

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSI
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN
(Pada Koperasi “SAE” Pujon Malang)**

SKRIPSI

Oleh:

**AGUS PRAYANTO
NIM : 03110139**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSI
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN
(Pada Koperasi "SAE" Pujon Malang)**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada :
Dekan FE UIN Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)**

Oleh:

**AGUS PRAYANTO
NIM : 03110139**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSI
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN
(Pada Koperasi "SAE" Pujon Malang)**

SKRIPSI

Oleh

**AGUS PRAYANTO
NIM : 03110139**

Telah disetujui pada tanggal , 15 Januari 2008

Dosen Pembimbing,

**Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si
NIP. 150327244**

Mengetahui :

Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSI
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN
(Pada Koperasi "SAE" Pujon Malang)**

SKRIPSI

Oleh

AGUS PRAYANTO

NIM : 03110139

**Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 24 Januari 2008**

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua Penguji <u>Jamal Lulail Yunus, SE. MM</u> NIP. 150299506	: ()
2. Sekretaris/Pembimbing <u>Achmad Sani Supriyanto, SE., M.SI</u> NIP. 150327244	: ()
3. Penguji Utama <u>Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA</u> NIP. 150231828	: ()

**Disahkan Oleh:
D e k a n,**

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828**

Kupersembahkan karya ini untuk:

- ❖ Keluargaku tercinta Bapak Sogim dan Ibu Asenah, serta adik-adikku tersayang Iffa Nur Asma'ul Khusnah dan Muhammad Bahirul Anam (A'an) yang selalu memberikan cinta kasih, do'a dan segalanya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ini
 - ❖ Kakak dan adikku, M. Yahya, M.Pdi., Khusnul Yakin, Sidatul Auliyah, Hadi Wiyono, Adi Saputra, Sari Khoriyah, Afif Fitroha Dkk. Yang selalu memberikan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan karya ini
 - ❖ Kekasihku Nikmatu Rohimaniyah (Nina) yang selalu mendukung dan menemaniku baik dalam suka maupun duka dalam menyelesaikan karya ini
 - ❖ Teman-temanku di organisasi KSR-PMI khususnya angkatan XII, Tae Kwon Do Indonesia, HIMMABA, BEM-F dan FKM-K yang selalu bersama-sama dalam menjalankan roda organisasi
- Teman-temanku di kos Donald Joyo Suko, dan seluruh angkatan 2003 khususnya FE. kelas A yang seperjuangan dalam menuntut ilmu di UIN Malang.

MOTTO

..... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ.....

"... Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.... ". (QS. Ar-Ra'd ayat 11)

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini saya:

Nama : Agus Prayanto
NIM : 03110139
Alamat : Jl. Tinalan Gg.2 Barat No. 11 Kec. Pesantren Kediri

Menyatakan bahwa "skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN (pada Koperasi "SAE" Pujon Malang).

adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 17 Januari 2008
Hormat saya,

AGUS PRAYANTO
NIM : 03110139

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT, Shalawat serta salam yang terhaturkan kepada Rasulullah SAW, dan para umat yang senantiasa berjalan dalam risalah-Nya. Atas berkah, rahmat dan inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN (Pada Koperasi "SAE" Pujon Malang)".

Dengan selesainya skripsi ini, tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah memberikan sumbangan baik moril maupun materiil. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. DR. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor UIN Malang
2. Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Malang.
3. Bapak dan Ibuku tercinta, atas dukungan, kasih sayang, perhatian serta memberi motivasi baik dalam bentuk material maupun spiritual sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing yang dengan penuh ketekunan dan kesabaran, mengarahkan dan memberikan bimbingan kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
5. Bapak H. Bambang Widarto selaku Kabag. Humas Koperasi "SAE" Pujon Malang yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di instansi tersebut.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi yang telah mengajar ilmu pengetahuannya kepada penulis

7. Seluruh staf Fakultas Ekonomi yang telah membantu dalam administrasi.
8. Adik-adikku tersayang, Iffa Nur Asma'ul Khusnah dan Muhammad Bahrul Anan yang selalu menjadi motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Kekasihku Nikmatu Rohmaniyah yang selalu mendukung dan menemaniku baik dalam suka maupun duka dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-temanku di organisasi KSR-PMI, Tae Kwon Do, Himmaba, FKM-K dan BEM-F semoga senantiasa sukses dalam menjalankan roda organisasi.
11. Teman-temanku di kos Donald Joyo suko dan seluruh angkatan 2003 khususnya FE kelas A yang seperjuangan dalam menuntut ilmu.

Semoga Allah SWT akan selalu melimpahkan rahmat dan balasan yang tiada tara kepada semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan-kekurangan, walaupun penulis sudah berusaha semaksimal mungkin. Untuk itu dengan segala kerendahan hati dan dengan tangan terbuka penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca skripsi ini. Dan mudah-mudahan skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Malang, 15 Januari 2008

Penulis

(Agus Prayanto)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan sekarang	11
Tabel 3.1. Hasil pembagian sampel dalam setiap unit	70
Tabel 3.2. Variabel, Indikator dan Item	78
Tabel 4.1. Deskripsi responden berdasarkan usia	105
Tabel 4.2. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin	106
Tabel 4.3. Deskripsi responden berdasarkan masa kerja	107
Tabel 4.4. Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan	107
Tabel 4.5 Distribusi frekuensi item kepemimpinan (X1)	109
Tabel 4.6. Distribusi frekuensi item kecerdasan emosi (X2)	111
Tabel 4.7. Distribusi frekuensi item loyalitas (Y)	112
Tabel 4.8. Uji Validitas	114
Tabel 4.9 Uji Reliabelitas	116
Tabel 4.10. Hasil uji regresi linier berganda	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Gaya kepemimpinan	34
Gambar 2.2. Tingkat perkembangan atau kedewasaan	36
Gambar 2.3. Model kerangka berfikir	63
Gambar 2.4. Model Konsep	64
Gambar 2.5. Model hipotesis	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 : Hasil olah data SPSS

Lampiran 3 : Frekuensi Responden

Lampiran 4 : Uji Validitas

Lampiran 5 : Uji Reliabelitas

Lampiran 6 : Uji regresi linier berganda

Lampiran 6 : Dokumentasi dari Koperasi "SAE" Pujon Malang

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAKSI	xv
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Batasa Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	10
A. Penelitian Terdahulu	10
B. Kajian Teoritis	16
1. Kepemimpinan	16
2. Kecerdasan Emosi	40
3. Loyalitas Karyawan	52
4. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Loyalitas Karyawan	61
5. Hubungan antara Kecerdasan Emosi dengan loyalitas Karyawan	61

6. Hubungan antara Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosi dengan Loyalitas Karyawan	62
C. Kerangka Berfikir	63
D. Hipotesis	64
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	66
A. Lokasi Penelitian	66
B. Jenis dan Pendekatan Penelitian	66
C. Populasi dan Sampel	67
D. Data dan Sumber Data	70
E. Teknik Pengumpulan Data	71
F. Skala Pengukuran Data	73
G. Definisi Operasional	74
H. Metode Analisis Data	81
BAB IV : PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	88
A. Paparan Data Hasil Penelitian	88
1. Sejarah singkat Koperasi	88
2. Lokasi Koperasi "SAE" Pujon MALang	91
3. Visi dan Misi Koperasi "SAE" Pujon Malang	91
4. Struktur Organisasi Koperasi "SAE" Pujon Malang	91
5. Ruang Lingkup Unit Koperasi "SAE" Pujon Malang	103
B. Pembahasan Data Hasil Penelitian	105
1. Karakteristik Responden	105
2. Deskripsi Variable	108
3. Distribusi Jawaban Responden	109
4. Uji Validitas dan Reliabilitas	113
5. Uji Regresi Linier Ganda	116
C. Pembahasab Hasil Penelitian	120
1. Analisis Hasil Penelitian Secara Simultan	120
2. Analisis Hasil Penelitian Secara Parsial	122

3. Analisis Variable Dominan	132
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	133
A. Kesimpulan	133
B. Saran	135
DAFTAR PUSTAKA	137
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

ABSTRAK

Prayanto, Agus. 2008, SKRIPSI. Judul: "Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosi terhadap Loyalitas Karayawan (Pada Koperasi "SAE" Pujon Malang)".

Pembimbing : Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kecerdasan Emosi, Loyalitas Karyawan

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan tidak lepas dengan adanya pemimpin dan bawahan yang mengemban tanggungjawab dan dituntut memiliki sikap kesetiaan, kesungguhan, kecakapan, kecermatan, gairah kerja, serta kekompakan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain memiliki loyalitas yang tinggi tidak mudah menyerah bila mendapat kesulitan-kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Loyalitas karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kepemimpinan dan kecerdasan emosi di duga dapat mempengaruhi secara positif terhadap loyalitas karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan di Koperasi "SAE" Pujon Malang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survey. Dengan Jumlah Sampel 71 responden. Variabel bebasnya kepemimpinan dan kecerdasan emosi sedangkan variabel terikatnya loyalitas karyawan. Pengujian instrumen dengan menggunakan uji validitas dan reliabelitas sedangkan metode analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda dengan uji F dan uji t.

Hasil penelitian analisa secara simultan (bersama-sama) menunjukkan bahwa variabel X berpengaruh signifikan terhadap variabel (Y). Dengan nilai $F_{hitung} (12,057) > F_{tabel} (3,11)$. Sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Sedangkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini adalah 24%. Sedangkan sisanya yaitu 76% dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil analisis secara parsial membuktikan bahwa kepemimpinan (X_1) merupakan variabel yang berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" dengan nilai $t_{hitung} X_1 (1,909) > t_{tabel} (1,666)$. Sehingga hipotesis H_a diterima dan H_o ditolak, dan variabel kecerdasan emosi juga berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE", dengan nilai $t_{hitung} X_2 (1,926) > t_{tabel} (1,666)$ sehingga hipotesis H_a diterimadan H_o ditolak. Dari analisis uji parsial diatas dapat disimpulkan bahwa variabel kecerdasan emosi (X_2) yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel terikat loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang dengan nilai $t_{hitung} X_2 1,926$.

ABSTRACT

Prayanto, Agus. 2008. THESIS. Title: "The Influence of Leadership and Intelligence of Emotion to Employee's Loyalty (at "SAE" Cooperation, Pujon, Malang)

Counselor : Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si.

Keyword : Leadership, Intelligence of emotion, Employee's loyalty

In an organization or company, it can't be set free from the existence of the leader and subordinate which has responsibility and claimed to have attitude of loyalty, seriousness, efficiency, careful, enthusiasm, and also solidarity in doing their duty. Equally they have high loyalty, not easy to surrender when getting difficulties in working which are charged upon by. Employee's loyalty can be influenced by some factors. Leadership and intelligence of emotion are suspected can influence positively to employee's loyalty.

The targets of this research are to analyze and prove the influence of leadership and intelligence of emotion to employee's loyalty at "SAE" Cooperation, Pujon, Malang. This research represents quantitative research with an approach of survey. The amount of sample is 71 responders, the free variable is leadership and intelligence of emotion, and the variable tied is employee's loyalty. The instrument by using validity test and reliability and the method of analyzing data by using doubled linear regression with test of F and t.

The result of the analysis, simultaneously (together) indicate that variable of X has significant influence to variable Y. With value of $F_{\text{count}} (12,057) > F_{\text{table}} (3,11)$. So that H_a is accepted and H_o is refused. The level of influence of free variable to tied variable in this research is 24% and the rest is 76% influenced by other variable. The result of analysis partially prove that leadership (X_1) represent variable have an effect on partially to the "SAE" Cooperation employee's loyalty with value of $t_{\text{count}} X_1 (1,909) > t_{\text{table}} (1,666)$. So that hypothesis of H_a is accepted and H_o is refused. The variable of intelligence of emotion also has an influence partially to employee's loyalty of "SAE" cooperation, with value of $t_{\text{count}} X_2 (1,926) > t_{\text{table}} (1,666)$ so that hypothesis of H_a is accepted and H_o is refused. From the analysis of partial test above can be concluded that variable of intelligence of emotion (X_2) having dominant influence to tied variable of "SAE" Cooperation's employee's loyalty, Pujon, Malang with value of $t_{\text{count}} X_2$ is 1,926.

: , . ,
 ("SAE")
 , :
 , , :

. .
 . "SAE"
 . .
 " . " " "
 (Y) F () (<) F () Ha
 Ho . .%

(X₁) "SAE"
 t X₁() t < () Ha Ho .
 "SAE" t X₂
 () < t Ha Ho .
 (X₂)
 "SAE" t X₂() .

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Kehidupan manusia dalam bermasyarakat mengandung aktivitas-aktivitas baik hubungan antar manusia, individu atau kelompok yang tergabung dalam sebuah organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem dinamis yang berusaha mencapai tujuan yang telah direncanakan. Faktor penting yang menunjang tercapainya suatu tujuan organisasi adalah pendayagunaan sumber daya yang termasuk didalamnya adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia adalah pendukung utama organisasi dalam mencapai tujuannya, karena pada dasarnya manusia memiliki kecakapan, kecerdasan, kemauan, harapan, pengetahuan, kepercayaan, kesetiaan dan sebagainya. Semua ini merupakan karakteristik yang dimiliki oleh manusia. Jika karakteristik manusia tersebut diterapkan dalam sebuah organisasi, maka akan terwujudlah bentuk tingkah laku individu dalam sebuah organisasi.

Usaha pencapaian tujuan organisasi merupakan visi setiap organisasi dalam menjalankan fungsinya. Pimpinan dan karyawan adalah sebagai elemen penting organisasi dalam sebuah perusahaan

yang mempunyai peran dalam menjalankan operasional dan rencana strategi. Bila fungsi tersebut tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, maka dapat mempengaruhi kelancaran kegiatan organisasi dalam sebuah perusahaan. Dalam sebuah perusahaan tidak lepas dengan adanya pemimpin dan karyawan yang mengemban tanggungjawab dan dituntut memiliki sikap kesetiaan, kesungguhan, kecakapan, kecermatan, gairah kerja, serta kekompakan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain memiliki loyalitas yang tinggi tidak mudah menyerah bila mendapat kesulitan-kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Seorang pemimpin memiliki kekuasaan dan wewenang dalam memerintah bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka sudah sewajarnya seorang pemimpin dituntut memiliki kecakapan dan kecerdasan yang lebih dari pada bawahannya. Ciri-ciri seorang pemimpin menurut Rodger D, Collons adalah memiliki kecerdasan, kelancaran berbahasa, kemampuna untuk memecahkan masalah, kesadaran akan kebutuhan, keluwesan, keasediaan menerima tanggung jawab, keterampilan sosial, kesadaran akan diri dan lingkungan. (Umar 2005 : 32)

Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*) tinggi adalah orang yang mampu mengatasi konflik dan bisa

mengkondisikan orang-orang yang dipimpinnya. Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotient*) yang tinggi saja tetapi harus diimbangi dengan kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*), sebagaimana di katakan oleh seorang Psikolog bernama Steven dan Howard (2002: 32) bahwa adanya inteligensi lain, yang disebut sebagai kecerdasan emosional, dengan kecerdasan tersebut orang pun terbuka wawasannya.

Berdasar pengamatan dalam masyarakat bahwa kecerdasan emosional dapat sama ampuhnya, bahkan terkadang lebih ampuh daripada *Intelligence Quotient* (IQ). Kecerdasan emosional dapat dikembangkan melalui berbagai pelatihan yang dapat diterapkan dalam kehidupan sosialnya. Dalam hal ini Goleman (2004: 34) mengatakan bahwa: Keberhasilan seorang pemimpin itu lebih banyak ditentukan oleh kecerdasan emosional, yaitu aspek-aspek yang berkait dengan kepribadian, yang di dalamnya setidaknya ada empat unsur pokok. Pertama, kemampuan seseorang memahami dan memotivasi potensi dirinya. Kedua, memiliki rasa empati yang tinggi terhadap orang lain. Ketiga, senang bahkan mendorong melihat anak buah sukses, tanpa dirinya merasa terancam. Keempat, asertif, yaitu terampil menyampaikan pikiran dan perasaan dengan baik, lugas, dan jelas tanpa harus membuat orang lain tersinggung.

Untuk mengetahui seorang pimpinan yang memiliki kecerdasan emosional tinggi, tidak hanya diukur dengan titel atau kepangkatannya, tetapi tanyakan pada mereka yang selalu berhubungan dengannya. Misalnya dalam sebuah perusahaan adalah karyawan, satpam, sopir, staf dan lain-lain. Dari merekalah akan dapat diketahui citra kepribadian seorang pemimpin, terutama di saat-saat seseorang terkondisikan untuk marah. Kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*) seseorang mudah terlihat pada keadaan kritis, yaitu ketika seseorang dalam keadaan yang tidak menguntungkan atau dalam posisi terancam. Dengan tolok ukur ini kita mendapat kesan banyak pejabat tinggi yang kecerdasan emosinya rendah meski titel akademisnya tinggi. Cirinya, Pertama, jika bicara cenderung menyakiti dan menyalahkan pihak lain sehingga persoalan pokok tergeser oleh pertengkaran ego pribadi. Yang terjadi kemudian persoalan tidak selesai, bahkan bertambah. Kedua, rendahnya motivasi kinerja anak buah untuk meraih prestasi karena tidak mendapat dorongan dan apresiasi dari atasan. Pimpinan dengan *Emotional Quotient* tinggi akan mampu memotivasi diri sendiri dan orang-orang di sekelilingnya, terutama anak buahnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang unggul, disamping memiliki kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotient*) yang tinggi juga memiliki kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*) yang tinggi pula. Konsep tentang Kecerdasan Emosional (*Emotional Quotient*) di atas, tentunya akan

memberikan pengaruh terhadap kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

Loyalitas karyawan masih merupakan permasalahan bagi kebanyakan organisasi dalam sebuah perusahaan. Gejala-gejala yang ada dilapangan masih sering terdengar dan dirasakan, misalnya ketidaknyamanan kerja atau adanya tawaran menarik dari perusahaan lain, tanpa ragu karyawan tersebut berpaling pada perusahaan lain. Loyalitas karyawan yang tinggi biasanya ditandai dengan adanya kesetiaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan-ketentuan perusahaan. Oleh karena itu, loyalitas karyawan tidak hanya timbul dari sendirinya, melainkan dapat timbul karena adanya kondisi tertentu, maka sudah selayaknya suatu organisasi atau perusahaan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Dari beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan salah satunya adalah peranan pemimpin dalam sebuah organisasi. Loyalitas sebagai perilaku setia, yang pada umumnya datang dari karyawan sendiri. Konsep tentang Kecerdasan Emosional (*Emotional Quotient*) di atas, tentunya juga akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan loyalitas karyawan dalam sebuah organisasi.

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari tidak akan lepas dengan yang namanya masalah, dimana masalah tersebut

adalah merupakan suatu faktor penghambat dalam mencapai tujuan perusahaan. Peneliti mengidentifikasi adanya masalah yang sedang dihadapi oleh Koperasi "SAE" Pujon Malang yaitu berkenaan dengan loyalitas karyawan yang berhubungan dengan kepemimpinan dan kecerdasan emosi (*Emotional Quotient*).

Peneliti mengambil obyek penelitian di Koperasi "SAE" Pujon Malang berkaitan dengan permasalahan yang ada dalam Koperasi dimungkin masih belum pernah diadakan penelitian terhadap permasalahan tersebut. Keperasi tersebut adalah koperasi terbesar di daerah Pujon Kabupaten Malang yang memiliki 7 unit bidang usaha yaitu: administrasi, peternakan, teknis dan transportasi, pakan ternak, persusuan, kios susu dan pembesaran pedet (*Rearing*). Koperasi tersebut letaknya di Jl. Brigjen Abdul Manan Wijaya 16 Pujon Malang. Yang mana Koperasi tersebut telah memiliki ratusan karyawan yang tergabung di dalamnya dan didasari dengan masah kepemimpinan dan kecerdasan emosi yang tidak pernah membosankan untuk di bahas tentunya sangat menarik untuk dikaji. Dalam hal ini Kepemimpinan dan kecerdasan emosi adalah merupakan elemen penting dalam menumbuhkan loyalitas karyawan pada Koperasi tersebut. Oleh karena itu melalui penelitian ini akan dikaji bagaimana pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan pada Koperasi "SAE" Pujon Malang.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan dan kecerdasan emosi berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang?
2. Apakah kepemimpinan dan kecerdasan emosi berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang?
3. Variabel manakah yang dominan berpengaruh antara kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan dan kecerdasan emosi berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang

2. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan dan kecerdasan emosi berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.
3. Untuk mengetahui variabel manakah yang dominan berpengaruh antara kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.

D. BATASAN PENELITIAN

Pada latar belakang dan rumusan masalah diatas, agar dalam pembahasan ini tidak menimbulkan persepsi yang mengambang sehingga sulit untuk dipahami baik sistematika, pengertian maupun ruang lingkup pembahasannya. Sangat perlu kiranya diberi arahan yang jelas dalam pembahasannya maka diperlukan pembatasan masalah yaitu hanya pada pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan Koperasi SAE Pujon Malang.

E. MANFAAT PENELITIAN

1. Penelitian ini, diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi para pemimpin dan karyawan dalam introspeksi diri terhadap masalah loyalitas karyawan.

2. Dengan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak perusahaan atau koperasi sehingga dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan loyalitas karyawan.
3. Untuk dapat menambah perbendaharaan atau setidaknya dapat memperkaya informasi empirik dalam bidang sumber daya manusia serta dapat digunakan sebagai data banding atau informasi pelengkap dari penelitian serupa yang pernah ada.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. PENELITIAN TERDAHULU

1. Dalam penelitian M. Syaifuddin Zuhri yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai (study di Kantor Kecamatan Lowokwaru Malang) hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai F hitung menunjukkan nilai sebesar 16,163 (signifikansi $F=0,000$) sehingga dinyatakan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($16,163 > 3,23$) atau $sig F < 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Artinya bahwa secara bersama-sama variabel bebas motivasi (X_1) dan variabel kepemimpinan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat semangat kerja (Y).
2. Sedangkan dalam penelitian Norma Ria Wardhana yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosi terhadap kinerja perawat di rumah saki daerah Kepanjen Malang” dengan hasil penelitian di uji secara parsial bahwa variabel kecerdasan emosi mempunyai tingkat yang berbeda terhadap kinerja dengan menggunakan uji t yaitu $X_1=115,624$; $X_2=110,842$; $X_3=114,508$; $X_4=106,156$; $X_5=110,917$. Jadi mengenali emosi diri (X_1), mempunyai berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja perawat di RSD kepanjen Malang. Secara simultan

(bersama-sama) yang dihitung dengan menggunakan uji F maka didapat nilai 58,042 hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat adanya pengaruh kecerdasan emosi perawat yang sangat kuat dengan kinerja.

3. Dalam penelitian Murianto yang berjudul "Keefektifan Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosional dalam Loyalitas Guru Studi di MIN Model Kawistolegi, MTs Miftahul Ulum Kuluran, dan MA. Matholi'ul Anwar Simo Sungelebak Lamongan". Dengan hasil penelitian Pertama; Kepemimpinan yang menggunakan kecerdasan emosional sangat efektif sekali terhadap loyalitas guru. Kedua; semakin tinggi kecerdasan emosional pemimpin maka semakin tinggi pula loyalitas bawahannya, dan sebaliknya semakin rendah kecerdasan emosional pemimpin maka keloalaitasan guru pun semakin rendah.

Tabel 2.1
Persamaan dan perbedaan
antara penelitian terdahulu dengan sekarang

NAMA	JUDUL	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
M. Syaifuddin Zuhri	Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap	Menggunakan Variabel bebas (motivasi X_1) dan	Dari nilai F hitung menunjukkan nilai sebesar 16,163 (signifikansi $F=0,000$) sehingga dinyatakan bahwa

	Semangat Kerja Pegawai (study di Kantor Kecamatan Lowokwaru Malang)	(kepemimpinan X_2) maupun variabel terikat (semangat kerja Y).	$F_{hitung} > F_{tabel}$ (16,163 > 3,23) atau $\text{sig } F < 5\%$ (0,000 < 0,05). Artinya bahwa secara bersama-sama variabel bebas motivasi (X_1) dan variabel kepemimpinan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat semangat kerja (Y)
Norma Ria Wardhana	Pengaruh Kecerdasan Emosi terhadap kinerja perawat di rumah saki daerah Kepanjen Malang	Menggunakan variable bebas yaitu mengenali emosi diri (X_1), mengelola emosi (X_2), memotivasi diri sendiri (X_3), mengelola emosi orang lain (X_4), dan membina	Hasil penelitian di uji secara parsial bahwa variabel kecerdasan emosi mempunyai tingkat yang berbeda terhadap kinerja dengan menggunakan uji t yaitu $X_1=115,624$; $X_2=110,842$; $X_3=114,508$; $X_4=106,156$; $X_5=110,917$. Jadi mengenali emosi diri (X_1), mempunyai berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja perawat di RSD kepanjen

		<p>hubungan (X5), Sedangkan variable terikatnya yaitu kinerja perawat (Y)</p>	<p>Malang. Secara simultan (bersama-sama) yang dihitung dengan menggunakan uji F maka didapat nilai 58,042 hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat adanya pengaruh kecerdasan emosi perawat yang sangat kuat dengan kinerja.</p>
Murianto	<p>Keefektifan Kepemimpinan an Berdasarkan Kecerdasan Emosional dalam Loyalitas Guru Studi di MIN Model</p>	<p>Kepemimpinan yang berbasis dari empat inti kecerdasan emosional yaitu (a) Kesadaran Diri (b) Pengelolaan Diri (c) Kesadaran Sosial (d)</p>	<p><i>Pertama</i>; Kepemimpinan yang menggunakan kecerdasan emosional sangat efektif sekali terhadap loyalitas guru <i>Kedua</i>; semakin tinggi kecerdasan emosional pemimpin maka semakin tinggi pula loyalitas bawahannya, dan sebaliknya semakin rendah kecerdasan emosional pemimpin maka</p>

	Kawistolegi, MTs Miftahul Ulum Kuluran, dan MA. Matholi'ul Anwar Simo Sungelebak Lamongan	Pengelolaan Emosi	kelayaitasan guru pun semakin rendah.
Agus Prayanto	Pengaruh Kepemimpi nan dan Kecerdasan Emosi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Koperasi "SAE"	Menggunakan variable bebas yaitu Kepemimpinan (X1) dan Kecerdasan emosi (X2), Sedangkan variable terikatnya yaitu Loyalitas	Berdasarkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan. Hasil perhitungan nilai F_{hitung} dari variabel kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) sebesar $12,057 >$ dari F_{tabel} 3,11. Sehingga Ha

	<p>Pujon Malang</p>	<p>Karyawan (Y)</p>	<p>secara simultan diterima</p> <p>Hasil pengujian secara parsial variabel kepemimpinan (X1) memiliki nilai $t_{hitung} X1$ (1,909) > t_{tabel} (1,666). sehingga hipotesis H_a diterima.</p> <p>Sedangkan variabel kecerdasan emosi (X2) didapat dengan nilai $t_{hitung} X2$ (1,926) > t_{tabel} (1,666). sehingga hipotesis H_a diterima</p> <p>variabel Kecerdasan emosi yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel terikat loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.</p>
--	-------------------------	---------------------	---

B. KAJIAN TEORITIS

1. Kepemimpinan

a) Pengertian Kepemimpinan

Dalam setiap organisasi baik itu organisasi yang berorientasi pada profit maupun yang non profit pasti memiliki seorang pemimpin yang menjalankan kegiatan keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Pemimpin adalah orang yang utama yang menggerakkan roda organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan, ibaratnya adalah nahkoda kapal yang harus mengarahkan jalannya kapal, dalam sebuah wadah yang disebut organisasi. Sedang manusia lain sebagai penumpang di dalam kapal. Nahkoda adalah sumber daya penggerak kapal ke arah yang diinginkan. Dengan kata lain ke arah mana kapal berlayar, kepelabuhan mana akan dituju, tergantung sang nahkoda. Untuk menggerakkan kapal, nahkoda tak dapat bekerja sendiri, diperlukan bantuan dan kerja sama dengan sejumlah anak buah kapalnya agar lancar perjalanan mencapai pelabuhan yang dituju.

Kepemimpin adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu untuk kelompok dalam mencapai tujuan tertentu.

Pengertian kepemimpinan di atas telah dikemukakan oleh Robbins (1991: 354) yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan). Pendapat ini memandang semua anggota kelompok atau organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok atau organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan bersama, pengertian berikutnya dikemukakan oleh Owwens (1995: 132) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Pendapat ini menyatakan juga bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah hubungan interpersonal dan keinginan bersama.

Dalam pengertian yang lain Gipson dkk (1997: 334) mengatakan kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Pada dasarnya memotivasi berarti harus dilakukan sebagai kegiatan mendorong anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu yang tidak memaksa dan mengarah pada tujuan.

Selanjutnya pengertian yang juga cenderung senada diketengahkan oleh Katz (1996: 515) yang mengatakan kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk orang lain (anggota organisasi) dalam mencapai tujuan secara antusias. Perkataan membujuk atau mengajak pada dasarnya bermakna pemberian dorongan pada orang lain agar melakukan suatu kegiatan atau bekerja yang harus dilakukan dalam pengertian-pengertian terdahulu.

b) Teori Kepemimpinan

1). Teori *Greatman* dan Teori *Bang*

Teori *Greatman* yang usianya sudah cukup tua ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orang tuanya. Seperti yang diungkapkan oleh Bennis dan Nanus (1990: 3) menjelaskan bahwa teori *Greatman* (orang besar) berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Dengan kata lain para pemimpin menurut teori ini bersal dari keturunan tertentu. Misalnya di negara Indonesia disebut keturunan berdarah biru yang berhak menjadi pemimpin, sedangkan orang lain tidak ada pilihan selain menjadi pihak yang dipimpin. Misalnya pada zaman kerajaan, menurut

teori ini bahwa anak raja pasti memiliki bakat untuk menjadi raja sebagai pemimpin untuk rakyatnya.

Bennis dan Nanus (1993: 3) juga menyatakan bahwa dalam perkembangan berikutnya, teori kepemimpinan dan bakat cenderung ditolak dan lahirlah teori *Big Bang*. Teori kepemimpinan yang baru di zamannya itu menyatakan bahwa suatu peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan atau kerusuhan, pemberontakan, reformasi, yang memunculkan seseorang pengikut atau pendukung dalam artian orang-orang yang menokohkan orang tersebut dan bersedia patuh dan taat pada keputusan-keputusan dan perintah-perintahnya dalam kejadian tertentu.

2). Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian (*Trait Theories*)

Teori ini hampir sama dengan teori *Greatman*, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin. Teori *Greatman* menekankan bakat dalam arti keturunan, bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki *kromosom* (pembawa sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin. Dari pertemuan sel telur (*ovum*) di dalam rahim seorang calon ibu dengan *spermatozoid* seorang calon ayah terdapat

gen-gen yang berisi *kromosom* (pembawa sifat) berupa bakat yang diwariskan pada seorang anak. Di antaranya terdapat bakat pemimpin yang dominan. Contoh yang populer pada zaman kerajaan adalah seorang anak raja diasumsikan memiliki bakat dari ayahnya untuk menjadi raja sebagai seorang pemimpin.

Sedang teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi bahwa seseorang bisa menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Teori ini mempunyai pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimiliki, baik secara fisik maupun psikologis. Dengan kata lain teori ini berasumsi bahwa keefektifan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, kepribadian tertentu yang tidak saja bersumber dari bakat, tetapi juga yang diperoleh dari pengalaman dan hasil belajar. Sifat-sifat itu menurut Thoha (1998: 251-252) mengatakan bahwa ada empat sifat umum yang efektif, terdiri dari: (1) kecerdasan (2) kedewasaan dan keluasan pandangan sosial (3) motivasi dari dan dorongan (4) sikap-sikap hubungan sosial.

Demikian pula seperti yang diungkapkan Hersey dan Blanchard (1998: 89) menemukan karakteristik pemimpin yang sukses terdiri dari (1) cerdas, (2) trampil secara konseptual, (3) kreatif, (4) diplomatis dan taktis,

(5) lancar berbicara, (6) memiliki pengetahuan mengenai tugas kelompok, (7) persuasive, (8) memiliki ketrampilan sosial.

Rivai (2004: 15) menyatakan bahwa Islam juga menawarkan konsep mengenai teori kepemimpinan tersebut, kepemimpinan tentang teori sifat atau ciri kepribadian yang telah dikemukakan pada 15 abad yang lalu. Teori sifat itu dinyatakan dalam kepribadian Nabi Muhammad SAW sebagai Rasul Allah dan pemimpin yang patut diteladani oleh umatnya. Karakteristik dimaksud adalah:

- *Sidiq* (benar), yakni pemimpin selalu berkata, bersikap, berbuat atau berlaku benar, berpihak pada kebenaran dan membela kebenaran.
- *Amanah* (Terpercaya), yakni dapat dipercaya, mampu memelihara kepercayaan rahasia orang lain, tidak menyalagunakan kepercayaan orang lain, tidak menyembunyikan atau mengurangi segala sesuatu yang harus disampaikan pada umatnya.
- *Tabligh* (Menyampaikan), yakni mengkomunikasikan dan menyampaikan informasi yang perlu dan harus diketahui umatnya tanpa ditutup-tutupi, atau disembunyikan.

- *Fatanah* (Cerdas), yakni mampu memahami ajaran dari Allah SWT dan menyelesaikan masalah-masalah yang di hadapi umatnya, bijaksana dan adil. Maksum (Bebas dari dosa) dalam arti tidak berbuat kesalahan pada manusia dan tidak bersikap dan berperilaku melanggar nilai-nilai ajaran agamanya.

Dari berbagai pendapat mengenai teori sifat atau karakteristik pemimpin. Penulis menyimpulkan ada empat sifat atau karakteristik pemimpin yang utama. Keempat karakteristik tersebut adalah;

- *Inteligensi* (kecerdasan) yakni, pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya, pada umumnya lebih cerdas dari pada pengikutnya.
- *Kematangan dan keluasan pandang sosial*, yakni pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya pada umumnya lebih matang emosinya dari pada pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi kritis (sulit dan bermasalah). Di samping itu memiliki kemampuan pula dalam melakukan sosialisasi dengan orang lain, khususnya anggota organisasi serta memiliki keyakinan, kepercayaan diri yang cukup tinggi.
- *Memiliki motivasi dan keinginan berprestasi*, yakni pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai

tujuannya. Pada umumnya memiliki dorongan yang besar dari dalam dirinya untuk dapat menyelesaikan sesuatu secara sukses.

- Memiliki kemampuan hubungan manusiawi, yakni mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat tergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya. Para pemimpin itu selalu mampu memahami orang lain dan berorientasi pada anggota organisasi (pengikut/bawahannya)

3). Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Setelah pada tahun limapuluhan teori sifat kepemimpinan semakin tidak populer, studi mengenai kepemimpinan diarahkan pada perilaku pemimpin. Studi-studi tersebut menghasilkan satu teori baru di zamanya yang disebut teori Perilaku (*Behavior Theories*) Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan adalah untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti juga teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkn organisasinya, sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara

mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan bawanya, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan hukuman. (Nawawi, 2003: 81)

Dari uraian singkat di atas yang di maksud perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehubungan dengan itu apabila perilaku kepemimpinan ditampilkan berupa tindakan tegas, keras, sepihak, tertutup pada kritik dan saran, mengancam setiap pelanggaran atau kesalahan anggota organisasi dengan sanksi atau hukuman yang berat, maka disebut sebagai gaya kepemimpinan otoriter. Sebaliknya pemimpin yang berperilaku dalam memberikan pengaruh dilakukan secara simpatik, interaksinya berlangsung timbal balik (dua arah), menghargai pendapat, saran dan kritik, mengajak, memperhatikan perasaan, membina hubungan yang serasi, maka disebut gaya kepemimpinan demokrasi.

4). Teori Kontingensi (*Contingency Theories*)

Organisasi terbentuk karena sejumlah orang yang sama kepentingan atau kebutuhannya yang terhimpun dalam satu wadah dan menyelenggarakan kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah

ditetapkan bersama sebagai tujuan organisasi. Banyak organisasi yang kepentingannya berbeda satu sama lain, sehingga setiap organisasi memiliki ciri-ciri khusus yang berbeda pula. Dari teori-teori kepemimpinan yang telah diuraikan terdahulu kebanyakan berpandangan bahwa untuk mengelola organisasi dapat dilakukan dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal dalam segala situasi.

Oleh karena itulah timbul respon terhadap teori-teori kepemimpinan tersebut. Dengan kata lain tidak mungkin setiap organisasi terus berkembang menjadi semakin besar atau jumlah anggotanya semakin banyak. Setiap situasi dan dalam mengelola anggota organisasi terus tidak sama kepribadian, latar belakang, tingkat kecerdasannya tidak mungkin dikelola dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal. Respon yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan perilaku atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula. Seperti halnya gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini disebut juga pendekatan atau teori situasional atau pendekatan teori Kontingensi (*Contingency Approach*). Contoh sederhana Misalnya: perilaku atau gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas, ternyata sangat diperlukan oleh seorang pemimpin yang menghadapi situasi anggota organisasi atau karyawan yang malas, sering bolos, pekerjaannya tidak pernah selesai pada waktu

yang tepat, lamban dalam bekerja, sering menolak perintah atau membangkang, hanya bekerja jika diperintah dan lain-lain.

Sedang kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar atau dengan anggota organisasi atau bawahan, dapat diimplementasikan oleh seorang pemimpin apabila menghadapi situasi bawahan yang rajin, cerdas, menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang tepat, bekerja tanpa menunggu perintah, tetap bekerja tanpa ditunggu. Dan uraian-uraian singkat di atas berarti teori Kontigensi atau kepemimpinan situasional merupakan penolakan terhadap teori-teori kepemimpinan sebelumnya yang memberlakukan asas-asas teori-teori umum untuk semua situasi. Teori ini berpendapat bahwa tidak ada satu jalan kepemimpinan terbaik untuk mengurus dan mengelola dan mengurus satu organisasi. Dari uraian di atas ternyata kepemimpinan itu melihat kondisi, tidak bisa satu teori di gunakan kesemua keadaan.

c) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya artinya kemampuan pemimpin untuk mengatakan sesuatu hal dengan benar dalam sekumpulan kegiatan terkoordinasi yang

tercakup dalam gaya kepemimpinan tertentu. Istilah gaya atau *style* sama dengan cara yang dipergunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya. (Thoha, 1995: 49). Menurut Darma (1984: 37) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain. Definisi yang sama dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1998: 1) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya.

Sedangkan Tannenbaum dan Schmidt, (1997: 14) mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menyesuaikan diri dan dapat mendelegasikan wewenang secara efektif dengan mempertimbangkan kemampuan anggota bawahan dan tujuan yang hendak dicapai. Pemimpin harus luwes dalam menyesuaikan gaya atau perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang berbeda-beda. Pemimpin dapat memilih kemungkinan perilaku yang dapat digunakannya untuk mempengaruhi anggota organisasinya. Pilihan itu dipengaruhi oleh tiga kekuatan yang saling tarik menarik terdiri dari pemimpin, bawahan dan situasi.

Dari sisi lain Hersey dan Blanchard (1986: 63-64) berpendapat bahwa perilaku atau gaya kepemimpinan yang paling efektif berbeda-beda, sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan keinginan untuk berprestasi. Kesadaran untuk bertanggung jawab dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas.

Sehubungan dengan itu Goleman, dkk., (2004: 63) mengatakan bahwa pemimpin terbaik dan terefektif bertindak berdasarkan salah satu dari enam pendekatan kepemimpinan dan dengan trampil mengganti gaya tergantung pada situasi. Keenam gaya tersebut adalah:

- Gaya Visioner: menggerakkan orang-orang ke arah impian bersama, penggunaan gaya ini ketika perubahan membutuhkan visi baru, atau ketika dibutuhkan arah yang jelas.
- Gaya Pembimbing: menghubungkan apa yang diinginkan seseorang dengan sasaran organisasi, gaya ini tepat digunakan ketika membantu karyawan memperbaiki kinerjanya dengan membangun kemampuan jangka panjang.
- Gaya Afiliatif: menciptakan harmoni dengan saling menghubungkan orang-orang, gaya ini tepat digunakan ketika menengahi benturan dalam tim, memotivasi di saat-saat yang menekan, atau menguatkan hubungan.

- Gaya Demokaratis: menghargai masukan orang lain dan mendapatkan komitmen melalui partisipasi, gaya ini tepat digunakan ketika membangun persetujuan atau kesepakatan, atau mendapat masukan yang berharga dari pegawai.
- Gaya Penentu kecepatan: menghadapi tantangan dan tujuan yang menarik, gaya ini tepat digunakan ketika ingin mendapatkan hasil berkualitas tinggi dari tim yang bermotivasi dan kompeten.
- Gaya Memerintah: menenangkan rasa takut dengan memberi arah yang jelas di dalam keadaan darurat, gaya ini tepat digunakan ketika saat kritis, untuk membangkitkan perubahan arah, atau pada pegawai yang bermasalah.

Keempat gaya kepemimpinan pertama visioner, pembimbing, afiliatif, dan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang pasti mampu membangun resonansi. Masing-masing memiliki dampak positif yang kuat pada iklim emosi suatu organisasi atau lembaga. Dua gaya terakhir yaitu penentu kecepatan dan memerintah juga mempunyai tempat tersendiri di dalam kotak alat pemimpin. Tetapi keduanya harus digunakan dengan sangat hati-hati dan terampil jika ingin mendapatkan dampak positif. Jika pemimpin berlebihan dalam menggunakan kedua gaya terakhir ini, mereka akan membangun desonansi, bukan resonansi.

Dilihat dari gaya pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan secara sederhana dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) macam, diantaranya adalah:

- Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dalam segala hal terpusat pada seorang pemimpin. Para bawahan hanya berhak menjalankan tugas-tugas yang diatur oleh pemimpin.
- Gaya Demokratis, yaitu gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi, seorang pemimpin mengikutsertakan atau bersama-sama dengan bawahannya, baik itu diwakili oleh orang tertentu atau berpartisipasi secara langsung.
- Gaya Delegatif (*Laissez Faire*), yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan secara penuh dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Pemimpin sangat percaya kepada bawahan, bahwa bawahannya mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan baik. (Mohyi, 1999: 177)

Sedangkan kepemimpinan yang menggunakan pendekatan perilaku (*Behavioral Approach*) merupakan pendekatan yang berdasarkan pada pola perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin, pada saat pemimpin itu mencoba untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan yang menggunakan perilaku antara pemimpin dengan bawahan dapat didefinisikan menjadi dua, diantaranya adalah:

- Gaya dengan orientasi tugas (*Task-Oriented*), menggerakkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkannya. Dalam hal ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.
- Gaya dengan orientasi karyawan (*Employee-Oriented*), mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka. Pemimpin mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan anggota kelompok. (Handoko, 1984: 294)

Teori kepemimpinan dengan pendekatan situasional, yaitu suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat bawahan dan situasi dalam menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan kepemimpinan ini mensyaratkan pemimpin harus memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia. seperti teori yang diungkapkan oleh Hesse dan Blanchard dengan menggunakan 4 (empat) gaya kepemimpinan, diantaranya adalah:

- *Direktif* dapat disebut *Telling* (Instruksi)

Ditandai dengan tinggi tugas dan rendah hubungan, komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peranan bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, di mana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin, yang kemudian disampaikan kepada bawahan.

- *Konsultatif* dapat disebut *Selling* (Konsultasi)

Ditandai dengan tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin melakukan komunikasi dua arah dan memberikan motivasi terhadap bawahan. pemimpin mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang akan diambil.

- *Partisipatif* dapat disebut *Participating* (Partisipasi)

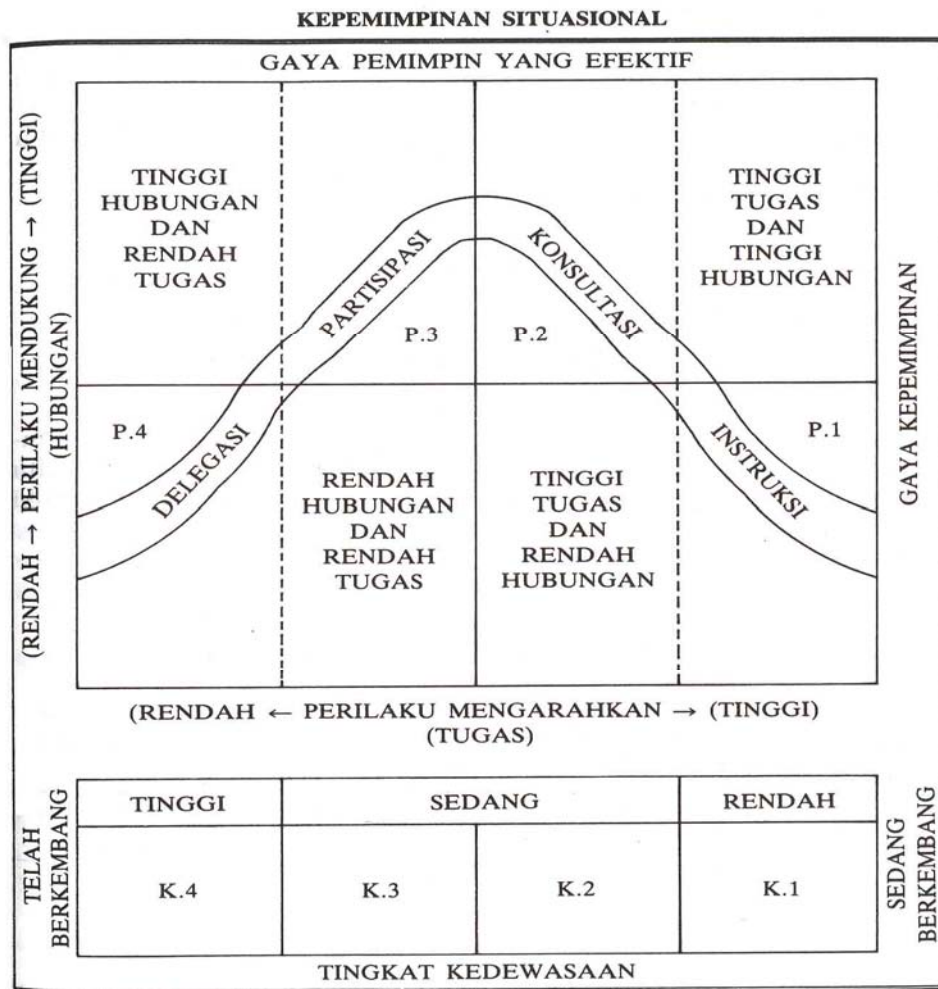
Ditandai dengan tinggi hubungan dan rendah tugas, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahan. Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin beranggapan bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas

- *Delegatif* dapat disebut *Delegating* (Delegasi)

Ditandai dengan rendah hubungan dan rendah tugas, adanya wewenang yang diberikan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri. Sebab mereka dianggap telah memiliki kecakapan dan kepercayaan dan memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya sendiri.

Dengan demikian, kepemimpinan situasional menekankan kepada terwujudnya kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat perkembangan tugas yang relevan dari para bawahan. Untuk memperjelas kerangka kepemimpinan situasional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Gaya Kepemimpinan



Sumber: Wahjosumidjo 2001: 105

Gambar di atas sangat bermanfaat untuk menentukan gaya kepemimpinan mana yang sesuai dengan situasi, dimana tingkat kedewasaan seseorang atau kelompok sesuai dengan tugas tertentu. Tingkat kedewasaan bawahan terbagi atas 4 tingkat, diantaranya adalah:

Dalam gaya kepemimpinan yang efektif terdapat empat perilaku dasar kepemimpinan yang terdiri atas:

P.1. Tinggi tugas dan rendah hubungan

– Intruksi atau *Telling*

P.2. Tinggi tugas dan tinggi hubungan

– Konsultasi atau *Selling*

P.3. Tinggi hubungan dan rendah tugas

– Partisipasi atau *Participating*

P.4. Rendah hubungan dan rendah tugas

– Delegasi atau *Delegating*

Dalam bagian tingkat kedewasaan ada empat yang menggambarkan tingkat perkembangan atau kedewasaan bawahan (K) yaitu menilai dari tingkat kedewasaan rendah sampai tingkat kedewasaan tingkat tinggi. Masing-masing dapat digambarkan sebagai berikut:

K.1. Kedewasaan tingkat rendah

K.2. Kedewasaan tingkat rendah menuju tingkat sedang

K.3. Kedewasaan tingkat sedang menuju tingkat tinggi

K.4. Kedewasaan tingkat tinggi.

Dari masing-masing tingkat perkembangan menunjukkan adanya kombinasi antara kemampuan dan kemauan yang berbeda-beda seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 2.2
Tingkat Perkembangan atau Kedewasaan

Mampu dan mau	Mampu tetapi tidak mau	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu tidak mau
K. 4	K. 3	K. 2	K. 1

Sumber: Wahjosumidjo 2001: 106

Apabila kedua bagian pokok tersebut dikaitkan satu sama lain, maka dapat menggambarkan kemampuan antara tingkat perkembangan kedewasaan bawahan dengan efektifitas perilaku kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan pada saat kedewasaan berkembang dari tingkat kedewasaan rendah menuju tingkat kedewasaan yang tinggi.

d) Kepemimpinan dalam Persektif Islam

Kepemimpinan dalam perspektif Islam disebut juga dengan *ulul amri* adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan

perusahaannya, maka itu bukan seorang pemimpin. Dalam Al-qur'an surat an-Nisaa' ayat 59 disebutkan:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ ؕ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ؕ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (QS. An-Nisaa': 59)

Kepemimpinan sering disebut juga *khodimul ummah* (pelayan umat).

Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berfikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawan sejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu. (Hafidhuddin, 2003: 119)

Menurut Widjajakusuma, (2002: 183) seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala Negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang

dimiliki. Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya.

Selain berfungsinya pemimpin sebagai pembimbing, pengarah, pemberi solusi, dan fasilitator, maka implementasi syariah dalam fungsi pengarahan dapat dilakukan dalam pelaksanaan dua fungsi utama dari kepemimpinan itu sendiri, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator). Pertama, fungsi pemecahan masalah. Cakupannya meliputi pemberian pendapat, informasi dan solusi dari suatu permasalahan yang tentu saja selalu disandarkan pada syariah, yakni dengan didukung oleh adanya dalil, argumentasi atau hujah yang kuat. Fungsi ini diarahkan juga untuk dapat memberikan motivasi ruhiyah kepada para sumber daya manusia dalam organisasi. Kedua, fungsi sosial yang berhubungan dengan interaksi antar anggota komunitas dalam menjaga suasana kebersamaan tim agar tetap sebagai team (*Together everyone achieve more*). Dalam istilah lain tetap kondusif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Yaitu keadaan suatu tim dimana seluruh anggotanya bersinergi dalam kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi.

Dari beberapa teori yang telah dipaparkan di atas maka peneliti menggunakan pendekatan teori kepemimpinan Situasional, teori ini merupakan penyempurnaan dari teori- teori sebelumnya. Karena pada

dasarnya dalam sebuah organisasi terdapat bermacam-macam karakteristik manusia, yang kesemuanya itu tidak sama kepribadian, latar belakang, tingkat kecerdasannya tidak mungkin dikelola dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal.

Teori kepemimpinan dengan pendekatan situasional, yaitu suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat bawahan dan situasi dalam menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Kepemimpinan ini menggunakan teori dari Hesse dan Blanchard dengan menggunakan 4 (empat) gaya kepemimpinan, diantaranya adalah:

a). *Direktif* dapat disebut *Telling* (Intruksi)

Ditandai dengan tinggi tugas dan rendah hubungan, komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peranan bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, di mana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin, yang kemudian disampaikan kepada bawahan.

b). *Konsultatif* dapat disebut *Selling* (Konsultasi)

Ditandai dengan tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin melakukan komunikasi dua arah dan memberikan motivasi

terhadap bawahan. pemimpin mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang akan diambil.

c). *Partisipatif* dapat disebut *Participating* (Partisipasi)

Ditandai dengan tinggi hubungan dan rendah tugas, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahan. Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin beranggapan bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas

d). *Delegatif* dapat disebut *Delegating* (Delegasi)

Ditandai dengan rendah hubungan dan rendah tugas, adanya wewenang yang diberikan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri. Sebab mereka dianggap telah memiliki kecakapan dan kepercayaan dan memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya sendiri.

2. Kecerdasan Emosi

a) Pengertian Inteligensi

Inteligensi berasal dari bahasa latin "*intellegere*" yang artinya menyatukan atau menghubungkan satu dengan yang lain, sehingga

memberikan bermacam-macam arti bagi para ahli. Pengertian intelegensi dalam bahasa indonesia adalah kecerdasan, ketajaman pikiran (Kamus Ilmiah Populer, 1994: 264).

Kecerdasan yang di maksud adalah kecerdasan intelektual individu. Sehubungan dengan itu secara lebih rinci intelegensi diartikan sebagai kemampuan individu untuk memahami secara cepat esensi suatu keadaan baru yang dihadapi, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan keadaan baru tersebut. Inteligensi juga diartikan sebagai kemampuan berfikir atau kemampuan memecahkan masalah, sebagai penggunaan intelektual individu secara kongkrit.

Pengertian kecerdasan atau intelegensi dikemukakan juga oleh Baron (1995: 415) yang mengatakan bahwa kecerdasan adalah kemampuan berfikir abstrak dan kemampuan belajar dari pengalaman. Oleh karena itullah dapat dikatakan bahwa intelegensi merupakan kemampuan yang memungkinkan manusia menyesuaikan diri secara lebih baik dengan lingkungan sekitarnya, termasuk juga dengan sesama manusia. Binet Simon seorang tokoh psikologi yang terkenal dengan tes inteligensi mengatakan bahwa untuk menetapkan *Intelligency Quotion (IQ)* mengetengahkan pengertian inteligensi sebagai potensi yang berpengaruh pada kemampuan berfikir, juga merupakan salah satu aktivitas mental yang menjadi latar belakang perilaku. ia juga mengatakan bahwa

inteligensi adalah kemampuan dalam bentuk kecenderungan untuk menetapkan dan mempertahankan serta memperjuangkan tujuan tertentu. Oleh karena itu makin cerdas seseorang, maka makin tinggi kemampuannya menetapkan tujuannya sendiri, makin banyak inisiatifnya, makin tinggi aktivitasnya tanpa menunggu perintah orang lain.

Sedang Stren (2002: 232) mengatakan bahwa inteligensi adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru, melalui proses berfikir yang sesuai dengan tujuannya. Pengertian-pengertian di atas, secara sederhana dapat disimpulkan bahwa inteligensi dapat diartikan sebagai keseluruhan kemampuan individu dalam berfikir dan bertindak secara terarah, serta mengelolah dan menguasai lingkungan secara efektif. Konsekwensi dari kesimpulan itu bahwa semakin tinggi tingkat kecerdasan seseorang, maka semakin tinggi pula kemampuannya melaksanakan tugas-tugas yang kompleks.

Dalam meningkatkan loyalitas karyawan, pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting, perlu memiliki kecerdasan yang lebih tinggi dari rata-rata kecerdasan anggota organisasinya. Kecerdasan seperti diuraikan dalam beberapa pengertian di atas sangat penting dalam kegiatan kepemimpinan, karena sangat besar pengaruhnya pada perilaku setiap pemimpin, tanpa dibatasi oleh bidang organisasi yang dipimpinya.

Tersirat dalam beberapa pertanyaan, seperti bagaimana seorang pemimpin mengerjakan tugasnya menggerakkan bawahannya? Bagaimana pemimpin memperoleh informasi secara cepat untuk mengambil keputusan? Bagaimana seorang pemimpin mengerti dan mampu beradaptasi dengan situasi baru? Bagaimana pemimpin belajar dari pengalaman atau dari kehidupan pada umumnya? Jawabannya ternyata menunjukkan bahwa perilaku atau gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi atau tergantung pada tingkat kecerdasan pemimpin masing-masing.

Inteligensi diwujudkan dalam kemampuan berpikir. Dengan demikian berarti inteligensi merupakan potensi yang berpengaruh pada kemampuan berpikir sebagai salah satu aktivitas mental yang menjadikan latar belakang perilaku manusia, termasuk pada seseorang yang disebut pemimpin.

b) Pengertian Emosi

Menurut Barbara dan Briggs (1986: 124) yang mengatakan bahwa emosi adalah perasaan dan pikiran yang khas, suatu kondisi biologis, serta kecenderungan untuk bertindak. Pengertian ini menitikberatkan emosi pada hubungan pikiran dan perasaan sebagai kondisi khas berbeda dari kondisi normal, yang berarti juga emosi dapat dikendalikan pikiran, sebaliknya pikiran dapat dipengaruhi emosi. Kondisi khas dimaksud

dapat berbentuk positif seperti senang, gembira, atau negatif seperti gelisah dan resah, sedih, pilu, marah, malu dan lain lain. Perasaan seperti itu ada di dalam psikis dan tampil melalui tindakan atau gerak fisik (biologis) seperti muka merah, tersipu-sipu, marah, murung, menangis, tertawa, dan lain lain. Perilaku itu ada karena diiringi kondisi psikis tertentu, seperti tegang dan gemetar, santai tanpa beban, menjahui atau menyerang orang lain, menghibur, menolong, dan lain lain.

Steinberg (1991: 76) berpendapat bahwa emosi adalah sistem respon yang terkoordinasi yang terjadi dalam keadaan biologis tertentu, keadaan ekspresional tertentu, dan keadaan *kognitif* tertentu yang terjadi secara simultan. Pengertian ini menyatakan bahwa individu dalam keadaan biologis tertentu seperti sakit, letih, santai dan lain lain, akan memberikan respon yang terkoordinasi dengan pengalamannya mengenai sesuatu tertentu dan terkoordinasi pula dengan ingatannya mengenai sesuatu itu sebagai perangsang yang di hadapinya. Respon itu berlangsung sebagai satu kesatuan kondisi yang terdapat pada individu tersebut di atas yang dinyatakannya dalam satu tindakan.

Demikian pula Cooper dan Sawaf (2000: 22) mengatakan bahwa emosi adalah sumber energi, pengaruh dan informasi yang bersifat batiniah. Emosi yang baik dan buruk sudah ada sejak lahir, sehingga sangat penting dalam eksistensi kepribadian untuk mendukung

kemampuan bertindak cerdas, hasilnya berbeda jika dilakukannya dengan memberdayakan inteligensi.

Pengertian ini menyatakan bahwa emosi merupakan sumber energi yakni sesuatu di dalam diri individu yang dapat menggerakkannya untuk melakukan sesuatu, seperti marah, mencintai, membenci dan menghindar, mendekat karena simpati kasihan. Di samping itu emosi juga merupakan sumber informasi yang memberikan bahan-bahan pertimbangan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Oleh karena itu emosi diartikan juga sebagai sesuatu yang memberikan pengaruh pada individu dalam bersikap dan berperilaku. Misalnya marah pada atasan ditahan karena emosi memberi informasi bahwa dampaknya buruk.

Kondisi emosi seperti yang penulis uraikan di atas ternyata berpengaruh pada kepribadian individu yang jika digunakan secara baik dan benar bersama inteligensi, maka akan menghasilkan tindakan cerdas yang jauh melebihi tindakan yang hanya mendayagunakan inteligensi saja (kecerdasan intelektual). Sebaliknya apabila digunakan secara keliru cenderung akan membawa pada kegagalan. Misalnya perasaan takut atau malu dalam menyampaikan kreativitas, inisiatif, pendapat dan lain lain akan menjatuhkan seseorang dari keberhasilan.

c) Pengertian Kecerdasan Emosi

Pendapat Cooper dan Sawaf (2002: 15) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan mengindera, memahami dan secara efektif menerapkan daya kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh yang manusiawi. Pengertian tersebut apabila disederhanakan berarti kecerdasan emosional adalah kemampuan menerapkan daya kepekaan emosi untuk mencapai keberhasilan dalam kehidupan bersama orang lain. Menurut Baron (1995: 67) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan berpikir secara abstrak dan belajar dari pengalaman, sehingga menunjukkan perilaku mampu mengerjakan tugas dan menerima informasi yang beragam secara cepat, mengerti dan mampu beradaptasi dengan situasi baru, sukses di sekolah, dalam pelatihan dan kehidupan.

Sprinhall (1990: 76) mengatakan bahwa Inteligensi Intelektual dan emosional Intelligensi adalah sumber daya yang sinergis, jika yang satu kurang maka tidak akan sempurna dan tidak efektif tindakan atau perilaku seseorang. Kecerdasan emosional bertanggung jawab pada harga diri, kesadaran diri, kepekaan sosial. Pengertian ini menjelaskan bahwa kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena bersifat saling menunjang. Oleh karena itu salah satu diantara kecerdasan tersebut tidak akan mengantarkan seseorang

pada kesuksesan dalam melaksanakan aktivitasnya, terutama dalam bekerja. Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional positif mengenal dirinya secara baik dan mampu melaksanakan peran sosialnya secara baik pula. Menurut Suharsono (2005: 114) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk melihat, mengamati, mengenali bahkan mempertanyakan tentang diri sendiri.

Sedangkan Goleman (2001: 27) mengatakan kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain. Dengan demikian, kecerdasan emosional adalah kemampuan memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, berempati dan berdoa.

Kecerdasan emosioanal tidak muncul dari pemikiran intelektual, tetapi pekerjaan hati manusia, sebaliknya manusia tidak cukup hanya memilki perasaan tanpa kecerdasan. Oleh karena itulah dengan memiliki kedua kemampuan itu manusia dapat belajar mengakui, memahami dan menghargai perasaan dirinya sendiri dan perasaan orang lain agar dapat menanggapi secara tepat. Demikian pula mampu mendayagunakan

secara efektif informasi dan energi emosi dalam kehidupan dan pekerjaan sehari-hari.

Kemampuan dalam mengimplementasikan kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional secara terpadu sangat diperlukan oleh seorang pemimpin dalam usaha membentuk loyalitas para karyawan untuk mencapai tujuannya. Dari satu sisi karena kecerdasan intelektual lebih dominan ditentukan oleh faktor pembawaan atau keturunan sejak dilahirkan, meskipun perkembangannya dipengaruhi juga oleh faktor lingkungan seperti gizi, pendidikan, maka tidak semua pemimpin merupakan individu yang sangat cerdas. Oleh karena itulah dari sisi lain semakin penting peranan kecerdasan emosional yang setiap saat dapat diperbaiki, dikembangkan dan diimplementasikan dalam kegiatan kepemimpinan. Usaha mewujudkan, memelihara dan mengembangkan kecerdasan emosional itu diperlukan untuk menciptakan, memelihara dan mengembangkan kerja sama dan kebersamaan dengan anggota dan pihak terkait lainnya di luar organisasi, dalam rangka mencapai sukses dalam sebuah organisasi. Kecerdasan emosional itu diperlukan oleh semua orang, baik yang sangat cerdas atau cukup cerdas maupun yang kecerdasannya relatif rendah, karena hanya dengan percaya diri, rasa ingin tahu yang besar, ketekunan, mampu menempatkan atau mengendalikan diri dalam situasi orang lain, mampu berkomunikasi, kerja

sama dan berkompotensi, pemimpin dapat membawa organisasinya pada sukses sesuai dengan yang diharapkan.

d) Kecerdasan Emosi dalam perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, Emosi identik dengan nafsu. Nafsu yang dianugerahkan Allah SWT. Pada diri manusia inilah yang akan membawanya menjadi baik atau jelek, jihat atau jahat, budiman atau preman, pemurah atau pemaarah dan sebagainya.

Kecerdasan emosi dalam perspektif Islam pada intinya adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan emosi. Hal ini sesuai dengan ajaran Islam bahwa Allah SWT. memerintahkan kita untuk menguasai emoisi-emosi kita, mengendalikannya, dan juga untuk mengontrolnya. Seperti dalam firman Allah SWT dalam surat Al-Hadid: 22-23.

مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي أَنْفُسِكُمْ إِلَّا فِي كِتَابٍ مِّن قَبْلِ أَنْ نَبْرَأَهَا
إِنَّ ذَٰلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرٌ ﴿٢٢﴾ لِكَيْلَا تَأْسَوْا عَلَىٰ مَا فَاتَكُمْ وَلَا تَفْرَحُوا بِمَا
ءَاتَاكُمْ ۗ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿٢٣﴾

Artinya : *“Tiada suatu bencanapun yang menimpa di bumi dan (Tidak pula) pada dirimu sendiri melainkan Telah tertulis dalam Kitab (Lauhul Mahfuzh) sebelum kami menciptakannya. Sesungguhnya yang demikian itu adalah mudah bagi Allah. (Kami jelaskan yang demikian itu) supaya kamu jangan berduka cita terhadap apa yang luput dari kamu, dan supaya kamu jangan terlalu gembira[1459] terhadap apa yang diberikan-Nya kepadamu. dan Allah tidak menyukai setiap*

orang yang sombong lagi membanggakan diri.” (QS. Al-Hadid: 22-23)

Ayat tersebut diatas menjelaskan bahwa Allah SWT. Memerintahkan kita untuk menguasai emosi-emosi kita, mengendalikannya dan juga untuk mengontrolnya. Seseorang diharapkan tidak terlalu bahagia ketika mendapatkan nikmat dan tidak teralalu bersedih ketika kehilangan apa yang telah dimilikinya. Karena semua yang ada di dunia ini hanyalah milik Allah SWT.

Menurut Ginanjar (2001:218) bahwa tujuan puasa yang sebenarnya adalah pengendalian diri, dalam arti yang luas. Menahan diri dari belenggu nafsu duniawi yang berlebihan dan tidak terkendali, atau nafsu batiniyah yang tidak seimbang. Karena pada dasarnya nafsu akan cenderung mengambil jalan pintas untuk mencapai suatu keberhasilan, dan akan menciptakan suatu landasan yang rapuh dan berbahaya yang akan mengancam balik dirinya sendiri, serta cenderung mengarah kepada kerusakan dan kehancuran.

Unsur lain dalam kecerdasan emosi menurut Brazelton adalah keyakinan. Keyakinan atau keimanan kepada Allah dan ketaatan mengikuti *Manhaj* (sistem) Allah SWT. yang telah digambarkannya dalam Al-Qur'an, akan mendorong kita dengan keteguhan dan kekuatan keinginan yang memungkinkan kita untuk untuk menguasai serta

mengendalikan emosi yang ada pada diri kita. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Ar-Ra'd: 28

الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُم بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ ﴿٢٨﴾

Artinya : *"(yaitu) orang-orang yang beriman dan hati mereka manjadi tenteram dengan mengingat Allah. Ingatlah, Hanya dengan mengingati Allah-lah hati menjadi tenteram."* (QS. Ar-Ra'd: 28)

Seseorang yang memiliki kecerdasan pada dimensi emosional yakni mampu menguasai situasi yang penuh tantangan, yang biasanya dapat menimbulkan ketegangan dan kecemasan akan lebih tangguh menghadapi persoalan hidup, juga akan berhasil mengendalikan reaksi dan perilakunya, sehingga mampu menghadapi kegagalan dengan baik.

Dari beberapa teori tentang kecerdasan emosi di atas maka peneliti menggunakan pendekatan teori yang diungkapkan oleh Goleman, bahwa Kecerdasan emosi adalah merujuk pada kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.

(1). Mengenali emosi diri sendiri:

- Dapat mengenali dan merasakan emosinya sendiri
- Mampu memahami penyebab perasaan yang timbul
- Mengenali perbedaan perasaan dengan tindakan

(2). Mengelola emosi

- Toleransi yang tinggi terhadap frustrasi dan pengelolaan amarah
- Mampu meluapkan amarah dengan tepat, tanpa berkelahi
- Berkurangnya perilaku agresif atau merusak diri sendiri
- Perasaan yang lebih positif tentang diri sendiri
- Dapat menangani ketegangan jiwa
- Berkurangnya kesepian dan kecemasan dalam bergaul

(3). Memanfaatkan emosi secara produktif

- Lebih bertanggung jawab
- Mampu memusatkan perhatian pada tugas yang dikerjakan
- Dapat meningkatkan prestasinya

(4). Mengenali emosi orang lain

- Mampu menerima sudut pandang orang lain
- Memiliki empati dan kepekaan terhadap perasaan orang lain
- Mau mendengarkan orang lain

(5). Membina hubungan

- Meningkatkan kemampuan menganalisis dan memahami hubungan
- Dapat menyelesaikan pertikaian dengan baik dan merundingkan persengketaan
- Mudah bergaul dengan orang lain

3. Loyalitas Karyawan

a) Pengertian Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan, ketaatan atau ketulusan (kamus Ilmiah Populer, 1994: 420). Loyalitas menurut Hermawan (dalam Ratih Hurriyati 2005: 126) merupakan manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, men-*support*, mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan *Emotional Attachment*, sedangkan loyalitas dalam The Oxford English dictionary adalah: "*a strong feeling of support*". Dari definisi tersebut terdapat kata *strong feeling*, artinya kedalaman perasaan manusia terhadap suatu hal, apakah keluarga, teman, organisasi, atau pimpinannya. Perasaan inilah yang menjadi unsur utama dan menentukan keeratan serta loyalitas. Sedangkan Agustian (2001: 88) loyalitas adalah kesetiaan pada prinsip yang dianut.

Dari beberapa definisi di atas, dapat penulis simpulkan bahwa loyalitas adalah kesetiaan, dan kesetiaan adalah keteguhan, kekokohan, ketegasan, dan kekuatan. Pada tataran yang lebih abstrak, kesetiaan merupakan perwujudan dari kerendahan hati, dan penghormatan. Kita mampu bertahan dalam menghadapi kesulitan karena kesetiaan kita pada sesuatu. Pada hakikatnya kesetiaan terlahir dari rasa.

b) Pengertian karyawan

Karyawan adalah pekerja, buruh, atau pegawai dalam perusahaan (kamus Ilmiah Populer, 1994: 311).

Definisi karyawan berdasarkan UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan adalah mereka yang bekerja atau menerima upah/imbalan dalam bentuk lain.

Dari pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa karyawan atau tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa, dan menerima upah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Karyawan adalah asset perusahaan, tanpa karyawan operasi perusahaan tidak mungkin berjalan, maka sudah selayaknyalah karyawan menempati prioritas utama dalam perusahaan.

c) Pengertian loyalitas karyawan

Dengan mengacu pada pengertian loyalitas dan karyawan di atas, maka dapat penulis artikan loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan pada tugas yang diembannya. Karena Karyawan mempunyai tanggung jawab yang besar pada profesinya dan sebagai bawahan dari pemimpinnya, maka ia dituntut untuk memiliki loyalitas yang tinggi agar mau melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Loyalitaslah yang menyebabkan karyawan tetap membela seorang pemimpinannya meski ia

dalam keadaan yang terancam, karena loyalitas lebih banyak bersifat emosional. Loyalitas adalah kualitas perasaan, dan perasaan tak selalu membutuhkan penjelasan rasional. Loyalitas tak ubahnya dukungan buta, bahkan semacam sumpah setia. Di beberapa institusi tertentu, seperti negara, militer dan partai politik, loyalitas adalah hal terutama dan pertama yang dituntut.

Posisi karyawan dalam dunia kerja adalah sangat penting dalam mewujudkan kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang loyal akan bekerja dengan totalitas dan dedikasi yang penuh, mereka menjadikan pengabdianya sebagai tumpuan untuk mengubah pekerjaannya menjadi lebih giat sehingga terbentuk output yang menjadi harapan organisasi sebagai sumber daya yang berkualitas.

Dari pengertian loyalitas karyawan di atas, dapat di ketahui apa saja yang menjadi ciri-ciri dari karyawan yang loyal terhadap pimpinannya.

Dalam hal ini Danim (2003: 188) mengatakan bahwa ciri-ciri karyawan yang loyal adalah:

- Bertanggung jawab, artinya mampu mengemban tugas dengan benar, berani mengambil resiko apapun yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan walaupun menyakitkan.

- Mau berkorban untuk kepentingan bersama atau organisasi karena merasa memiliki organisasi yang harus dipjuangkan bersama.
- Berani menjadi dirinya sendiri, memiliki sikap percaya diri yang tinggi, mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya.
- Selalu melibatkan diri di setiap kegiatan yang diselenggarakan organisasi.
- Karyawan senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik membangun yang disampaikan oleh pemimpinnya maupun para karyawan yang lain.
- Karyawan secara sendiri-sendiri dan atau bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya.
- Karyawan selalu bicara, bersikap, dan bertindak sesuai dengan martabat profesinya.
- Karyawan menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama karyawan baik dan lingkungan kerja maupun di dalam hubungan keseluruhan
- Karyawan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan nama baik rekan-rekan seprofesinya dan menunjang martabat

karyawan yang lain baik secara keseluruhan maupun secara pribadi.

- Karyawan secara bersama-sama memelihara, membina, dan meningkatkan organisasi karyawan professional sebagai sarana pengabdian.
- Karyawan melaksanakan segala ketentuan yang merupakan kebijaksanaan organisasi.

Banyak hal yang menyebabkan seorang karyawan tidak loyal pada perusahaan, di antaranya ketidakmampuan perusahaan menjaga kenyamanan kerja dan tidak adanya transparansi. Hal-hal seperti ini kurang diperhatikan perusahaan karena dianggap tidak penting.

Menurut Mariko A. Yashihara, Managing Director, PT. JAC Indonesia, ada beberapa hal yang menyebabkan karyawan tidak loyal pada perusahaan.

Pertama ketidakmampuan perusahaan menjaga kenyamanan kerja.

Ketidakmampuan perusahaan menjaga kenyamanan bekerja bisa berdampak buruk terhadap kinerja karyawan dan pada tahap lebih fatal karyawan akan pindah kerja ke perusahaan lain.

Hal ini bisa terjadi bila perusahaan tidak mempunyai prospek yang bagus terhadap kelangsungan hidup karyawan, di mana karyawan jarang atau tidak mengalami peningkatan gaji, bonus dan tunjangan. Pada

perusahaan tertentu, sangat sulit memperhatikan permasalahan ini karena berhubungan dengan keuangan perusahaan, apa lagi era krisis sekarang banyak sekali perusahaan yang mengabaikan kesejahteraan karyawan.

Kedua senior sukses.

Kesuksesan seorang senior dalam meniti karier dan membangun perekonomian akan mempengaruhi semangat junior untuk tetap setia pada perusahaan. Secara umum setiap karyawan baru mempunyai harapan masa depan terhadap perusahaan. Bila harapan itu tidak terpenuhi maka mereka akan mereview harapan tersebut, termasuk kelangsungan berkeja. Tidak sedikit karyawan yang kecewa karena perusahaan kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Ketiga keluarga.

Faktor ketiga ini biasanya banyak dialami oleh kaum perempuan. Tidak sedikit perempuan pindah dan berhenti kerja karena suami mendapat tugas kerja ke luar daerah atau luar negeri. Fenomena seperti ini tidak saja terjadi di Indonesia tetapi juga terjadi di Negara lain, termasuk negara maju. Dalam menata kelangsungan rumah tangga, kebanyakan istri mengikuti suami, bukan suami yang mengikuti istri, akibatnya karier perempuan terhalang karena terbentur pola kerja suami.

Keempat kondisi Negara.

Ketidak stabilan ekonomi dan politik satu Negara membuat karyawan ingin pindah kerja ke Nagara lain. Selain kestabilan ekonomi dan politik, kebijakan yang tidak berpihak pada karyawan juga bisa mempengaruhi loyalitas karyawan. Terbukti, tidak sedikit orang Indonesia yang menjadi TKI, itu karena gaji di luar Negeri lebih besar dari pada di Indonesia.

Kelima transparan.

Perusahaan yang tidak pernah mengsosialisasikan provit pada karyawan akan menimbulkan rasa cemas karyawan. Karyawan akan bertanya-tanya apakah perusahaan ini masih stabil atau sudah rapuh. Bila karyawan tahu bahwa ekonomi perusahaan dalam keadaan kuat, maka karyawan akan bertahan, menjaga pola kerja dan enggan pindah kerja. Selain itu, tidak ada salahnya memberikan bonus bila perusahaan memperoleh untung besar.

Mariko menjelaskan, tidak sulit meningkat loyalitas karyawan pada perusahaan. Ada empat cara meningkatkan loyalitas:

Pertama perhatian khusus kepada karyawan khusus. Ini bisa diimplementasikan dengan cara menaikan jabatan dan meningkatkan gaji. Untuk mengetahui perkembangan karyawan, perusahaan harus memantau kerja karyawan. Karyawan berkualitas harus diberikan kompensasi positif, salah satunya bonus. Cara ini akan mengikat

karyawan untuk enggan pindah kerja karena semua kebutuhan sudah dipenuhi perusahaan.

Kedua membangun nilai kekeluargaan. Nilai ini bisa dibangun dengan cara makan siang bersama karyawan terpilih. Tidak perlu setiap hari, makan siang bersama bisa dilakukan dalam satu bulan atau seminggu sekali. Dari sini akan terbangun keakraban antara karyawan dengan pemimpin. Dalam kondisi ini akan terlontar pembicara-pembicara non formal yang membuat suasana menjadi santai dan akrab. Cara seperti ini banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar.

Ketiga meningkatkan karier. Menaikan jabatan karyawan berprestasi sangat perlu dilakukan, karena itu merupakan satu kebanggaan. Karyawan paling senang bila mereka menduduki jabatan yang lebih tinggi. Ini merupakan satu prestasi kerja, dengan imbalan ini mereka akan meningkatkan semangat kerja. Jangan biarkan karyawan berprestasi pindah kerja, karena mereka adalah aset perusahaan yang nilainya tidak kalah dengan keuntungan.

Keempat analisa. Dengan menganalisa keadaan karyawan pemimpin akan tahu kondisi dan tingkat kebutuhan karyawan. Setiap karyawan mempunyai tingkat kebutuhan berbeda-beda. Dalam memenuhi kebutuhan karyawan tidak bisa disama ratakan, setiap karyawan mempunyai tingkat kebutuhan berbeda-beda. Tingkat kebutuhan

karyawan berusia 22-25 tahun, di mana mereka baru lulus kuliah dan belum menikah berbeda dengan karyawan berusia 30-35 tahun. Karyawan berusia 22-25 tahun mempunyai sifat ingin belajar dan tingkat kebutuhan terhadap materi masih kecil. Karyawan pada level ini lebih cocok jika berikan *learning center* atau pendidikan tambahan. Pendidikan tambahan akan menjadi bekal pengembangan kariernya.

Berbeda dengan karyawan berusia 30-35 tahun. Diusia ini mereka sudah mempunyai rencana untuk menikah. Untuk kelangsungan pernikahan, mereka membutuhkan dana pernikahan. Karyawan seperti ini lebih senang bila gajinya dinaikan. Begitu juga dengan karyawan, berusia 40 tahun ke atas. Karyawan berusia diatas 40 tahun sudah mulai sakit-sakitan dan anak sudah mulai sekolah. Karyawan ini lebih senang, bila uang kesejahteraan keluarga dinaikan.

Sedangkan menurut Saydan, (2006: 416) pembinaan loyalitas karyawan dilakukan agar sumberdaya manusia tersebut: mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan, merasa memiliki terhadap perusahaan, menjamin tetap terpeliharanya motivasi kerja dan dapat meningkatkan profesionalisme dan produktivitas kerja

Dari beberapa teori tentang loyalitas karyawan di atas maka peneliti menggunakan pendekatan teori yang diungkapkan oleh Saydan, bahwa

pembinaan loyalitas karyawan dilakukan agar sumberdaya manusia tersebut :

- Mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan
- Merasa memiliki terhadap perusahaan
- Menjamin tetap terpeliharanya motivasi kerja
- Dapat meningkatkan profesionalisme dan produktivitas kerja

4. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Loyalitas Karyawan

Kepemimpinan adalah menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah organisasi.

Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam kerangka manajemen. Sebab peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan salah satu di antara peranan manajer dalam rangka untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Agar mau memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan.

5. Hubungan antara Kecerdasan Emosi dengan Loyalitas Karyawan

Kecerdasan Emosional dapat dirumuskan sebagai kemampuan menyelaraskan antara emosi dan nalar, berupa keterampilan mengenali

emosi dan mengolahnya, keterampilan memotivasi diri, kemampuan empati dan ketrampilan memelihara hubungan sosial

Kecerdasan Emosional (*Emotional Quotient*) merupakan faktor lain selain Kecerdasan Intelektual (*Intelligence Quotient*) yang mempengaruhi loyalitas karyawan, dalam hal ini adalah hubungan sosial antara sesama karyawan dalam sebuah organisasi. Menurut penelitian di Amerika jika kecerdasan emosional berkembang dengan baik akan sangat menentukan keberhasilan seseorang di kemudian hari, termasuk meningkatkan prestasi kerja dalam sebuah perusahaan.

6. Hubungan antara Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosi dengan Loyalitas Karyawan

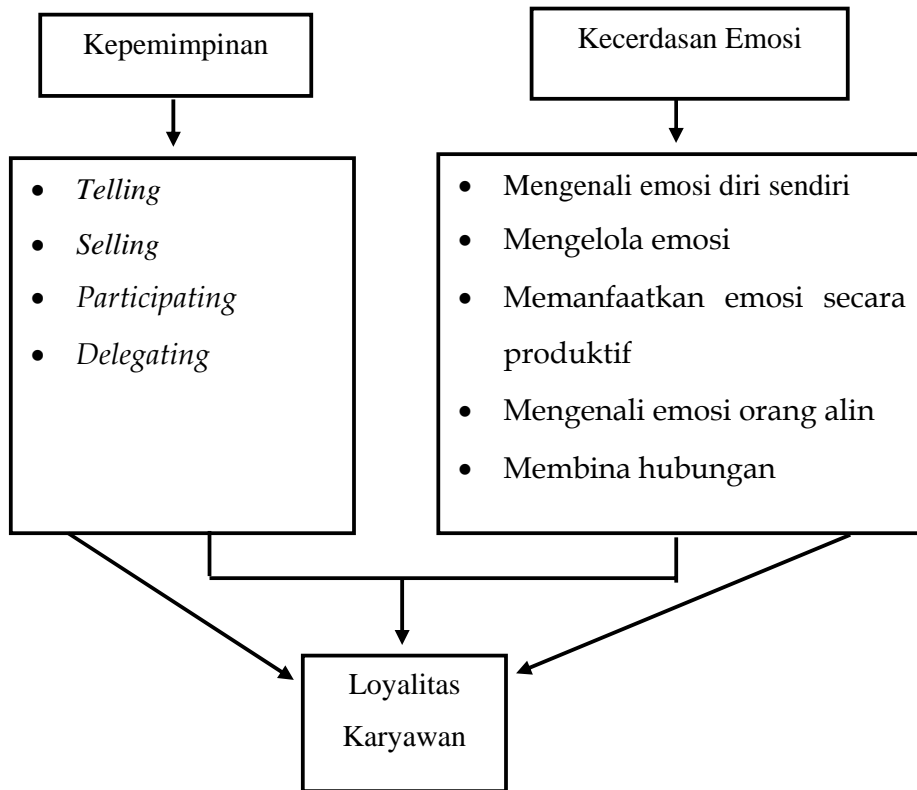
Peran seorang pemimpin cukup besar dalam meningkatkan loyalitas karyawan dalam sebuah organisasi. Tingkat loyalitas pada setiap karyawan sedikit banyak dipengaruhi oleh pihak pemimpin, terutama kebijakan kepemimpinan dalam hal ini akan dapat mempengaruhi emosional karyawan.

Seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi bawahan dalam bekerja. Dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan maka, hubungannya dengan perilaku kepemimpinan dapat mempengaruhi bawahan untuk bekerja dengan baik. Dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan, hubungannya dengan kepemimpinan

adalah merupakan salah satu cara yang menggunakan kecerdasan emosi dalam mempengaruhi bawahan. Namun dalam penerapan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi loyalitas karyawan, seorang pemimpin akan menerapkan gaya kepemimpinannya masing-masing, karena tidak ada gaya kepemimpinan yang baku dengan kondisi dan situasi yang berbeda.

C. KERANGKA BERFIKIR

Gambar 2.3
Model Kerangka Berfikir



Sumber : Wahjosumidjo 2001, Goleman 2001 dan Saydan 2006 (diolah)

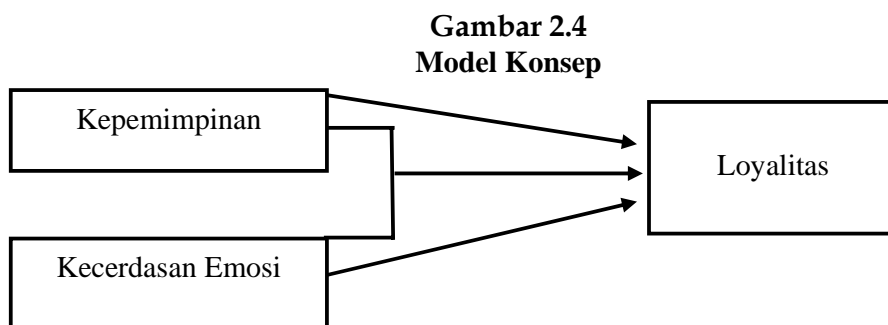
Penjelasan:

Agar karyawan bekerja dengan tulus hati dan memiliki kesetiaan dalam sebuah organisasi maka sangat diperlukan adanya loyalitas yang tinggi. Kepemimpinan dan kecerdasan emosi dapat menumbuhkan loyalitas karyawan. Sehingga terciptalah hubungan yang sinergi antara atasan dan bawahan dalam menjalankan aktivitas dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan visinya.

D. HIPOTESIS

“Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul” (Arikunto, 2002:64).

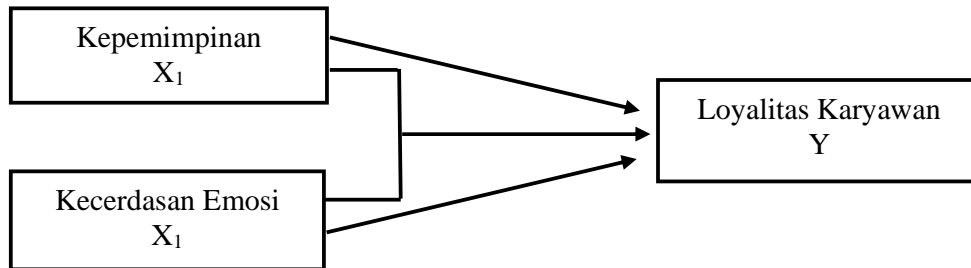
1. Model Konsep



Sumber : Wahjosumidjo 2001, Goleman 2001 dan Saydan 2006 (diolah)

2. Model Hipotesis

Gambar 2.5
Model Hipotesis



Sumber : Wahjosumidjo 2001, Goleman 2001 dan Saydan 2006 (diolah)

3. Hipotesis Penelitian

- a) Diduga kepemimpinan dan kecerdasan emosi secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.
- b) Diduga kepemimpinan dan kecerdasan emosi berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.
- c) Diduga variabel kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. LOKASI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Malang, tepatnya di Koperasi "SAE" Pujon Malang, berlokasi di Jl. Brigjen Abdul Manan Wijaya 16 Pujon Kabupaten Malang

B. JENIS DAN PENDEKATAN PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian *survey*, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data pokok. (Singarimbun, 1987: 3)

Penelitian *survey* dapat digunakan untuk maksud: 1) penjajagan/eksploratif; 2) deskriptif; 3) penjelasan (eksplanatory/konfirmatory); 4) evaluasi; 5) prediksi; 6) penelitian operasional; dan 7) pengembangan indikator sosial. (Singarimbun, 1987: 3-4)

Adapun desain riset yang dipakai adalah desain deskriptif eksplanatory karena riset ini merupakan riset yang ditujukan untuk menguji hipotesis-hipotesis berdasarkan teori yang telah dirumuskan

sebelumnya dan kemudian data yang telah diperoleh dihitung lebih lanjut melalui pendekatan kuantitatif (Umar, 2003: 95)

C. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi Penelitian

Menurut pendapat Sugiyono (2005: 72) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Sudarmiatin (2001: 16) berpendapat bahwa populasi adalah keseluruhan subyek penelitian yang memiliki karakteristik yang sama. Dari kedua pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa populasi adalah keseluruhan dari obyek atau subyek yang akan diteliti dengan memiliki ciri atau karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan.

Adapun dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan di Koperasi "SAE" Pujon Malang yang berjumlah 247 orang karyawan dan karyawan (data dari notulen Rapat Anggota Tahunan (RAT) Koperasi "SAE" Pujon Malang, 2006).

2. Sampel

Sudarmiatin (2001: 16) mengatakan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang menjadi sasaran penelitian. Pendapat lain juga

diutarakan oleh Sugiyono (2005: 73) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dapat ditarik kesimpulan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang dianggap mewakili populasi karena memiliki ciri atau karakteristik yang sama.

Menurut Arikunto (2002: 111) Dengan penelitian sampel, maka akan lebih efisien (dalam arti uang, waktu, dan tenaga). Oleh karena itu dalam penelitian ini juga menggunakan penelitian sampel, mengingat jumlah populasi yang cukup besar serta keterbatasan peneliti yang tidak dapat dihindari yaitu dalam hal waktu, tenaga dan biaya.

Dalam penentuan jumlah sampelnya peneliti menggunakan Rumus Slovin (Umar, 2002: 136), yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Presentase kelonggaran ketidak telitian (presisi) karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoliler atau diinginkan sebesar 10%.

Berdasarkan rumus di atas, jika diketahui jumlah populainya adalah 247 orang dengan menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10% maka jumlah sampel adalah:

$$n = \frac{247}{1 + 247(0,1)^2} = 71,18 \text{ dibulatkan menjadi } 71 \text{ responden}$$

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional random sampling*. Teknik *proporsional random sampling* ini dimaksudkan agar nantinya yang menjadi responden tidak hanya bergerombol pada satu unit saja, namun merata pada masing-masing unit memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sebagai sampel.

Setelah diketahui jumlah sampel secara proporsional dari masing-masing unit, selanjutnya dalam menentukan responden yang akan dijadikan anggota sampel dari masing-masing unit tersebut dilakukan secara random atau acak.

Teknik pengambilan sample yang digunakan adalah menggunakan *proportional radom sampling* dari populasi yang berstrata atau berwilayah (Arikunto, 2002: 117). Koperasi "SAE" Pujon Malang memiliki 7 unit dengan jumlah populasi sebanyak 247 orang, sedangkan sampelnya sebanyak 71 responden. Maka probabilitas penyebaran kuesioner kepada sample atau responden adalah dengan cara mengidentifikasi perbedaan

strata/wilayah yang ada dalam populasi, lalu membagi strata/wilayah yang ada dalam populasi dengan presentase, setelah itu mengalikannya dengan unit sampel yang akan digunakan dalam penelitian (G. Sevilla, dkk, 1993: 167)

Dengan cara ini maka sampel yang diperoleh dari setiap unit yang ada dalam populasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Hasil pembagian sampel dalam setiap unit

No	Unit	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	Administrasi	58	17
2	Peternakan	19	6
3	Transportasi	21	6
4	Pakan ternak	47	13
5	Persusuan	93	27
6	Kios susu	5	1
7	Rearing	4	1
Jumlah total		247	71

D. DATA DAN SUMBER DATA

Sugiyono (2005: 14) menyatakan bahwa "macam data ada dua yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka, kalimat, dan gambar. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan".

Sedangkan skala pengukuran yang digunakan ialah skala *Likert*. Sugiyono (2005: 84) menyatakan bahwa Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran menghasilkan data kuantitatif.

Sumber data dalam penelitian ini terdapat dua jenis data yaitu:

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang dikumpulkan, diolah, dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama /utama. (Mochyi, 1993: 43). Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari lapangan dengan menggunakan angket/kuesioner yang kemudian dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan, diolah, dan disajikan oleh pihak lain, yang biasanya dalam bentuk publikasi/jurnal. (Mochyi, 1993: 43). Data sekunder adalah data yang dilakukan dengan cara membaca literatur kepustakaan, internet, media cetak yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan. Data ini digunakan oleh peneliti sebagai data pelengkap dari data primer.

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga cara, yaitu:

1. Penyebaran Kuesioner (Angket)

Menurut Arikunto (2002: 128) kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden, dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini bersifat tertutup, maksudnya jawaban subjek telah dibatasi dengan beberapa alternatif jawaban yang telah disediakan oleh peneliti. Dalam hal ini peneliti bermaksud untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan pada Koperasi SAE Pujon Malang.

2. Wawancara

Wawancara atau kuesioner lisan, adalah sebuah dialog yang dilakukan pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara (Arikunto, 2002: 132). Dalam hal ini, peneliti melakukan tanya jawab atau wawancara secara langsung kepada manajer dan karyawan koperasi "SAE". Wawancara ini dilakukan peneliti untuk mendukung pengambilan data melalui kuesioner dan hal-hal yang berkaitan dengan penelitian.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi, yaitu mengenai hal-hal/variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda, dan sebagainya. (Arikunto, 2002: 206). Dalam hal ini peneliti memanfaatkan arsip atau data-data yang berhubungan dengan sejarah berdirinya Koperasi, struktur organisasi, tujuan, jumlah karyawan dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan landasan teori dan data yang dapat menunjang penelitian.

F. SKALA PENGUKURAN DATA

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2005: 84). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala *Likert*. Jawaban dari responden dibagi dalam lima kategori penilaian yaitu:

Sangat Setuju (SS)	= 5
Setuju (S)	= 4
Ragu-Ragu (RR)	= 3
Tidak Setuju (TS)	= 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1

Dengan Skala *Likert*, Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang

fenomena sosial. Dengan skala *Likert*, maka variable yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variable. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan dan pertanyaan (Sugiyono, 2005: 86).

G. DEFINISI OPERASIONAL

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat yang dikategorikan sebagai berikut:

1. Variabel bebas (X)

X_1 = Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi organisasi agar mencapai tujuan tertentu. (Gipson dkk 1997: 334)

Teori kepemimpinan dengan pendekatan situasional, yaitu suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat bawahan dan situasi dalam menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.

Variabel dan indikator dari kepemimpinan menggunakan teori dari Hesse dan Blanchard dengan menggunakan 4 (empat) gaya kepemimpinan, diantaranya adalah:

a). *Direktif* dapat disebut *Telling* (Instruksi)

Ditandai dengan tinggi tugas dan rendah hubungan, komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peranan bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, di mana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin, yang kemudian disampaikan kepada bawahan.

b). *Konsultatif* dapat disebut *Selling* (Konsultasi)

Ditandai dengan tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin melakukan komunikasi dua arah dan memberikan motivasi terhadap bawahan. pemimpin mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang akan diambil.

c). *Partisipatif* dapat disebut *Participating* (Partisipasi)

Ditandai dengan tinggi hubungan dan rendah tugas, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahan. Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin beranggapan bahwa bawahan memiliki

kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas

d). *Delegatif* dapat disebut *Delegating* (Delegasi)

Ditandai dengan rendah hubungan dan rendah tugas, adanya wewenang yang diberikan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri. Sebab mereka dianggap telah memiliki kecakapan dan kepercayaan dan memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya sendiri. (Wahjosumidjo, 2001: 102)

X_2 = Kecerdasan emosi

Kecerdasan emosi adalah merujuk pada kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain. (Goleman, 2001: 403)

(1).Mengenali emosi diri sendiri:

- Mengenali emosi
- Memahami perasaan
- Mengenali perbedaan perasaan

(2).Mengelola emosi

- Memiliki toleransi yang tinggi

- Mampu meluapkan amarah dengan tepat
- Tidak perilaku agresif
- Memiliki Perasaan yang positif
- Dapat menangani ketegangan jiwa
- tidak ada rasa kecemasan dalam bergaul

(3).Memanfaatkan emosi secara produktif

- Bertanggung jawab
- Berorientasi pada tugas
- Berprestasi

(4).Mengenali emosi orang lain

- Menerima sudut pandang orang lain
- Berempati
- Mau mendengarkan orang lain

(5).Membina hubungan

- Meningkatkan kemampuan dan memahami hubungan
- Dapat menyelesaikan pertikaian
- Mudah bergaul

2. Variabel terikat (Y)

Y = Loyalitas

Loyalitas Adalah kesetiaan pada prinsip yang dianut. (Agustian, 2001: 88). Menurut Saydan, (2006: 416) pembinaan loyalitas karyawan dilakukan agar sumberdaya manusia tersebut :

- Mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan
- Merasa memiliki terhadap perusahaan
- Menjamin tetap terpeliharanya motivasi kerja
- Dapat meningkatkan profesionalisme dan produktivitas kerja

Tabel 3.2
Variabel, Indikator dan Item

Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan (X ₁)	<i>Telling</i> (X _{1.1})	1. Memberikan perintah 2. Pengawasan ketat 3. Penerangan yang jelas 4. Pemegang keputusan
	<i>Selling</i> (X _{1.2})	5. Menerangkan keputusan 6. Memberi motivasi 7. Banyak mengarahkan 8. Komunikasi mulai dua arah
	<i>Participating</i> (X _{1.3})	9. Saling memberikan gagasan 10. Bersama-sama membuat

		<p>keputusan</p> <p>11. Memahami dan mendalami bawahan</p> <p>12. Menganggap bawahan mempunyai kecakapan</p>
	<p><i>Delegating</i></p> <p>(X_{1.4})</p>	<p>13. Mendiskusikan permasalahan</p> <p>14. Kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan</p> <p>15. Memberikan wewenang</p>
<p>Kecerdasan Emosi</p> <p>(X₂)</p>	<p>Mengenali emosi diri sendiri</p> <p>(X_{2.1})</p>	<p>1. Mengenali emosi</p> <p>2. Memahami perasaan</p> <p>3. Mengenali perbedaan perasaan</p>
	<p>Mengelola emosi</p> <p>(X_{2.2})</p>	<p>4. Memiliki toleransi yang tinggi</p> <p>5. Mampu meluapkan amarah dengan tepat</p> <p>6. Tidak perilaku agresif</p> <p>7. Memiliki Perasaan yang positif</p> <p>8. Dapat menangani ketegangan jiwa</p>

		9. tidak ada rasa kecemasan dalam bergaul
	Memanfaatkan emosi secara produktif (X _{2.3})	10. Bertanggung jawab 11. Berorientasi pada tugas 12. Berprestasi
	Mengenali emosi orang lain (X _{2.4})	13. Menerima sudut pandang orang lain 14. Berempati 15. Mau mendengarkan orang lain
	Membina hubungan (X _{2.5})	16. Meningkatkan kemampuan dan memahami hubungan 17. Dapat menyelesaikan pertikaian 18. Mudah bergaul
Loyalitas (Y ₁)	Kepedulian (Y _{1.1})	1. Memiliki kepedulian yang tinggi 2. Mau berkorban untuk kepentingan perusahaan
	Merasa memiliki (Y _{1.2})	3. Merasa memiliki perusahaan 4. Melibatkan diri disetiap

		kegiatan
	Motivasi kerja (Y _{1.3})	5. Memiliki motivasi kerja yang tinggi 6. Bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan
	Meningkatnya produktivitas kerja (Y _{1.4})	7. Produktivitas kerja meningkat 8. Meningkatkan profesionalisme dalam kerja

Sumber : Wahjosumidjo 2001, Goleman 2001 dan Saydan 2006 (diolah)

H. METODE ANALISIS DATA

Metode analisis yang digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisa kuantitatif yaitu dengan menggunakan angka-angka rumus atau model matematis untuk mengetahui ada pengaruh atau tidaknya besarnya kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan. Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah :

1. Uji Data

Sebelum instrumen digunakan untuk menjanging data di lapangan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

a). Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2002: 144). Suatu instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Untuk menguji validitas instrument dilakukan dengan cara mengoreksi skor jawaban yang diperoleh dari setiap item dengan skor total dari keseluruhan item instrument, dan semua diatas angka kritis. Adapun nilai angka kritisnya pada tingkat signifikan 5% jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis maka alat ukur tersebut dikatakan valid. Rumus validitas yang digunakan yaitu *Korelasi Product Moment* (Arikunto, 2002: 146), dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana :

r = Koefisien korelasi *Product Moment*

x = Skor pertanyaan/item

y = Jumlah skor total

N = Jumlah amatan (sampel)

Sebuah data dapat dikatakan valid apabila validitas tersebut mencapai $\geq 0,30$ (Sugiono dan Wibowo, 2001: 233)

b). Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sebuah instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002: 154). Uji ini menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Untuk menguji tingkat reliabilitas instrumen, digunakan reliabilitas internal yaitu dengan cara menganalisis data dari satu kali pengamatan. Dengan menggunakan rumus Alpha. (Arikunto, 2002: 171)

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_{b^2}}{\sigma_{1^2}} \right]$$

Dimana :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau soal

$\sum \sigma_{b^2}$ = Jumlah varians butir

σ_{1^2} = Varians total

2. Analisa Regresi Linier

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan, maka Peneliti menggunakan analisa regresi linier berganda digunakan untuk mencari bentuk secara simultan (bersama-sama) dan parsial (sendiri-sendiri)

antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Menurut Rangkuti (2002: 162) persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y = loyalitas karyawan

a = Konstanta

b1 = Koefisien regresi Kepemimpinan

b2 = Koefisien regresi Kecerdasan emosi

X1 = Kepemimpinan

X2 = Kecerdasan emosi

E = Error atau sisa (residual)

3. Pengujian Koefisien Persamaan Regresi

Untuk mengetahui hipotesa yang diajukan tersebut bermakna atau tidak, maka digunakan perhitungan dengan uji statistik sebagai berikut :

a). Uji F

Sedangkan uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama atau simultan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Rangkuti (2002: 154) menyebutkan rumus uji F sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2)(n - k - 1)}$$

Keterangan :

F_{hitung} = Rasio

k = Jumlah variabel bebas

R = Koefisien regresi

n = Banyaknya data

Adapun langkah-langkah uji F atau uji simultan adalah:

1) Perumusan Hipotesis

H_0 = Variabel X tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Variabel Y

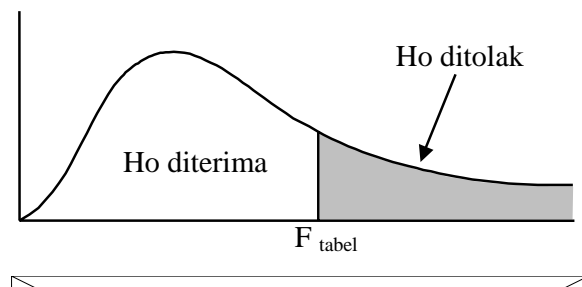
H_a = Variabel X ada pengaruh secara signifikan terhadap variabel Y

2) Nilai kritis distribusi F dengan level of signifikan $\alpha = 5\%$

$F_{Tabel} = F_{\alpha; \text{numerator}; \text{denominator}}$

$= F_{0.05; k-1; n-k}$

3) Daerah kritis H_0 melalui kurva distribusi F



4) Kriteria penolakan atau penerimaan

H_0 diterima jika :

$F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak ini berarti tidak terdapat pengaruh simultan antara variable X dan Y.

$F_{hitung} \geq F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima hal ini berarti terdapat pengaruh yang simultan antara variable X dan Y.

b). Uji t

Untuk menguji secara parsial dilakukan uji t (*individual test*), digunakan untuk mengetahui pengaruh tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dapat dilakukan dengan rumus (Rangkuti, 2002:154):

$$t = \frac{b}{seb}$$

Keterangan :

b = Koefisien regresi

seb = Standart error b

Adapun langkah-langkah untuk uji t adalah:

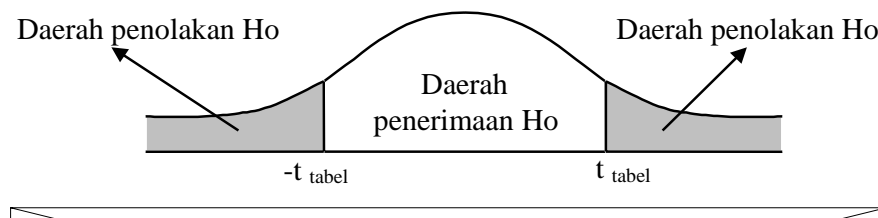
- 1) Perumusan Hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatifnya (H_a)
 - a) H_0 = Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
 H_a = Variabel kepemimpinan ada pengaruh terhadap loyalitas karyawan
 - b) H_0 = Variabel kecerdasan emosi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan

H_a = Variabel kecerdasan emosi ada pengaruh terhadap loyalitas karyawan

- 2) Menentukan nilai kritis dengan *level of signifikan* $\alpha = 5\%$

$$T_{\text{tabel}} = t_{(\alpha/2; n-k-1)}$$

- 3) Daerah penerimaan dan penolakan



- 4) Penentuan kriteria penerimaan dan penolakan.

H_0 diterima jika :

$t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, itu berarti tidak ada pengaruh yang bermakna oleh variable X dan Y.

$t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, itu berarti ada pengaruh yang bermakna oleh variable X dan Y.

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

A. PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

1. Sejarah Singkat Koperasi

Koperasi "SAE" (Sinaw Andadani Ekonomi) Pujon Malang didirikan pada tanggal 30 Oktober 1962, bertujuan memperbaiki keadaan ekonomi masyarakat Pujon. Pada saat itu memiliki populasi ternak 35 ekor dengan jumlah produksi 50 liter susu perhari. Pada tahun 1964 mendapatkan dukungan Ajawatan kehewananan, sekarang Direktorat Jendral Peternakan. Pada tahun 1967 anggota Koperasi bertambah menjadi 150 peternak dari 23 peternak. Pada tanggal 16 Agustus 1968 memperoleh badan hukum nomor 2789/II/12-1967. Mulai tanggal 1 Mei 1975 pihak PT. Nestle, menerima dan membeli susu produksi anggota Koperasi. pada tahun 1969-1970 merupakan tahun-tahun terburuk dalam sejarah koperasi "SAE" karena Koperasi mengalami kemunduran. Anggota berkurang menjaadi 34 orang, sapi-sapi peternak banyak yang dijual dan produksi susu menurun drastis. Pengurus menjadi resah sehingga segera mengambil langkah untuk mengatasinya. Pada tanggal 23 Mei 1970 diadakan rapat anggota sekaligus reorganisasi pengurus meskipun masa kepengurusan periode tersebut belum berakhir. Hasil rapat memutuskan bapak Kalam Tirtoraharjo, diangkat sebagai ketua Koperasi. Di tangan

beliau Koperasi "SAE" secara bertahap menunjukkan perkembangan dan mampu meningkatkan produksi susu sampai 2.000 liter perhari.

Pada tahun 1970, produksi susu meningkat 2.000 liter perhari. Tetapi yang hanya bisa dipasarkan 1.500 -1.600 liter saja, sedangkan sisanya diberikan kepada anak-anak SD, masyarakat dan sisanya dibuang. Pemasaran susu pun terbatas didaerah Pujon, Batu, dan Kota Malang. Kemudian pada tahun 1975, pengurus membuat gebrakan baru dengan menawarkan produk susu anggota ke PT. Nestle Indonesia. Dan PT. Nestle Indonesia mau menerima dan membeli susu anggota Koperasi "SAE". Dari sinilah Koperasi "SAE" mulai menjajaki perluasan pasar.

Tahun 1977 jumlah anggota Koperasi meningkat menjadi 416 orang dengan jumlah ternak 1.664 ekor sapi. Produksi susu mencapai 1.233.908 liter/ tahun. Perkembangan Koperasi mencapai Rp. 367.900,- dengan simpanan wajib Rp. 988.191,- serta volume permodalan meliputi Rp. 88.120.370,- untuk penerimaan 74.049.510,- dan untuk pengeluaran kemudian koperasi mampu menyeter susu bervolume 3.000 Kg/ hari. Namun harga susu diturunkan oleh PT. Nestle Indonesia sehingga peternak merasa dirugikan. Kemudian pada tahun 1978 tepat 12 Juni keguncangan ini didengar oleh menteri Koperasi. Dan dari sini masalah Koperasi terpecah. Pada tanggal 19 - 27 Juli 1978 di pusat Koperasi Jakarta diadakan Temu Karya Koperasi susu ke-1 dan terbentuklah BKKSI (Badan Koordinasi Koperasi Susu Indonesia)

Pada tanggal 24 Maret - 29 April 1979 diadakan Temu Karya Koperasi susu ke-2 di Batu Malang, untuk meninjau kembali harga susu ditetapkan FSI. Kemudian MENKOP menetapkan harga susu menjadi Rp. 165/Kg dengan standar Fat 3,0 % mulai tahun 1980. Sejak itu Koperasi susu didalam GCSI menampakkan peran-perannya baik ditinjau dari segi kemasan, dan peningkatan perekonomian masyarakat dalam pembangunan pedesaan.

Penghargaan yang pernah diraih oleh Koperasi "SAE" Pujon adalah sebagai berikut:

- 1) Tahun 1975 : Penghargaan dari Dirjen Koperasi meraih juara terbaik kelas I.A
- 2) Tahun 1977 : Meraih juara harapan Tk Nasional bidang peternakan dari Menteri Pertanian
- 3) Tahun 1981 : Meraih juara harapan Tk Nasional dari Menteri Koperasi
- 4) Tahun 1982 : Meraih juara Koperasi terbaik Tk Nasional dari MENKOP dan mendapat 1 unit kendaraan roda empat dari Presiden Suharto.
- 5) Tahun 1983 s/d 1987 : Meraih penghargaan juara teladan Nasional lima kali dari MENKOP
- 6) Tahun 1988 s/d sekarang : Meraih teladan utama Nasional

7) Tahun 1994 : Mewakili Koperasi Indonesia di kawasan Asia Tenggara dalam pameran Koperasi se ASEAN di Chiangmai Thailand.

2. Lokasi Koperasi "SAE" Pujon Malang

Koperasi "SAE" (Sinu Andadani Ekonomi) berlokasi di Jl. Brigjen Abdul Manan Wijaya No. 16, termasuk dalam wilayah Desa Ngroto, kecamatan Pujon kabupaten Malang.

3. Visi dan Misi Koperasi "SAE" Pujon Malang

- Menghidupi perekonomian rakyat dan meningkatkan kesejahteraan anggota
- Mengentaskan kemiskinan lewat pemberdayaan ekonomi rakyat

4. Struktur Organisasi Koperasi "SAE" Pujon Malang

Koperasi sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang ekonomi rakyat dan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota yang didasari azas demokratis dalam pelaksanaannya. Pelaksanaan koperasi dikendalikan oleh anggota dan bertanggungjawab kepada anggota maka, struktur organisasi sangat diperlukan dalam menggambarkan tugas dan wewenang setiap bagian dalam susunan organisasi. Adapun struktur organisasi koperasi "SAE" Pujon Malang Adalah sebagai berikut:

a). Rapat Anggota

Rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi pada Koperasi. Rapat anggota terdiri dari:

1) Rapat Anggota Biasa

Rapat anggota yang diadakan apabila ada pemikiran-pemikiran lain di RAT

2) Rapat Anggota Luar Biasa

Rapat anggota yang diadakan oleh pejabat Koperasi karena penguarus tidak menghiraukan Anggaran Dasar Koperasi

3) Rapat Anggota Tahunan

Suatu rapat diadakan dalam rangka tutup buku yang diselenggarakan setahun sekali, paling lambat 2 bulan setelah tutup tahun buku.

Rapat Anggota diadakan atas dasar:

- Kehendak pejabat
- Permintaan secara tertulis dari 1/10 jumlah anggota
- Kehendak pengurus

Keputusan Rapat Anggota sejauh mungkin diambil berdasarkan kebijaksanaan dalam paermusyawaratan. Apabila hal ini taercapai kata mufakat, maka keputusan dapat diambil berdasarkan suara terbanyak dari anggota yang hadir.

Adapun tugas dan tanggung jawab anggota adalah sebagai berikut:

- Menetapkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga
- Menetapkan kebijakan umum, pelaksanaan umum serta pelaksanaan keputusan Koperasi.
- Memilih, mengangkat dan menghentikan pengurus dan badan pemeriksa
- Menetapkan dan mengesahkan rencana kerja anggaran belanja Koperasi serta kebilaksanaan pengurus dalam menjalankan usaha organisasi
- Mengesahkan laporan pertanggungjawaban dan memeriksa dalam bidang usaha dan organisasi.

b). Pengurus Koperasi

Pengurus koperasi adalah seorang yang dipilih dalam rapat anggota tahunan serata mendapat kepercayaan dari anggota untuk mengelola organisasi dan usaha

Adapun syarat-syarat untuk menjadi pengurus koperasi "SAE" Pujon adalah:

- Mempunyai sifat jujur dan terampil dalam bekerja
- Menjadi anggota aktif minimal 3 tahun
- Mengerti seluk beluk perkoperasian
- Berada dalam wilayah Koperasi "SAE" Pujon Malang

Tugas-tugas dari pengurus Koperasi "SAE" adalah:

- Mengelola organisasi dan usaha koperasi
- Melaksanakan segala tindakan atas perbuatan hukum atas nama Koperasi
- Mewakili Koperasi dan didalam pengendalian
- Mengadakan perjanjian dan kontrak kerja dengan pihak ketiga
- Mengangkat atau memberhentikan menejer
- Melaksanakan pembinaan terhadap anggota

c). Ketua

Tugas ketua antara lain:

- Memperhatikan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas anggota pengurus, manajer, dan karyawan/karyawati
- Memberikan laporan pertanggungjawaban atas segala kegiatan Koperasi kepada anggotadalam rapat anggota
- Memimpin rapat anggota, rapat pengurus harian dan rapat pleno
- Memberikan keputusan terakhir dalam pengurusan Koperasi dengan mempertimbangkan dari para bawahan

d). Sekretaris

Tugas Sekretaris antara lain:

- Mendampingi pengurus lainnya dalam rapat dan mencatat segala keinginan tersebut dalam buku notulen dan hasil keputusan rapat
- Melaksanakan surat menyurat baik ke dalam maupun ke keluar dengan ketentuan yang menyangkut tugas Koperasi
- Menghimpun surat arsip, surat keluar maupun surat masuk dari segala macam administrasi

e). Bendahara

Tugas Bendahara antara lain:

- Merencanakan anggaran dan pendapatan belanja
- Mengatur dan mengawasi pengeluaran uang agar tidak melampaui anggaran belanja yang telah ditetapkan
- Menandatangani laporan keuangan
- Mengambil langkah-langkah tertentu untuk mencegah timbulnya kerugian Koperasi
- Membimbing dan mengawasi karyawan yang menyelenggarakan administrasi keuangan

f). Manajer Umum

Tugas Manajer Umum antara lain:

- Memperhatikan setiap bagian atau peraturan pemerintah yang baerhubungan dengan kepegawaian serta membuat laporana

secara periodik tentang hal-hal yang berhubungan dengan kepegawaian

- Mengadakan pertemuan secara berkala diantara para karyawan serta kepala bagian atau unit Koperasi bersama pengurus
- Memonitor peredaran makanan ternak, mengatur transportasi
- Bertanggungjawab penuh kepada pengurus atas berhasil atau tidaknya tugas-tugas yang diserahkan kepadanya
- Bertanggungjawab penuh didalam hal-hal yang dilakukan diluar ketentuan Koperasi

g). Manajer Unit Peternakan

Tugas Manjer Unit Peternakan antara lain:

- Mengkoordinir dokter hewan dan Insinyur peternakan
- Mengkoordinir karyawan bagian tenaga medis dan inseminator
- Memberikan penyuluhan-penyuluhan tentang kesehatan hewan

h). Manajer Unit Pakan Ternak

Tugas Manajer Unit Pakan Ternak antara lain:

- Mengkoordinir karyawan bagian penerimaan dan pengeluaran makanan ternak
- Memberikan pelayanan tentang penagdaan makanan ternak melalui kelompok masing-masing
- Mencari pensupply sesuai dengan barang yang dibutuhkan

- Memeriksa dan mengecek makanan ternak yang diterima dari pensupply atau yang dijual pada pensupply.

i). Manajer Unit Persusuan

Tugas Manajer Unit Persusuan antara lain:

- Mengkoordinir pemasaran air susu sapi anggota
- Mengkoordinir karyawan bagian penerimaan susu dari masing-masing pos
- Mencatat jumlah susu yang diterima dari anggota dan dijual ke pasar umum

j). Manajer Unit Teknis dan Transportasi

Tugas Manajer Unit Teknis dan Transportasi antara lain:

- Mengkoordinir karyawan bagian sopir dan bengkel
- Menyediakan dan mencatat keluar masuknya suku cadang
- Memonitor kendaraan yang digunakan untuk keperluan Koperasi
- Mengadakan dan memelihara kendaraan

k). Manajer Unit Simpan Pinjam

Tugas Manajer unit simpan pinjam antara lain:

- Mengkoordinir seluruh anggota Koperasi dalam keaktifan membayar simpanan pokok dan simpanan wajib

- Mengembangkan kredit yaitu berupa pinjaman berupa uang yang ditunjukkan pada anggota dengan syarat yang telah ditentukan
- Menyediakan blanko permohonan pinjaman
- Mengevaluasi permohonan pinjaman yaitu untuk menentukan bisa tidaknya permohonan pinjaman tersebut. Karena pinjaman anggota harus memenuhi persyaratan dan prosedur yang berlaku pada Koperasi

l). Kabag Rearing

Tugas Kabag Rearing antara lain:

- Membuat laporan tentang sapi mati atau sakit
- Mencatat populasi ternak yang ada di wilayah Pujon

m).Kabag Kredit Sapi Perah

Tugas Kabag kredit sapi perah antara lain:

- Mengkoordinir anggota yang akan mengajukan kredit berupa sapi perah dengan memenuhi persyaratan yang berlaku
- Menyediakan blanko permohonan kredit sapi perah anggota yang akan melakukan kredit sapi perah mengajukan permohonan dengan mengisi blanko permohonan kredit. Setelah diisi oleh bagian pemimjam kemudian diserahkan kepada kabag kredit sapi perah untuk dievaluasi manajer unit peternakan.

n). Kabag Waserda

Tugas Kabag waserda antara lain:

- Berusaha menyediakan barang-barang yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya
- Membuat atau menyusun laporan akhir tahunan tentang administrasi pembukuan seluruh transaksi pembelian dari supplyer dan penjualan kepada konsumen

o). Kabag BKIA

Tugas Kabag BKIA antara lain:

- Berusaha meningkatkan pelayannya kesehatan ibu dan anak, serta pelayanan kesehatan umum yang semata-mata tidak berorientasi pada profit, namun lebih cenderung pada aspek pelayanan sosial

p). Kabag Akuntansi

Tugas Kabag akuntansi antara lain:

- Melaksanakan koordinasi pengelolaan akuntansi dengan berpedoman kepada hukum atau peraturan pemerintah, prosedur dan kebijaksanaan Koperasi
- Melaksanakan kebijakan akuntansi
- Bertanggungjawab atas perumusan dan pelaksanaan pencatatan klasifikasi dan resume data accounting

- Menyetujui data salary dan wages yang dibuat oleh staf accounting
- Membina suasana lingkungan kerja yang sehat

q). Kabag Humas Personalia

Tugas Kabag Humas Personalia antara lain:

- Meningkatkan peranan perusahaan ditengah-tengah masyarakat melalui kegiatan lintas sektoran dengan instansi-instansi atau perusahaan-perusahaan terkait
- Melayani penerimaan tamu atau kunjungan-kunjungan dari luar Koperasi

r). Pengawas

Pengawas hanya dapat dipilih dari petani ternak sapi perah anggota Koperasi "SAE" yang produktif dalam suatu rapat anggota. Jabatan pengawas tidak dapat dirangkap dalam jabatan pengurus, jadi pengawas diambil dari anggota tanpa terkecuali. Periode masa jabatan pengawas adalah 3 tahun dan masing-masing personal waktunya berbeda sehingga tiap tutup buku dalam rapat tahunan ada pergantian seorang pengawas

Tugas Pengawas antara lain:

- Mengawasi semua kebijaksanaan operasional dengan pengurus yang meliputi bidang usaha dan keuangan Koperasi
- Memeriksa dan menilai pelaksanaan organisasi usaha dan keuangan serta memberi pendapat dan saran perbaikan

- Memeriksa, meneliti ketepatan dan kebenaran catatan, buku-buku organisasi usaha dan administrasi keuangan, persediaan barang dan semua harta kekayaan Koperasi
- Membuat laporan pemeriksaan secara tertulis dengan memberikan pendapat dan saran perbaikan dalam rangka perbaikan penyajian laporan pemeriksaan sebagai pertanggungjawabannya di dalam rapat anggota tahunan

s). Badan Pembimbing Perlindungan

Sebagai badan yang berkewajiban memberikan bimbingan dan pengayoman pada Koperasi "SAE". Badan ini sangat diharapkan peran sertanya untuk menjunjung keberhasilan Koperasi ini, baik dibidang Koperasi maupun dibidang usahannya. Selain itu juga diharapkan untuk membantu mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi Koperasi "SAE", dan juga berkewajiban memberikan saran dan petunjuk pada forum rapat baik diminta maupun tidak diminta.

Adapun Badan Pembimbing Perlindungan Koperasi "SAE" Pujon Malang adalah:

- Dari tingkat MUSPIDA yaitu: Camat Pujon, Kapolsek Pujon, Danramil Pujon
- Dari tingkat Desa atau dapat menunjuk anggota masyarakat yang dianggap mampu dan sudah menjadi anggota Koperasi

- Dari organisasi terkait yaitu Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) sebagai induk sekunder Koperasi

5. Ruang Lingkup Unit Usaha Koperasi "SAE" Pujon Malang

Pada saat berdiri, bidang usaha Koperasi hanya menampung dan memasarkan air susu sapi saja. Pada saat itu modalnya didapat dari 23 peternak anggota Koperasi berupa simpanan pokok sebesar Rp. 100,- tiap orang. Sejalan dengan perkembangan Koperasi "SAE" juga menambah jumlah anggota, maka bidang usaha yang dimiliki oleh Koperasi "SAE" juga mengalami perkembangan menjadi 7 unit usaha yang uraiannya adalah sebagai berikut:

1) Unit Usaha Persusuan

Unit persusuan ini merupakan unit paling utama dan unit andalan, karena selain sebagai bidang usaha yang berdiri pertama kali, unit susu juga penghasil masukan terbesar bagi Koperasi. Dapat dikatakan kelangsungan hidup Koperasi sangat bergantung pada keberadaan dan kelangsungan unit ini.

2) Unit Usaha Teknis dan Transportasi

Unit ini menangani masalah mesin-mesin, peralatan-peralatan, dan alat transportasi baik segi pengadaannya, pengoperasian, dan pemeliharaannya.

3) Unit Usaha Peternakan

Unit ini menangani masalah kesehatan sapi dan pemeliharaan sapi perah yang masih muda. Sapi peternak (anggota) yang terkena penyakit akan mendapatkan bantuan obat-obatan, seperti *Teramycin* dan lain-lain

4) Unit Usaha Pakan Ternak

Unit ini memproduksi pakan ternak dalam bentuk konsentrat yang sangat berguna untuk meningkatkan kualitas susu sapi yang dihasilkan peternak. Dengan penambahan konsentrat pada makanan sapi milik peternak, kualitas susu yang dihasilkan dapat memenuhi standar kualitas susu yang ditetapkan oleh PT. Nestle Indonesia. Pembayaran pembelian makanan ternak konsentrat ini oleh peternak biasanya dipotong dari hasil penjualan susu sehingga tidak terlalu memberatkan.

5) Unit Usaha Rearing (Pembibitan Sapi Perah)

Unit ini mengadakan pengembangan sapi perah dengan menggunakan cara Inseminasi Buatan (IB), berupa suntikan yang diberikan pada sapi peternak anggota untuk mempersiapkan masa birahi. Karena pada saat tersebut produksi susu mengalami penurunan kualitas, susu akan encer sehingga berat jenis dan kandungan lemak rendah.

6) Unit Usaha Kios Susu

Unit ini menangani masalah pemasaran penjualan air susu segar dan susu yang telah diproses (*pastourisasi*) kepada masyarakat.

7) Unit Usaha Administrasi

Unit ini terletak di kantor pusat yang memiliki 4 sub unit antara lain:

Waserda, Simpan Pinjam, Satpam dan Usaha kesehatan BP dan BKIA

B. PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

1. Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan di Koperasi "SAE" Pujon Malang dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang ada. Dari penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik beberapa gambaran mengenai identitas responden yang diteliti.

a). Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase
Dibawah 21 tahun	7	10%
21 - 30 tahun	18	25%
Diatas 30 tahun	46	65%
Jumlah	71	100%

Sumber: Data Primer (diolah)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar usia responden adalah diatas 30 tahun dengan jumlah 46 responden (65%), usia dibawah 21 tahun dengan jumlah 7 responden (10%) dan usia 21-30 tahun dengan jumlah 18 responden (25%). Dari gambaran diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa usia responden didominasi oleh karyawan yang berusia diatas 30 tahun.

b). Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-laki	47	66%
Perempuan	24	34%
Jumlah	71	100%

Sumber: Data Primer (diolah)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 47 responden (66%), dan sebanyak 24 responden (34%) berjenis kelamin perempuan. Dari gambaran diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari pada responden berjenis perempuan.

c). Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.

Tabel 4.3
Deskripsi responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
Kurang dari 1 tahun	6	8%
1 - 5 tahun	16	23%
5 tahun lebih	49	69%
Jumlah	71	100%

Sumber: Data Primer (diolah)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden telah bekerja selama 5 tahun lebih dengan jumlah 49 responden (69%), 1 - 5 tahun dengan jumlah 16 responden (23%), dan kurang dari 1 tahun dengan jumlah 6 responden (8%). Dari gambaran diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa lama bekerja responden didominasi oleh responden yang telah bekerja selama 5 tahun lebih.

d). Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase
SD	8	11%

SLTP	22	31%
SLTA	33	47%
Diploma	2	3%
Sarjana	6	8%
Jumlah	71	100%

Sumber: Data Primer (diolah)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian pendidikan responden adalah SLTA dengan jumlah 33 responden (47%), 22 responden (31%) berpendidikan SLTP, 8 responden (11%) berpendidikan SD, 6 responden (8%) berpendidikan Sarjana, dan 2 responden (3%) berpendidikan Diploma, Dari gambaran diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan didominasi responden yang memiliki latar belakang pendidikan SLTA.

2. Deskripsi Variable

Dalam penelitian ini terdiri dari tiga variable yaitu Kepemimpinan (X_1), Kecerdasan Emosi (X_2), dan Loyalitas Karyawan (Y). Dimana masing-masing variabel tersebut terdiri atas item-item. Dari jumlah 71 kuesioner yang disebarkan kepada responden yang mengisi, telah mengembalikan kuesioner pada peneliti. Dari pertanyaan dalam kuesioner dibawah ini akan disajikan jawaban responden sebagai berikut.

3. Distribusi Jawaban Responden

a) Variabel yang Berhubungan dengan Kepemimpinan (X₁)

Variabel yang berhubungan dengan kepemimpinan terdiri dari 15 item, dan dapat dijabarkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Item Kepemimpinan (X₁)

Item	1 STS		2 TS		3 RR		4 S		5 SS		Total		Statis tics
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Mean
X1.1	-	-	6	8,5	2	2,8	39	54,9	24	33,8	71	100	4,14
X1.2	-	-	4	5,6	3	4,2	44	62	20	28,2	71	100	4,13
X1.3	-	-	3	4,2	3	4,2	40	56,3	25	35,2	71	100	4,23
X1.4	-	-	2	2,8	14	19,7	34	47,9	21	29,6	71	100	4,04
X1.5	-	-	-	-	3	4,2	52	73,2	16	22,5	71	100	4,18
X1.6	-	-	1	1,4	2	2,8	38	53,5	30	42,3	71	100	4,37
X1.7	-	-	3	4,2	8	11,3	29	40,8	31	43,7	71	100	4,24
X1.8	1	1,4	-	-	4	5,6	37	52,1	29	40,8	71	100	4,31
X1.9	-	-	2	2,8	2	2,8	27	38	40	56,3	71	100	4,48
X1.10	-	-	1	1,4	-	-	30	42,3	40	56,3	71	100	4,54
X1.11	-	-	-	-	2	2,8	35	49,3	34	47,9	71	100	4,45
X1.12	-	-	4	5,6	7	9,9	34	47,9	26	36,6	71	100	4,15
X1.13	-	-	3	4,2	2	2,8	48	67,6	18	25,4	71	100	4,14
X1.14	-	-	4	5,6	3	4,2	43	60,6	21	29,6	71	100	4,14
X1.15	-	-	9	12,7	7	9,9	43	60,6	12	16,9	71	100	3,82

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa dari lima belas item kepemimpinan, distribusi rata tertinggi jawaban responden terletak pada item kepemimpinan *partisipatif* (X1.10) dengan rata-rata 4,54. ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipasi (*partisipatif*) lebih

sesuai bila diterapkan di Koperasi "SAE" Pujon Malang. Gaya kepemimpinan partisipasi adalah dimana dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin dan bawahan sama-sama ikut terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan manajemen koperasi yang selalu mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan sehingga bawahan akan merasakan bahwa keputusan tersebut adalah keputusannya juga, yang harus didukung pelaksanaannya secara bertanggungjawab.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item gaya kepemimpinan *Delegatif* (X1.15) dengan rata-rata 3,82. Hal ini berarti kepemimpinan dengan menggunakan gaya delegatif kurang cocok bila diterapkan di Koperasi "SAE" Pujon Malang. Gaya kepemimpinan delegatif adalah bawahan diberikan wewenang dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan keputusannya sendiri. Sedangkan kebanyakan karyawan Koperasi "SAE" yang dari latar belakang pendidikannya masih rendah sehingga mereka belum memiliki kecakapan memikul tanggung jawab untuk mengelola dirinya sendiri. Mereka masih memerlukan pengarahan-pengarahan dari pemimpin dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

b) Variabel yang berhubungan dengan Kecerdasan emosi (X₂)

Variabel yang berhubungan dengan kecerdasan emosi terdiri dari 18 item, dan dapat dijabarkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Item Kecerdasan Emosi (X₂)

Item	1 STS		2 TS		3 RR		4 S		5 SS		Total		Statistics Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	-	-	3	4,2	7	9,9	47	66,2	14	19,7	71	100	4,01
X2.2	-	-	3	4,2	7	9,9	51	71,8	10	14,1	71	100	3,96
X2.3	-	-	2	2,8	9	12,7	50	70,4	10	14,1	71	100	3,96
X2.4	-	-	3	4,2	10	14,1	46	64,8	12	16,9	71	100	3,94
X2.5	-	-	3	4,2	6	8,5	33	46,5	29	40,8	71	100	4,24
X2.6	-	-	2	2,8	6	8,5	32	45,1	31	43,7	71	100	4,30
X2.7	-	-	2	2,8	4	5,6	31	43,7	34	47,9	71	100	4,37
X2.8	-	-	4	5,6	3	4,2	37	52,1	27	38	71	100	4,23
X2.9	-	-	2	2,8	3	4,2	37	52,1	29	40,8	71	100	4,31
X2.10	-	-	2	2,8	-	-	49	69	20	28,2	71	100	4,23
X2.11	-	-	6	8,5	-	-	53	74,6	12	16,9	71	100	4,00
X2.12	-	-	3	4,2	8	11,3	37	52,1	23	32,4	71	100	4,13
X2.13	-	-	1	1,4	4	5,6	49	69	17	23,9	71	100	4,15
X2.14	-	-	-	-	4	5,6	37	52,1	30	42,3	71	100	4,37
X2.15	-	-	5	7	3	4,2	49	69	14	19,7	71	100	4,01
X2.16			1	1,4	2	2,8	45	63,4	23	32,4	71	100	4,27
X2.17	1	1,4	-	-	1	1,4	40	56,3	29	40,8	71	100	4,35
X2.18	-	-	13	18,3	10	14,1	36	50,7	12	16,9	71	100	4,66

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa dari delapan belas item kecerdasan emosi, distribusi rata-rata tertinggi jawaban responden terletak pada item membina hubungan (X2.18) dengan rata-rata 4,66. Ini menunjukkan bahwa karyawan Koperasi "SAE" memiliki hubungan yang

baik antar sesama karyawan. Hal ini sesuai dengan peranan Koperasi dalam bidang sosial yaitu untuk mendorong terwujudnya suatu tatanan sosial yang manusiawi, yang dibangun atas dasar hubungan rasa persaudaraan dan kekeluargaan antar sesama karyawan.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden pada item mengelola emosi (X2.4) dengan rata-rata 3,94. Hal ini berarti karyawan Koperasi "SAE" masih belum bisa mengelola emosinya sendiri yang berkenaan dengan toleransi terhadap frustrasi dan pengelolaan amarah. Karena karyawan Koperasi "SAE" kebanyakan berlatar belakang pendidikan rendah dan banyak dari mereka yang wawasannya masih kurang matang sehingga mereka masih berpikiran sempit dalam mengendalikan keinginan, harapan, gerak hati dan emosinya sendiri.

c) Variabel yang Berhubungan dengan Loyalitas Karyawan (Y)

Variabel yang berhubungan dengan loyalitas karyawan terdiri dari 8 item, dan dapat dijabarkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Item Loyalitas (Y)

Item	1 STS		2 TS		3 RR		4 S		5 SS		Total		Statistics
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Mean
Y1.1	-	-	-	-	-	-	24	33,8	47	66,2	71	100	4,66
Y1.2	-	-	3	4,2	8	11,3	20	28,2	40	56,3	71	100	4,37
Y1.3	-	-	2	2,8	5	7	32	45,1	32	45,1	71	100	4,32
Y1.4	-	-	2	2,8	2	2,8	40	56,3	27	38	71	100	4,30
Y1.5	-	-	-	-	1	1,4	39	54,9	31	43,7	71	100	4,42

Y1.6	-	-	-	-	3	4,2	46	64,8	22	31	71	100	4,27
Y1.7	-	-	-	-	3	4,2	40	56,3	28	39,4	71	100	4,35
Y1.8	-	-	1	1,4	6	8,5	37	52,1	27	38	71	100	4,27

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa dari delapan item Loyalitas, distribusi rata tertinggi jawaban responden terletak pada item kepedulian (Y1.1) dengan rata-rata 4,66. hal ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan koperasi "SAE' tercermin dari kepedulian yang tinggi terhadap Keperasi.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden tentang loyalitas terletak pada item meningkatkan profesionalisme dalam bekerja (Y1.8) dengan rata-rata 4,27. Hal ini berarti karyawan dalam meningkatkan profesionalisme kerja masih rendah. Padahal pihak koperasi sudah mengadakan program pelatihan-pelatihan dalam meningkatkan profesionalisme kerja.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas

a) Uji Validitas

Uji validitas menunjukan sejauh mana suatu instrumen penelitian menggunakan apa yang ingin diukur yang digunakan adalah perorangan dengan level signifikan 5%. Suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai r lebih dari 0,3 (sugiyono, 2001:116) Untuk menguji validitas dan reliabilitas dalam standar lain instrumen item masing-

masing variabel pada penelitian yang dilakukan menggunakan program SPSS.

Tabel 4.8
Uji Validitas

Variabel	Butir	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	1	0,423	0.000	Valid
	2	0,411	0.000	Valid
	3	0,346	0.000	Valid
	4	0,378	0.000	Valid
	5	0,3,36	0.000	Valid
	6	0,315	0.000	Valid
	7	0,354	0.000	Valid
	8	0,337	0.000	Valid
	9	0,530	0.000	Valid
	10	0,390	0.000	Valid
	11	0,331	0.000	Valid
	12	0,456	0.000	Valid
	13	0,538	0.000	Valid
	14	0,415	0.000	Valid
	15	0,474	0.000	Valid
Kecerdasan Emosi (X2)	1	0,523	0.000	Valid
	2	0,382	0.000	Valid
	3	0,367	0.000	Valid
	4	0,540	0.000	Valid
	5	0,389	0.000	Valid
	6	0,361	0.000	Valid
	7	0,311	0.000	Valid

	8	0,457	0.000	Valid
	9	0,317	0.000	Valid
	10	0,390	0.000	Valid
	11	0,477	0.000	Valid
	12	0,413	0.000	Valid
	13	0,311	0.000	Valid
	14	0,452	0.000	Valid
	15	0,334	0.000	Valid
	16	0,390	0.000	Valid
	17	0,316	0.000	Valid
	18	0,345	0.000	Valid
Loyalitas (Y)	1	0,411	0.000	Valid
	2	0,705	0.000	Valid
	3	0,438	0.000	Valid
	4	0,647	0.000	Valid
	5	0,520	0.000	Valid
	6	0,365	0.000	Valid
	7	0,522	0.000	Valid
	8	0,474	0.000	Valid

Sumber : Data primer (diolah)

Dari pengujian validitas instrumen penelitian (kuisisioner) dengan masing-masing pertanyaan mendapatkan nilai r lebih dari 0,3 sehingga keseluruhan instrumen penelitian (kuisisioner) tersebut dikatakan valid.

b) Uji Realibilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu-ke

waktu. Menurut Nunnally(dalam Ghozali, 2005: 42) Suatu konstruk atau variable dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

Tabel 4.9
Uji Reliabelitas

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan (X1)	0,602	Reliabel
2	Kecerdasan emosi (X2)	0,628	Reliabel
3	Loyalitas (Y)	0,603	Reliabel

Sumber : Data primer (diolah)

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam tabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing nilai Alpha lebih besar dari 0,60 sehingga instrumen yang digunakan semua reliabel.

5. Uji Regresi Linier Ganda

Uji regresi linier berganda ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan. Seperti hipotesis dibawah ini.

- a). Diduga kepemimpinan dan kecerdasan emosi secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.
- b). Diduga kepemimpinan dan kecerdasan emosi berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.
- c). Diduga Variabel kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.

Tabel 4.10
Hasil uji regresi linier berganda

Variabel	Koefisien Regresi (B)	Beta	t _{hitung}	T _{tabel}
Konstanta	12,314	-	2,661	-
X1	0,173	0,277	1,909	1,666
X2	0,157	0,279	1,926	1,666
N = 71		F _{hitung} = 12,057		
R = 0,512		F _{tabel} = 3,11		
R Square = 0,262		Sig F = 0,000		
Adjusted R Square = 0,240		Alpha = 0,05		

Sumber : Data primer (diolah)

Dengan memanfaatkan fasilitas *SPSS 12.0 for windows* pengujian hipotesis di atas dengan analisis regresi linear berganda dapat dilakukan. Sedangkan tingkat kepercayaan yang digunakan dalam perhitungan korelasi linear berganda adalah 95% atau dengan tingkat signifikan 0,05 ($\alpha = 0,05$). Pada analisis regresi linear berganda dilakukan uji F (simultan) dan uji t (parsial)

1. Uji F

Uji F atau uji simultan adalah menguji pengaruh secara bersama-sama variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen)

Dari gambaran data diatas menunjukkan hasil perhitungan pada pengujian hipotesis dengan membandingkan F_{tabel} dengan df_1 = derajat pembilang 2 dan df_2 = derajat penyebut 68 didapat 3,11 untuk taraf 5%.

Ini membuktikan bahwa $F_{\text{hitung}} (12,057) >$ dari $F_{\text{table}} (3,11)$. Sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2) terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang secara simultan diterima. Sedangkan H_o yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2) terhadap loyalitas karyawan secara simultan ditolak, artinya variabel bebas (X) berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat (Y).

Sedangkan untuk Koefisien determinan (*Adjusted R Square*) sebesar 0,240 atau 24%, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh variabel bebas kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2) terhadap perubahan variabel terikat loyalitas karyawan (Y). Dan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini adalah 24%. Sedangkan sisanya yaitu 76% dipengaruhi oleh variabel lain.

2. Uji t

Uji t atau uji parsial adalah uji yang digunakan Untuk menguji hipotesis secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. tabel di

atas menunjukkan hasil perhitungan t_{hitung} dari setiap variabel X_1 dan X_2 , apakah berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai Y (variabel terikat) dengan cara membandingkan t_{tabel} dengan $N =$ Jumlah sampel (71) dengan $\alpha = 0.05$ didapat t_{Tabel} sebesar 1,666, maka dihasilkan:

a). $t_{hitung} X_1 (1,909) > t_{tabel} (1,666)$, sehingga hipotesis H_a ada pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan dengan loyalitas karyawan Koperasi "SAE" diterima. Sedangkan hipotesis H_0 tidak ada pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan dengan loyalitas karyawan Koperasi "SAE" ditolak.

b). $t_{hitung} X_2 (1,926) > t_{tabel} (1,666)$, sehingga hipotesis H_a ada pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosi dengan loyalitas karyawan Koperasi "SAE" diterima. Sedangkan hipotesis H_0 tidak ada pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosi dengan loyalitas karyawan Koperasi "SAE" ditolak.

Dari analisis uji t atau uji parsial diatas dapat diketahui bahwa variabel bebas kecerdasan emosi (X_2) mempunyai nilai t_{hitung} lebih besar dari pada variabel bebas kepemimpinan (X_1). Hal ini berarti variabel kecerdasan emosi yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel terikat loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.

C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Analisis Hasil Penelitian Secara Simultan

Dari hasil uji analisis regresi linear berganda pada Tabel 4.10 di peroleh hasil bahwa variable kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang, maka dapat dihasilkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 12,314 + 0,173X_1 + 0,157 X_2 + e$$

Hasil analisis regresi yang masih berbentuk angka dapat dijelaskan dalam bahasa yang lebih mudah dipahami sebagaimana berikut ini :

a). $a = 12,314$

Konstanta 12,314 berarti bahwa loyalitas karyawan akan konstan sebesar 12,314% jika tidak dipengaruhi variabel kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2).

b). $b_1 = 0,173$

Dari nilai koefisien regresi ini berarti variabel kepemimpinan (X1) mempengaruhi loyalitas karyawan sebesar 17,3% atau berpengaruh positif yang artinya jika kepemimpinan ditingkatkan 1% saja maka loyalitas karyawan akan meningkat sebesar 17,3%. Sebaliknya jika

kepemimpinan diturunkan 1% maka loyalitas karyawan akan menurun sebesar 17,3%.

c). $b_2 = 0,157$

Dari nilai koefisien regresi ini berarti variabel kecerdasan emosi (X2) mempengaruhi loyalitas karyawan sebesar 15,7% atau berpengaruh positif yang artinya jika kecerdasan emosi ditingkatkan 1% saja maka loyalitas karyawan akan meningkat sebesar 15,7%. Sebaliknya jika kecerdasan emosi diturunkan 1% maka loyalitas karyawan akan menurun sebesar 15,7%

Hasil perhitungan uji F, dapat dilihat F_{hitung} (12,057) dan F_{tabel} dengan df_1 = derajat pembilang 2 dan df_2 = derajat penyebut 68 untuk taraf 5% didapat 3,11, berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$. Maka H_a diterima dan H_o ditolak. Ini berarti secara bersama-sama atau simultan variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2) berpengaruh terhadap variabel loyalitas karyawan (Y).

Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh variabel bebas terhadap perubahan variabel terikat digunakan koefisien determinan (*Adjusted R Square*) adapun nilai yang dihasilkan sebesar 0,240 atau 24%. Ini berarti menggambarkan besarnya pengaruh variabel bebas yaitu Kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2) terhadap perubahan variabel terikat loyalitas karyawan (Y), dan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini

adalah 24%. Sedangkan sisanya yaitu 76% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian.

Berdasarkan hasil analisis dan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2) berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE". Ini sesuai yang dikatakan Goleman Dkk (2004:63) untuk menemukan pengaruh gaya kepemimpinan tertentu ada organisasi dan iklim emosionalnya.

Kepemimpinan dan kecerdasan emosi merupakan dua hal yang sangat penting di dalam sebuah organisasi. Apabila ditinjau lebih dalam kepemimpinan dan kecerdasan emosi memiliki hubungan yang sangat erat, hal ini tercermin dalam kesamaan aspek antara kepemimpinan dan kecerdasan emosi, misalnya keduanya sama-sama mengidikasikan kemampuan untuk menjalin hubungan atau relasi dengan orang lain, sehingga dapat menumbuhkan loyalitas dalam sebuah perusahaan.

2. Analisis hasil penelitian secara Parsial

Hasil analisa secara simultan kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2) mempengaruhi loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang (Y) dengan jumlah prosentasi 24%. Sedangkan secara parsial variabel X1 dan X2 (variabel independen) berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai Y (variabel dependen). Hal ini dapat dilihat pada tabel *Coefficient* melalui pengujian hipotesis dan kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} yaitu $N = \text{Jumlah sampel (71)}$ dengan $\alpha = 0,05$

didapat t_{tabel} sebesar 1,666. Maka hasil dari tiap-tiap variabel dapat diketahui variabel manakah yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, seperti penjelasan sebagai berikut.

a. Kepemimpinan (X1)

Hasil analisis secara parsial membuktikan bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang dengan nilai $t_{\text{hitung}} X_1 (1,909) > t_{\text{tabel}} (1,666)$. sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang diterima. Sedangkan H_o yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang ditolak, berarti variabel Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap variabel Loyalitas karyawan (Y). Jika dilihat dari koefisien regresi Beta 0,173 atau 17,3% berarti telah terjadi perubahan loyalitas karyawan sebesar 17,3% yang disebabkan oleh kepemimpinan.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat tersebut bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang. Karena pada dasarnya kepemimpinan adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi yang hendak dicapai.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu untuk kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut Gipsen dkk (1997: 334) Kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan sebuah alat atau sarana untuk membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela.

Di Koperasi "SAE" Pujon Malang yang terdapat bermacam-macam karakteristik seseorang yang tergabung didalamnya terkadang menyebabkan pemimpin kesulitan dalam mengorganisir bawahannya. Sehingga diperlukan adanya gaya kepemimpinan yang tepat. Hersey dan Blanchard (dalam Stoner dan Winkel 1986: 63-64) berpendapat bahwa perilaku atau gaya kepemimpinan yang paling efektif berbeda-beda, sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan keinginan untuk berprestasi. Kesadaran untuk bertanggung jawab dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas.

Kepemimpinan dalam perspektif Islam disebut juga dengan *ulul amri* yaitu orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat sebagai mana telah dicontohkan

oleh Rasulullah SAW kepada umatnya. Hal ini sesuai Firman Allah SWT dalam surat Al-Ahzab ayat 21.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ
اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya : "Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah". (QS. Al-Ahzab: 21)

Pada Item kepemimpinan *Participatif* (X1.10) dengan rata-rata 4,54 berdasarkan tabel 4.5 merupakan item yang memiliki distribusi rata-rata tertinggi yaitu 4,54. Ini berarti kepemimpinan *participatif* lebih efektif bila diterapkan di Koperasi "SAE" Pujon Malang dalam meningkatkan Loyalitas karyawan. Kepemimpinan *Participatif* ini ditandai dengan keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Ini sesuai dengan asas Koperasi yaitu kekeluargaan dan selalu bermusyawarah dalam setiap mengambil keputusan, karena pada dasarnya pengelolaan dan tanggungjawab Koperasi adalah berada ditangan anggota sendiri.

Sedangkan pada item kepemimpinan *Delegatif* (X1.15) dengan rata-rata 3,82 berdasarkan tabel 4.5 merupakan item yang memiliki distribusi rata-rata terendah yaitu 3,82. Hal ini berarti kepemimpinan *Delegatif* kurang cocok bila diterapkan di Koperasi "SAE" Pujon Malang dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Kepemimpinan *Delegatif* ini ditandai

dengan bawahan yang diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri. Sebab mereka dianggap telah memiliki kecakapan dan tanggung jawab yang tinggi dalam mengelola dirinya sendiri.

Hal ini kurang cocok disebabkan sebagian besar karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang berlatar belakang pendidikan rendah, mereka masih belum memiliki kecakapan dalam mengelola dirinya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga mereka masih membutuhkan pengarahan dan bimbingan dari pemimpin dalam memikul tanggung jawab dalam mengelola dirinya sendiri.

Berdasarkan pengamatan peneliti dalam fenomena sosial di lingkungan Koperasi "SAE" Pujon Malang, gaya kepemimpinan *Participatif* tidak diterapkan secara seratus persen oleh pemimpin karena memang pada dasarnya seorang pemimpin harus menjaga kewibawaannya dihadapan bawahan. Kepemimpinan *Participatif* ditandai dengan tinggi hubungan dan rendah tugas tetapi dalam kenyataannya seorang pemimpin tidak memiliki banyak waktu dalam meningkatkan hubungan dengan bawahan dan sering kali pemimpin mendelegasikan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya. Hal tersebut adalah merupakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan *Delegatif*. Maka dapat penulis simpulkan bahwa dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang

dominan adalah Kepemimpinan *Participatif* sedangkan dalam realita yang terjadi dilapangan adalah kepemimpinan *Delegatif*.

Dari hasil perhitungan antara t_{hitung} yang dibandingkan dengan t_{tabel} dan pemaparan item kepemimpinan yang memiliki distribusi rata-rata tertinggi dan rata-rata terendah, maka variabel Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.

b. Kecerdasan Emosi (X2)

Variabel kecerdasan emosi merupakan variabel yang berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang dengan nilai $t_{hitung} X_2 (1,926) > t_{tabel} (1,666)$, sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosi dengan loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang diterima. Sedangkan H_o yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosi dengan loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang ditolak, berarti variabel kecerdasan emosi (X2) berpengaruh terhadap variabel loyalitas karyawan (Y). Jika dilihat dari koefisien regresi Beta 0,157 atau 15,7% berarti telah terjadi perubahan loyalitas karyawan sebesar 15,7% yang disebabkan oleh kecerdasan emosi.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat tersebut bahwa kecerdasan emosi dapat mempengaruhi loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang. Ini sesuai dengan yang dikatakan Danim (2003: 188)

bahwa ciri-ciri karyawan yang loyal adalah: Bertanggung jawab, mau berkorban untuk kepentingan bersama, berani menjadi dirinya sendiri, dan memiliki sikap percaya diri yang tinggi, mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya, selalu melibatkan diri di setiap kegiatan yang diselenggarakan perusahaan, senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik yang membangun, mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya, selalu bicara, bersikap dan bertindak sesuai dengan martabat profesinya, menciptakan dan memelihara hubungan baik antara sesama karyawan, dan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan.

Kecerdasan emosi dalam perspektif Islam adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan emosi. Hal ini sesuai dengan ajaran Islam bahwa Allah SWT memerintahkan kita untuk menguasai emosi-emosi kita, mengendalikannya, dan juga untuk mengontrolnya. Seperti dalam firman Allah SWT dalam surat Al-Hadid: 22-23.

مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي أَنْفُسِكُمْ إِلَّا فِي كِتَابٍ مِّن قَبْلِ أَنْ نَبْرَأَهَا
إِنَّ ذَٰلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرٌ ﴿٢٢﴾ لِّكَيْلَا تَأْسَوْا عَلَىٰ مَا فَاتَكُمْ وَلَا تَفْرَحُوا بِمَا
ءَاتَاكُمْ ۗ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿٢٣﴾

Artinya : "Tiada suatu bencanapun yang menimpa di bumi dan (Tidak pula) pada dirimu sendiri melainkan Telah tertulis dalam Kitab (Lauhul Mahfuzh) sebelum kami menciptakannya. Sesungguhnya yang demikian itu adalah mudah bagi Allah. (Kami jelaskan yang demikian

itu) supaya kamu jangan berduka cita terhadap apa yang luput dari kamu, dan supaya kamu jangan terlalu gembira^[1459] terhadap apa yang diberikan-Nya kepadamu. dan Allah tidak menyukai setiap orang yang sombong lagi membanggakan diri." (QS. Al-Hadid: 22-23)

Ayat tersebut diatas menjelaskan bahwa Allah SWT. Memerintahkan kita untuk menguasai emosi-emosi kita, mengendalikannya dan juga untuk mengontrolnya. Seseorang diharapkan tidak terlalu bahagia ketika mendapatkan nikmat dan tidak teralalu bersedih ketika kehilangan apa yang telah dimilikinya. Karena semua yang ada di dunia ini hanyalah milik Allah SWT.

Kecerdasan emosi dalam membina hubungan baik dengan orang lain juga di jelaskan dalam firman Allah SWT surat Al-Hajj ayat 77 .

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اٰرْكَعُوْا وَاَسْجُدُوْا وَاَعْبُدُوْا رَبَّكُمْ وَاَفْعَلُوْا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ
تُفْلِحُوْنَ ﴿٧٧﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman ruku'lah, sujudlah dan sembahlah Rabbmu serta perbuatlah kebajikan-kebajikan agar kalian memperoleh keberuntungan / kemenangan". (QS. Al-Hajj: 77).

Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Hajj ayat 77 di atas mengisyaratkan bahwa untuk meraih keberuntungan di dunia dan akhirat dibutuhkan usaha terpadu berupa kegiatan 'ubudiyah atau *hablumminallah* dan kegiatan berbuat kebajikan terhadap sesama manusia atau *hablumminannaas*.

Selain diperintahkan untuk ruku', sujud dan menyembah Allah SWT, seorang Mu'min juga dituntut menjalin hubungan baik dan berbuat kebajikan terhadap sesama manusia.

Pada item membina hubungan (X2.18) dengan rata-rata 4,66 berdasarkan tabel 4.6 merupakan item yang memiliki distribusi rata-rata tertinggi yaitu 4,66 ini menunjukkan kecerdasan emosi karyawan dalam membina hubungan dengan orang lain sangat baik.

Kemampuan beradaptasi dalam membina hubungan dengan orang lain yang saling membutuhkan di lingkungan kerja adalah bentuk kecerdasan emosi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Seperti yang dikatakan (Goleman: 56) bahwa salah satu aspek kecerdasan emosional adalah kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial adalah kemampuan untuk memahami orang lain dan bertindak bijaksana dalam hubungan antar manusia merupakan salah satu aspek EQ seseorang.

Sedangkan pada item mengelola emosi (X2.4) dengan rata-rata 3,94 berdasarkan tabel 4.6 diatas merupakan item yang memiliki distribusi rata-rata terendah yaitu 3,94. Hal ini berarti tingkat kecerdasan emosi dalam mengelola emosinya masih belum mampu mengaplikasikannya dengan baik dalam kehidupan sehari-hari, misalnya mengelola emosi pada saat menghadapi situasi kritis. Karena dimungkinkan kebanyakan dari karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang belum mengetahui

bagaimana cara dalam mengendalikan emosi. Padahal kemampuan mengendalikan emosi pada saat menghadapi situasi kritis adalah suatu hal yang sangat menentukan dalam menuju kesuksesan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Psikolog Goleman bahwa mengelola emosi adalah merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan untuk menjadi berhasil dalam mengarungi samudra kehidupan.

Mengelola emosi dalam Islam juga sangat dianjurkan seperti yang dicontohkan Rasulullah SAW pada sahabatnya, yaitu pada saat Abu Bakar mengalami kecemasan karena khawatir bila pasukan Quraisy yang berada di depan Gua Tsur melihat dirinya, maka dengan penuh kepastian dan kelembutan Rasulullah SAW menenangkan Abu Bakar : "Wahai Abu Bakar, bagaimana pendapatmu terhadap dua orang manusia sementara yang ketiganya adalah Allah". Kata-kata lembut dan penuh kepastian yang dinyatakan Rasulullah SAW. kepada Abu Bakar merupakan manifestasi dari kematangan iman beliau sekaligus sebagai bukti kemampuan yang luar biasa dalam mengelola emosi pada saat berhadapan dengan situasi yang sangat kritis.

Dalam fenomena sosial di lingkungan Koperasi "SAE" Pujon Malang bentuk kecerdasan emosi yang dapat dirasakan peneliti adalah dalam membina hubungan dengan orang lain di lingkungan kerja sangat baik, hal tersebut dapat peneliti rasakan pada saat mengadakan penelitian di lingkungan tersebut. Misalnya antar karyawan suka bekerja sama, dan

tolong menolong dalam menyelesaikan tugas, serta mudah bergaul dengan orang lain. Hal tersebut adalah merupakan ciri-ciri dari kecerdasan emosi dalam membina hubungan. Maka dapat penulis simpulkan bahwa dalam realita yang terjadi dilapangan kecerdasan emosi yang dominan adalah membina hubungan.

Dari hasil perhitungan antara t_{hitung} yang dibandingkan dengan t_{tabel} dan penjabaran item kecerdasan emosi yang memiliki distribusi rata-rata tertinggi dan rata-rata terendah, maka variabel kecerdasan emosi mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap loyalitas karyawan.

3. Analisis Variabel Dominan

Variabel dominan dapat diketahui melalui tingkat kontribusi masing-masing variabel bebas yang diuji secara parsial terhadap variabel terikat. Dari analisis uji t (parsial) diatas dapat diketahui bahwa variabel bebas kepemimpinan (X1) mempunyai nilai t_{hitung} (1,909) sedangkan variabel bebas kecerdasan emosi (X2) mempunyai nilai t_{hitung} (1,926).

Dari analisis uji t atau uji parsial diatas dapat disimpulkan bahwa variabel bebas kecerdasan emosi (X2) mempunyai nilai t_{hitung} lebih besar dari pada variabel bebas kepemimpinan (X1). Hal ini berarti variabel kecerdasan emosi yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel terikat loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

D. KESIMPULAN

Berdasarkan data yang telah ditemukan dalam penelitian di lapangan ini telah diolah dan diuji hipotesisnya pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang. Maka dapat disimpulkan bahwa,

- 1) Ada pengaruh secara simultan antara kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang . Hal tersebut nampak pada hasil perhitungan nilai F_{hitung} dari variabel kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) sebesar $12,057 >$ dari F tabel 3,11. Sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2) terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang secara simultan diterima. Sedangkan H_o yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X1) dan kecerdasan emosi (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) secara simultan ditolak, artinya variabel bebas (X) berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat (Y).

- 2) Ada pengaruh secara parsial variabel kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang. Hal tersebut nampak pada hasil perhitungan pengujian yang dilakukan dengan analisis regresi secara parsial adalah sebagai berikut:
- a). Variabel kepemimpinan (X_1) memiliki nilai $t_{hitung} X_1 (1,909) > t_{tabel} (1,666)$, sehingga hipotesis H_a ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang diterima. Sedangkan hipotesis H_o tidak ada pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan dengan loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang ditolak.
 - b). Variabel kecerdasan emosi (X_2) didapat dengan nilai $t_{hitung} X_2 (1,926) > t_{tabel} (1,666)$, sehingga hipotesis H_a ada pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosi dengan loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang diterima. Sedangkan hipotesis H_o tidak ada pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosi dengan loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang ditolak.
- 3) Dari analisis uji t atau uji parsial diatas dapat diketahui bahwa variabel kecerdasan emosi (X_2) mempunyai nilai $t_{hitung} (1,926)$ lebih besar dari pada variabel kepemimpinan (X_1) dengan nilai t

hitung (1,909). Hal ini berarti variabel kecerdasan emosi yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel terikat loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.

E. SARAN

- 1) Dalam penelitian ini telah terbukti bahwa kepemimpinan dan kecerdasan emosi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang. Maka sebaiknya manajemen Koperasi lebih memperhatikan loyalitas karyawannya. Karena dengan memiliki loyalitas yang tinggi, Karyawan akan bekerja dengan totalitas dan dedikasi yang penuh, mereka menjadikan pengabdian mereka sebagai tumpuan untuk mengubah pekerjaannya menjadi lebih giat sehingga terbentuk output yang menjadi harapan Koperasi sebagai sumber daya yang berkualitas.
- 2) Hendaknya pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi karyawannya. Berdasarkan penelitian ini gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan di Koperasi ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Yaitu tinggi hubungan dan rendah tugas, komunikasi dua arah, dalam pemecahan masalah dan pengambilan pemimpin mengikutsertakan bawahan.

3) Hendaknya manajemen Koperasi juga lebih meningkatkan kecerdasan emosi karyawannya. Karena dengan dengan kecerdasan emosi tinggi maka seseorang mampu menguasai situasi yang penuh tantangan, yang biasanya dapat menimbulkan ketegangan dan kecemasan akan lebih tangguh menghadapi persoalan hidup, juga akan berhasil mengendalikan reaksi dan perilakunya, sehingga mampu menghadapi kegagalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V. PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Barbara, Martin, and Lislle, J. Briggs, 1986. *The Effective And Cognitive Domain*, Education Technoligy, New Jersey.
- Baron, Robert A., 1995, *Psychology An Introduction*, A Simon and Schuster Company, Boston.
- Bennis, Warren G. dan Burt, Nanus Trejemahan Victor Purba 1990, *Kepemimpinan: setrategi Dalam mengemban Tanggung Jawab*, Prehalliando, Jakarta.
- Cooper, Robert K. dan Ayman Sawaf 2000. *Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*, PT Gramedia, Jakarta.
- Darma, Agus, 1984. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif Bagi Para Manajer*, PT. Sinar Baru, Bandung.
- Davis Keith, John Newstrom, 1998. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2005, *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, 1996. *Organisasi*, terjemahan Nunuk Adiarni, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Ginanjari, Ary Agustian. 2001, *Rahasia Sukses Membangub ESQ*, Argo, Jakarta.
- Goleman, Daneil. 2001. *Emotional Intelligence*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hafidhuiddin Didin, Tanjung Hendri, 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktek*, Gema Insani, Jakarta.
- Handoko, Hani T, 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.

- Hasibuan S. P, Malayu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersey, Paul, Balncard, Ken, 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Huriyati, Ratih, 2005, *Bauran Pemasaran dan Loyalitas konsumen*, Alfabeta, Bandung.
- Imam, Moedjiono, 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, UII Press, Yogyakarta
- James A.F. Stoner. R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert 1996, *Manageman*, Terjemahan Wihemus, 1994, Intermedia, Jakarta.
- Katz, R. L, 1996. *Skills of an Effective Administration*, Practice, New York
- Maxwell, C John, 2007. *101 Kepemimpinan Inspirasi dan Wawasan bagi Pemimpin*, Mitra Media, Jakarta.
- Moekijat, 1990. *Asas-Asas Perilaku Organisasi*, Mandar Maju, Bandung.
- Nawawi, Hadari. 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Gajahmada University Press, Yogyakarta
- Owwens, Robert G 1995, *Organizational Behavior in Education*, Ally and Bacon, Manchester
- Partono, A. Pius dan Al. Barry M. Dahlan, 1994. *Kamus Ilmiah Populer*, Arkola, Surabaya
- Pasiak, Taufiq, 2002. *Revolusi IQ/EQ/SQ antara Neurasins dan Al-qur'an*, Mizan, Bandung
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Riset Pemasara*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2004. *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Saksono, Slamet, 1988. *Administrasi Kepegawaian*, Kanisius, Yogyakarta.

- Singarimbun, M dan Effendi S. 1994. *Metodologi Penelitian Survei*, UGM, Yogyakarta.
- Steinberg, M. Jhon, 1991, *Behavior in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Stephen P. Robbins, 1991, *Organizations Behavior: Concept, Controversies, Application* Prentice-Hall International, Inc, New Jersey.
- Steven J. Stren, Howard G. Book. 2002. *EQ 15 Prinsip Dasar Kecerdasan Emosional Meraih Sukses*, Bandung; Kaifa.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Suharsono, 2005, *Melejitkan IQ, EQ, Dan SQ*, Inisiasi Pres, Jakarta.
- Sumarsono, Sonny, 2003. *Manajemen Koperasi Teori dan Praktek*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Sunindia, W. Ninik, 1987. *Manajemen Tenaga Kerja*, Bina Aksara Jakarta.
- Saydam, Gouzali, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*, Djambatan, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Press, Jakarta.
- Tannenbaum, R & Schmidt, W. H, *How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard businis
- Umar, Husen, 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Wahjosumidjo, 2001. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Widjajakusuma Karebet, Yusanto Ismail. 2002. *Pengantar Manajemen Syaria*, Khairul Bayan Jakarta.
- Yulk, Gary A, 1994. *Leadeship in oganization*, Terjemahan Jusuf Udaya 1994, Prenhallindo, Jakarta
- Zainun, Buchari, 1979. *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta.