

HUBUNGAN ANTARA INTELIGENSI DAN KECERDASAN EMOSI DENGAN KEPEMIMPINAN KOORDINATOR DAN SUPERVISOR DI MATAHARI DEPARTMENT STORE KLATEN DAN MATAHARI DEPARTMENT GALERIA YOGYAKARTA

Dian Yudhawati

Fakultas Psikologi Universitas Proklamasi 45, Yogyakarta

Abstrak

Leadership is a crucial factor in achieving organization's goals. Either success or failure is always attributed to the leader. One should be, at least, smart in cognitive and emotional intelligence. 40 supervisors and 40 employees had been selected randomly from Matahari Group to participate in this research. The APM test and the EQ Scale were arranged for the supervisors while employees should complete the MLQ from Bass in order to evaluate their supervisors' leadership. The non-significant hypothesis shows that the IQ and EQ variables do not always influence the leadership. Comparing to the supervisors' ability, the employees' quality in achieving group goals is much better. Other plausible reason, there could be some prejudiced opinion comes from employees when they complete the MLQ.

Kata kunci: *inteligensi, kecerdasan emosi, kepemimpinan, supervisor*

Pendahuluan

Di setiap organisasi, pemimpin mempunyai peran besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Begitu pentingnya peran itu sehingga kesuksesan pencapaian tujuan organisasi menjadi indikator penting untuk menilai apakah seorang pemimpin layak dipertahankan atau tidak. Oleh karena itu menjadi seorang pemimpin memang tidak mudah.

Banyak syarat yang diajukan untuk menjadi seorang pemimpin organisasi. Suhardi (1983), menunjukkan bahwa tuntutan untuk menjadi pemimpin yang efektif pada abad 21 sangat tinggi. Ia harus memiliki empat syarat yaitu jujur, berani menyampaikan kebenaran termasuk terhadap dirinya sendiri, bisa dipercaya, dan tidak mudah berubah pendirian.

Pada dekade terakhir Bass, (1985) juga menyebutkan tentang

pemimpin yang transformasional. Dijelaskannya, pemimpin yang baik hendaknya mempunyai kharisma, menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya, mampu memperhatikan anak buahnya secara individu (*individualized consideration*), dan mampu merangsang bagi pengembangan ide anak buahnya (*intellectual stimulation*).

Lima tahun kemudian, Bass (1990) melakukan percobaan empiris yang melibatkan 1500 pemimpin dari berbagai jenis organisasi. Hasil percobaannya menunjukkan, semakin transformasional seorang pemimpin, maka organisasi yang dipimpinnya semakin efektif dan ia juga semakin didukung oleh anak buahnya.

Kualitas semacam itu, dalam istilah yang kini populer, pada dasarnya adalah kecerdasan emosi. Cooper dan Sawaf (2001) menyebutkan bahwa seorang pemimpin hendaknya memiliki

kecerdasan emosi yang baik. Artinya, ia harus sabar, mau dan mampu mendengarkan orang lain dengan empati, bertanggungjawab, berorientasi pada pelayanan, mampu menjaga hubungan baik dengan orang lain, memperluas rasa kepercayaan orang lain, dan mampu menikmati hidup dengan baik. Ia juga harus optimis dan kreatif dalam memandang hidup ini. Pada gilirannya, hal itu dapat membangkitkan semangat serta memotivasi baik dirinya sendiri maupun orang lain.

Hal lain yang juga harus dimiliki pemimpin yang baik adalah kemampuannya mendelegasikan wewenang sesuai dengan peraturan organisasi, memeriksa serta mendiskusikan hasil kerja anak buahnya. Pendelegasian wewenang artinya memberikan fungsi yang lebih berarti kepada anak buah sesuai dengan peraturan organisasi. Hal ini tidak berarti menyerahkan kekuasaan.

Kemampuan semacam ini telah menjadi penilaian yang baku tentang kepemimpinan pada perusahaan *Matahari Group* sebagai penelitian.

Namun kenyataan di lapangan ternyata jauh dari harapan. Majalah *Tenaga Kerja* pada 27 Desember 1995 sampai Maret 1996 telah menghimpun data sebanyak 297 kasus ketidakpuasan karyawan yang berakhir dengan pemogokan. Sebagai contoh, *Kompas* 23 Juli 1996 melaporkan bahwa 1000 orang buruh pabrik tekstil P.T. Frans Brother Sejati di Tangerang telah melakukan pemogokan, yang disertai dengan perusakan kantor dan aset perusahaan.

Ketidakpuasan karyawan ini erat hubungannya dengan rendahnya kecerdasan emosi jajaran pemimpin. Mereka tidak mampu berdialog dengan anak buahnya. Kedua belah pihak sama-sama mempertahankan pendapatnya, yang tentu saja berseberangan.

Kesuraman dunia bisnis ini, menurut Lindawati (2001), merupakan akibat dari lingkungan bisnis yang penuh dengan ketidakpastian serta meningkatnya persaingan bisnis. Hal ini menyebabkan pemimpin yang tidak tangguh dan hanya mempunyai kecerdasan emosi rendah akan mengalami kesukaran dalam membuat perencanaan strategis bagi perusahaannya.

Berdasarkan kenyataan itulah penelitian ini ingin mengeksplorasi lebih jauh perihal hubungan antara inteligensi dan kecerdasan emosi dengan kepemimpinan seseorang dalam mencapai tujuan organisasi.

Apakah kepemimpinan itu?

Lindawati (2001) dan Koentjaraningrat (dalam Kartono, 1986) menyebutkan, kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Selanjutnya Fieder (dalam Ratnawati, 1999) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antara individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap sekelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan suatu tugas.

Dari beberapa uraian para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat tiga unsur. Pertama, adanya kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Kedua, adanya kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku kelompok yang dipimpin. Unsur ketiga adalah usaha pencapaian tujuan organisasi.

Inteligensi, kecerdasan emosi dan kepemimpinan

Untuk menjadi seorang pemimpin yang sukses, ada dua bekal yang penting yaitu memiliki inteligensi dan kecerdasan emosi yang tinggi. Inteligensi yang tinggi diperlukan misalnya untuk perencanaan program

organisasi, serta mencari peluang yang jitu agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Selanjutnya, kecerdasan emosi penting terutama untuk mencapai kesuksesan dalam mengelola anak buahnya serta berhubungan dengan orang-orang diluar organisasi. Semua ini demi tercapainya tujuan organisasi.

Freeman (dalam Ahmad, 1997) mengatakan bahwa pada hakekatnya inteligensi itu dapat diterangkan melalui dua pendekatan, yakni secara operasional dan secara faktorial. Pendekatan secara operasional mengelompokkan inteligensi menjadi tiga kemampuan.

Pertama, inteligensi adalah kemampuan menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap situasi dan berbagai permasalahan baru. Ini merupakan kapasitas seseorang untuk mereorganisasi suatu pola tingkah laku, sehingga dapat bereaksi lebih cepat dan lebih efektif dalam situasi baru.

Kedua, inteligensi merupakan kemampuan untuk belajar. Artinya orang yang cerdas akan lebih siap dan lebih luas kemampuan belajarnya, sehingga memungkinkannya untuk memiliki pengalaman dan aktivitas yang lebih besar.

Terakhir, inteligensi merupakan kemampuan untuk menggunakan konsep abstrak. Artinya, seorang pemimpin yang cerdas akan mampu mengolah berbagai permasalahan yang bersifat abstrak yaitu yang bersimbolkan verbal dan angka, sehingga menjadi lebih sederhana dan lebih mudah dipahami.

Pendekatan secara faktorial telah menggambarkan inteligensi berdasarkan struktur dan komponennya, yaitu faktor umum (g) dan khusus (s). Faktor umum menunjukkan, seorang pemimpin dikategorikan cerdas karena berasal dari pengaruh bawaan (*nature*). Sedangkan faktor khusus menunjukkan, seorang pemimpin juga dipengaruhi oleh lingkungan. Sehingga, ia akan

memperoleh kemampuan dalam bidang tertentu yang tentunya berbeda dengan kemampuan pemimpin lainnya.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa inteligensi merupakan kemampuan dasar dari seseorang untuk menghadapi permasalahan dengan cepat dan benar. Inteligensi juga berguna untuk mempelajari, memahami dan mengetahui perbedaan antar berbagai konsep abstrak secara efektif. Begitu pentingnya inteligensi dimiliki oleh seorang pemimpin, sehingga hal itu menjadi indikator bagi kesuksesannya. Ini dikuatkan oleh O'Donnell (dalam Unaradjan, 2001), bahwa salah satu sifat pemimpin yang baik yaitu memiliki inteligensi yang tinggi agar ia mampu mengelola permasalahan yang rumit dan tidak menentu dalam menyongsong kompetisi bisnis.

Bagaimana dengan kecerdasan emosi seorang pemimpin? Mengapa seseorang dituntut untuk mempunyai emosi yang cerdas bila ia ingin dianggap sebagai pemimpin yang sukses?

Istilah kecerdasan emosi pada mulanya dicetuskan oleh dua pakar psikologi, yaitu Peter Salovey dari Universitas Harvard dan John Mayer dari Universitas New Hampshire. Selanjutnya dipopulerkan oleh Daniel Goleman yang menulis buku laris berjudul *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (Pertiwi, 1997). Goleman (1999) dalam bukunya menyebutkan, kecerdasan emosi adalah sisi lain dari kecerdasan kognitif yang berperan dalam aktivitas manusia. Kecerdasan emosi ini meliputi empat hal yaitu kesadaran diri dan kendali dorongan hati (*impulse control*), ketekunan, semangat dan motivasi diri, empati dan kecakapan sosial.

Memiliki kecerdasan emosi pada taraf yang tinggi ternyata sangat berguna dalam lingkungan kerja. Patton (1998) menyebutkan bahwa orang yang cerdas emosinya dapat bekerja lebih

baik daripada pekerja lainnya, dapat menjadi anggota kelompok yang lebih baik, merasa percaya diri dan dapat diberdayakan untuk mencapai tujuan serta mampu menangani masalah dengan efektif. Ia pun juga berorientasi pada pelayanan yang lebih baik sebab ia piawai dalam berkomunikasi. Bila menjadi pemimpin, maka ia dapat mengarahkan anak buahnya dengan falsafah hati dan kepala. Artinya, ia dapat menangani permasalahan anak buahnya dengan empati (hati) tanpa harus kehilangan kendali logika.

Kukila (2001) mengatakan, pemimpin dengan emosi yang cerdas akan mampu mengelola anak buahnya untuk mencapai tujuannya dengan senang hati. Ia pun akan dapat mengelola beban stres dengan baik, sehingga stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikirnya. Kesadaran diri yang tinggi, empati dan kemampuan sosial yang baik merupakan bagian dari kecerdasan emosi yang akan mendukung pemimpin dalam pekerjaannya. Ia pun akan piawai dalam menghadapi tantangan, persaingan dan konflik kerja.

Diskusi di atas telah menekankan bahwa tiga 'ramuan' yaitu inteligensi, kecerdasan emosi dan kepemimpinan (*leadership*) hendaknya dimiliki sekaligus oleh seseorang bila ingin dikategorikan sebagai pemimpin yang sukses. Ini sesuai dengan pendapat Patton (dalam Pratiwi, 1997) bahwa pemimpin yang memiliki inteligensi dan kecerdasan emosi yang tinggi akan mampu menggabungkan pikiran dan hati dalam menghadapi berbagai masalah. Dengan kemampuan tersebut, ia dapat menyelesaikan masalah dengan cepat dan tepat, meningkatkan produktivitas kelompok, membuat pelanggan menjadi puas dan sekaligus mampu mengelola organisasi menjadi efektif dan sehat.

Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesa yang dikemukakan adalah "Ada hubungan yang positif

antara inteligensi, kecerdasan emosi dengan kepemimpinan seseorang".

Metode penelitian

Variabel inteligensi diukur dengan tes APM (*Advance Progressive Matrix*) ciptaan J. Raven, yang tersusun atas dasar faktor g dari Spearman untuk mengungkap inteligensi umum seorang pemimpin. Raven menyebut tes ini sebagai kejelasan pengamatan dan berpikir (Azwar, 1999). Tes ini terdiri dari dua seri, yaitu seri pertama dan kedua yang masing-masing meliputi 12 dan 36 gambar. Tingkat reliabilitas tes APM ini cukup tinggi yaitu 0.91 (Rosyid, 1991). Tes ini juga berkorelasi signifikan dengan TIKI-M, suatu tes inteligensi yang banyak digunakan di Indonesia (Alganis, 1982).

Selanjutnya, variabel kecerdasan emosi diukur dengan Skala Kecerdasan Emosi hasil adaptasi dari EQ Map dari Q-Metrics USA (2001). Aspek yang diukur ada empat, yaitu kesadaran emosi, kebugaran emosi, kedalaman emosi dan alkimia emosi. Masing-masing aspek meliputi 16 butir pernyataan. Skala ini telah diujicobakan pada ribuan eksekutif, manajer dan profesional pada lebih dari 100 organisasi di bidang jasa, teknologi, dan manufaktur di Amerika dan Kanada (Cooper dan Sawaf, 2001).

Variabel kepemimpinan diukur dengan MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) ciptaan Bass pada tahun 1995, yang telah diadaptasi oleh Ratnawati (1999). Aspek yang diukur yaitu kharisma (33 butir pernyataan), *intellectual stimulation* (empat butir pernyataan), *individual consideration* (17 butir pernyataan), pendelegasian wewenang (tujuh butir pernyataan), pemeriksaan dan pendiskusan hasil kerja bawahan (enam butir pernyataan). Dua aspek terakhir itu untuk memperkaya MLQ, yang berasal dari standar penilaian baku tentang kepemimpinan pada perusahaan *Matahari Group*, yang akan menjadi

lahan penelitian ini. Ketiga variabel penelitian ini diolah dengan menggunakan metode analisis regresi ganda.

Skala Kecerdasan Emosi dan MLQ masing-masing telah diujicobakan pada 60 *supervisor*/koordinator dan 60 karyawan pada Matahari Group di Yogyakarta seperti Ramayana *Department Store* Malioboro, Super Ekonomi Beringharjo, Matahari Malioboro Mall, dan Matahari Sritex. Khusus untuk toko yang terakhir, terletak di Solo. Sedangkan subyek penelitian berjumlah 40 *supervisor* dan koordinator dan 40 karyawan, yang bekerja di Matahari Galeria Yogyakarta dan Matahari *Department Store* Klaten. Penelitian dilakukan pada tanggal 1 Juni sampai dengan 30 Agustus 2002.

Hasil penelitian

Program statistik SPS 2000 telah digunakan untuk mengolah data penelitian. Hasil analisis regresi yang diperoleh ada tiga, yaitu $r_{1y.2} = 0.228$ dengan $p > 0.005$ ($p = 0.160$). Artinya, tidak ada hubungan antara inteligensi dan kepemimpinan.

Hasil regresi yang kedua yaitu $r_{2y.1} = 0.060$ dengan $p > 0.005$ ($p = 0.719$). Artinya, tidak ada hubungan antara kecerdasan emosi dan kepemimpinan.

Hasil regresi terakhir yaitu $R_{y12} = 0.246$ dengan $p > 0.005$ ($p = 0.315$). Artinya, tidak ada hubungan antara inteligensi, kecerdasan emosi dan kepemimpinan.

Diskusi

Hasil regresi pertama yaitu $r_{1y.2} = 0.228$ yang tidak signifikan itu, menunjukkan bahwa tinggi rendahnya inteligensi tidak mempengaruhi kepemimpinan seseorang. Hasil ini akan mengguncangkan pendapat sebagian besar orang, bahwa untuk menjadi pemimpin yang baik maka salah satu syaratnya adalah mempunyai inteligensi tinggi. Namun, kenyataan yang ada di

lapangan ternyata kepedaiaan seseorang bukan syarat yang utama.

Wahid (dalam Riyono, 2001) menyebutkan, syarat utama sebagai seorang pemimpin yang jadi panutan adalah sifat jujur dan adil.

Selain itu, berdasarkan pengamatan, para *supervisor* di Matahari *Department Store* itu memang kurang berkonsentrasi tinggi pada pekerjaannya. Dampaknya, pekerjaan yang sederhana saja – misalnya menjumlahkan harga-harga – ternyata bisa keliru. Ini tidak berarti *supervisor* tersebut bodoh, hanya memang konsentrasinya rendah. Keadaan seperti ini tentu saja dipersepsikan negatif bagi karyawannya, terutama mengenai kemampuan *supervisor* itu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil regresi yang kedua yaitu $r_{2y.1} = 0.060$ yang tidak signifikan itu menunjukkan bahwa seseorang yang mempunyai kecerdasan emosi tinggi tidak selalu sukses ketika menduduki kursi pemimpin. Hasil ini tentu saja akan menimbulkan silang pendapat. Sebab, bukankah seorang pemimpin itu hendaknya mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap anak buahnya? Tidak signifikannya hubungan antara kecerdasan emosi dan kepemimpinan dapat diterangkan dari tiga alasan berikut ini.

Pertama, kemampuan berpikir para karyawan di Matahari *Department Store* pada kenyataannya memang lumayan. Mereka kaya ide, terutama untuk tujuan penghematan dan perbaikan pelayanan.

Sebaliknya, para *supervisor* dan koordinator ternyata mempunyai kemampuan yang rendah dalam mengelola anak buahnya. Namun uniknyanya, para karyawan tersebut justru lebih *care* atau peduli pada pemimpinnya dan selalu ingin memperbaiki keadaan tempat kerjanya. Mereka tidak segan-segan menyumbang ide kepada pimpinannya. Keadaan anak buah semacam ini tentu

saja sangat kondusif bagi terciptanya suasana kerja yang menyenangkan.

Ini sesuai dengan pendapat dari Hersey dan Blanchard (dalam Ardiwinata, 1999) bahwa kemampuan yang tinggi dari anak buah merupakan prasyarat bagi terciptanya kepemimpinan yang baik. Dampak selanjutnya adalah prestasi, kerja *supervisor* tersebut dinilai bagus oleh pimpinan pusat, meskipun kemampuan yang sebenarnya dari *supervisor* itu rendah.

Alasan kedua yang menjadi latar belakang tidak signifikannya hubungan antara kecerdasan emosi dengan kepemimpinan ialah penilaian karyawan yang tidak obyektif terhadap pemimpinannya. Penilaian dari karyawan itu mungkin terlalu diwarnai oleh sikap subyektif dan prasangka. Bila karyawan mempunyai persepsi yang positif terhadap *supervisor*-nya, maka ia pun akan menilai positif kepemimpinannya, meskipun *supervisor* tersebut pada kenyataannya tidak mampu mengelola anak buahnya dengan baik. Begitu pula sebaliknya, bila karyawan tidak suka dengan *supervisor*-nya maka ia akan menilai negatif kepemimpinannya meskipun sebenarnya kemampuan memimpinya bagus.

Hal ini bisa terjadi karena karyawan itu memang dipilih secara random ketika diminta menilai kepemimpinan *supervisor*-nya. Artinya, karyawan yang mempunyai persepsi positif dan negatif terhadap *supervisor*-nya tidak dapat dibedakan.

Alasan ketiga yaitu kurang *representatif*-nya jumlah karyawan yang menilai *supervisor* itu. Di Matahari *Department Store*, satu orang *supervisor* memimpin sekitar lima karyawan. Dalam penelitian ini, hanya satu karyawan saja yang diminta untuk menilai *supervisor*-nya. Idealnya, lima karyawan tersebut yang diminta untuk menilai atasannya. Ini terjadi karena

memang ada keterbatasan dari pihak peneliti.

Hasil regresi terakhir yaitu $R_{y12} = 0.246$, menunjukkan bahwa hipotesa tidak terbukti. Dengan perkataan lain, inteligensi dan kecerdasan emosi secara bersama-sama tidak mempengaruhi kesuksesan kerja seorang *supervisor* di Matahari *Department Store*. Ini mungkin terjadi karena penilaian dari karyawan itu bias dan tidak mencerminkan kemampuan yang sebenarnya dari *supervisor* itu.

Alasan selanjutnya, yaitu *supervisor* tersebut memang kurang berkonsentrasi pada pekerjaannya. Berdasarkan pengamatan, memang tidak sedikit *supervisor* yang menyempatkan diri keluar dari toko pada jam kerja. Mereka melakukan pekerjaan yang tidak relevan dengan tugas utamanya. Alasannya, ada yang jenuh dengan suasana toko, mencari hiburan atau bahkan ingin menghindari dari masalah-masalah toko yang seharusnya diselesaikannya.

Penutup

Apa saja implikasi hasil penelitian ini demi kemajuan Matahari *Department Store* dan bagi dunia usaha umumnya. Apakah hal demikian akan didiamkan saja, karena kenyataan yang ada adalah angka penjualan ternyata tetap naik? Hasil penelitian ini diharapkan menjadi cambuk bagi para pengambil kebijakan di perusahaan untuk waspada bila *supervisor* (manajer tingkat menengah) belum menunjukkan kinerja yang optimal. Kecerdasan emosi dan kecerdasan kognitif para *supervisor* dapat tidak terlatih dalam mengatasi permasalahan perusahaan. Hal yang dikhawatirkan, yaitu penilaian karyawan yang negatif terhadap kepemimpinan *supervisor*-nya, itu dianggap sebagai atribut (ciri yang melekat) dan tidak bisa diubah lagi. Bila hal ini tidak segera diatasi, dikhawatirkan, merupakan citra yang kurang menguntungkan bagi perusahaan.

Oleh karena itu, para pengambil kebijakan di Matahari *Department Store* hendaknya memberi pelatihan yang intensif bagi para manajer tingkat menengah ini. Pelatihan hendaknya diadakan secara reguler, bukan bila ada promosi saja. Pelatihan yang rutin ini akan membuat *supervisor* selalu terjaga kepemimpinannya, dan tentu saja memudahkan dalam proses monitoring.

Mengenai materi pelatihan, hendaknya hal itu lebih ditekankan pada kesediaan untuk mengubah diri demi menemukan berbagai inovasi. Para manajer tingkat menengah ini sangat potensial untuk dilatih dengan berbagai hal yang inovatif, mengingat tingkat pendidikan dan posisinya memungkinkan untuk hal itu.

Hal-hal yang mungkin bisa dimasukkan dalam materi pelatihan antara lain, masalah penataan barang-barang (*display*), pengadaan barang yang khas Yogyakarta serta inovasi dalam pelayanan pada pelanggan.

Pengetahuan dan ketrampilan tersebut nampaknya sederhana dan mungkin tidak perlu bagi perusahaan sebesar Matahari *Department Store*. Tapi kenyataan yang ada, konsumen sekarang ini jauh lebih kritis. Mereka tidak akan segan-segan mengkritik dan juga memuji secara terbuka di media massa mengenai segala kekurangan dan kelebihan suatu perusahaan.

Materi lainnya yang nampaknya *urgent* untuk diberikan kepada para *supervisor* ialah pelatihan merancang suatu konsep kegiatan yang unik dan rinci, untuk keperluan promosi perusahaan. Ini adalah semacam pelatihan *capacity building*. Artinya para *supervisor* dirangsang untuk terus menerus memperkaya bekal yang diperolehnya. Contohnya adalah kegiatan bazaar untuk memperingati ulang tahun Matahari *Group*, kegiatan demo memasak dalam suatu segmen masyarakat tertentu, dan sebagainya.

Akhirnya, diharapkan para pengambil kebijakan di Matahari

Department Store tidak lengah dengan kesuksesan angka penjualan yang selama ini diraihinya. Ingatlah nasehat dari Drucker (1984), bahwa kesuksesan yang tidak terduga merupakan sumber inovasi. Ini penting, sebab pengambil kebijakan umumnya menganggap bahwa sudah semestinyalah angka penjualan di Matahari *Department Store* itu tinggi. Dan hal itu diyakini akan berlangsung selamanya. Inilah salah satu indikasi kelengahan.

Daftar Pustaka

- Ahmad, J. 1997. Studi mengenai profil inteligensi mahasiswa Universitas Gadjah Mada. *Tesis*. (tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Alganis, L. 1982. Validitas tes APM pada Biro Konsultasi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. *Laporan Penelitian*.
- Ardiwinata, M. 1999. Peran kekuasaan atasan dalam komitmen dan hasil kerja pada bawahan yang memiliki tingkat kesiapan tinggi. *Jurnal Psikologi Universitas Padjajaran Bandung*. 4, 39-49.
- Azwar, S. 1999. *Pengantar Psikologi Intelegensi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- _____. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.

- Cooper, R. K. dan Sawaf, A. 2001. *Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka Utama.
- Drucker, P. 1984. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London: Heinemann.
- Goleman, D. 1999. *Kecerdasan Emosional*. Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka Utama.
- Kartono, K. 1986. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?*. Jakarta: C.V. Rajawali.
- Kukila, A. I. 2000. Kecerdasan emosional dan prestasi kerja agen Asuransi Jiwa Bumiputera. *Skripsi*. (tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Lindawati. T. 2001. Kepemimpinan bervisi menghadapi lingkungan bisnis yang tidak pasti. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 3 (2), 140-148.
- Pertiwi, A. F. 1997. *Mengembangkan Kecerdasan Emosi Anak*. Jakarta: P.T. Dian Rakyat.
- Patton, D. 1998. *Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja*. Jakarta: Pustaka Delaprasa.
- Ratnawati, E. 1999. Hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan stress kerja pada perawat RSUD Muhammadiyah Yogyakarta. *Skripsi*. (tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Riyono, Bagus. 2001. *Psikologi Kepemimpinan*. Yogyakarta: Unit Publikasi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Rosyid, H. F. 1991. Studi pendahuluan mengenai validitas dan reliabilitas tes APM. *Laporan Penelitian*. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Suhardi, S. 1983. *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Yogyakarta: Armurrita.
- Unaradjan, D.D. 2001. Menjadi pimpinan yang berhasil dalam organisasi. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*. 1(2), 29-42.

SEKILAS PENULIS

Adrianus Meliala

Lulusan Program S-2 Psikologi Sosial, Universitas Indonesia. Kriminolog FISIP UI.

D.P. Budi Susetyo

Dosen Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang. Memperoleh derajat magister dalam bidang Psikologi Sosial, Program Pascasarjana Psikologi Universitas Indonesia, 2002. Email:bsusetyo@unika.ac.id

Dradjat S. Soemitro

Staf Pengajar Bagian Psikologi Sosia, Fakultas Psikologi UI

Hajan Hidayat

Lulusan Program S-1, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

Koentjoro

Pengajar Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada

Kumala S.D. Chung

Lulusan Program S-1 Reguler Fakultas Psikologi UI

Yohanes Budiarto

Lulusan Program Pascasarjana Psikologi Sosial, Universitas Gadjah Mada

Dian Yudhawati

Lulusan Program S-1, Fakultas Psikologi Universitas Proklamasi 45, Yogyakarta