohonan ini kami sampaikan. Atas bantuan dan kerjasama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami
Student Service Center UPI Y.A.I



Dr.Wazar Pulungan, M.Psi
Direktur

B. Surat Ijin Penelitian

**YAYASAN WAKAF NURUL IMAN PONDOK BAMBU**
Jl. Kesehatan No.7 Pondok Bambu Permai, Kelurahan Pondok Bambu,
Jakarta Timur 13430, Telp. (021) 8613158

Nomor : 671/YWNI PB/II/2021
Lampiran : -
Hal : Ijin Penelitian

Jakarta, 3 Rajab 1442
15 Februari 2021

Kepada
Yang kami hormati,
Ketua Program Studi Magister Psikologi
UPI Y.A.I

Assalamu'alaikum. Wr. Wb.

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah

Nama : Pratiwi
Jabatan : Manager SDM dan Keuangan

Menerangkan bahwa:

Nama : Mukti Utama
No. Mahasiswa : 1865290004
Jurusan : Magister Sains

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian perusahaan kami sebagai syarat penyusunan tesis dengan judul:

"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Mediator"

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum. Wr. Wb.


Pratiwi
Pratiwi
Manager SDM dan Keuangan

LAMPIRAN D
BIODATA PENULIS

Biodata Penulis



Penulis lahir di Serang, Provinsi Banten pada tanggal 07 Januari 1975. Meraih gelar Sarjana Ekonomi (S-1) dari Universitas Sahid pada tahun 1998 dan gelar Pascasarjana (S-2) dari Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti pada tahun 2016. Selanjutnya penulis melanjutkan kuliah pada Program Pascasarjana Magister Sains Psikologi (S-2) di Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia-YAI, dan saat ini penulis juga sedang menyelesaikan kuliah semester akhir di Universitas Jayabaya di Fakultas Psikologi guna mendapatkan gelar Sarjana Psikologi (S-1). Saat ini penulis bekerja sebagai Dosen Luar Biasa pada Akademi Pariwisata Indonesia (AKPINDO). Penulis dapat dihubungi melalui email : utamamukti7@gmail.com.