

Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang)

Achmad Sani Supriyanto

Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Eka Afnan Troena

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *The study aims to: examine, test, and evaluate the influence of emotional quotient (EQ) and spiritual transformational leadership on job satisfaction, and performance. The study is conducted in shariah banks in Malang. The research sample is 65 shariah banking managers. Sample determination considers satumted sampling while research data analysis uses PLS (Partial Least Square). The result shows that: emotional quotient (EQ) significantly influences transformational leadership, emotional quotient (EQ) significantly influences job satisfaction, emotional quotient (EQ) significantly influences performance, spiritual quotient (SQ) significantly influence transformational leadership, spiritual quotient (SQ) significantly influences job satisfaction, spiritual quotient (SQ) significantly influences performance, transformational leadership significantly influences job satisfaction, transformational leadership significantly influences performance, and job satisfaction significantly influences performance.*

Keywords: *emotional quotient (EQ), spiritual quotient (SQ), transformational leadership, satisfaction and performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk : meneliti, menguji dan mengkaji pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja manajer. Penelitian ini dilakukan di bank syari'ah di Kota Malang. Sampel penelitian ini sebesar 65 orang manajer bank Bank Syari'ah Mandiri, BTN Syari'ah, Bank Muamalah, BRI Syari'ah, Bank Mega Syari'ah di Kota Malang. Data dikumpulkan langsung dari responden dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner dan teknis analisis data menggunakan PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kata Kunci: kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja

Alamat Korespondensi:

*Achmad Sani Supriyanto, Fakultas Ekonomi UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang Email: achmad_sani72
@ yahoo.com, HP (081334716640)*

Perkembangan perbankan syariah yang cukup pesat mengindikasikan bahwa perbankan syariah merupakan bisnis yang cukup prospektif. Sampai saat ini terdapat 10 Bank Umum Syariah (BUS) dan sekitar 23 Unit - Usaha syariah (UUS) telah berdiri dan berkembang (BI 2010). Akan tetapi ternyata sampai saat ini jaringan perkantoran bank syariah baru mencapai 1.867 kantor cabang, yaitu sekitar 13% (tiga belas prosen) dari total keseluruhan jumlah kantor perbankan di tanah air. Sementara pasar perbankan syariah baru sekitar 3% (tiga prosen) dari pertumbuhan ekonomi perbankan nasional. Hal ini berbeda dengan perkembangan perbankan syariah di Malaysia yang pasar perbankan syariahnya tumbuh mencapai 17% (tujuh belas prosen) (Purwadi, Republika, 2011). Bank Indonesia melalui Direktorat Perbankan Syari'ah telah membuat kerangka pengembangan sebagai acuan bagi Bank Umum Syariah (BUS) ataupun Unit-Unit Syariah (UUS) dalam meningkatkan kinerja organisasi untuk mengimbangi persaingan dengan bank umum dan bank asing lainnya. Sasaran pengembangan perbankan syariah kedepan adalah : (1) Terpenuhinya *syariah compliance*, (2) Diterapkannya prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) dalam operasional perbankan syariah (3) Terciptanya sistem perbankan syari'ah yang lebih kompetitif dan efisien. (4) Terciptanya stabilitas sistemik serta terealisasi kemanfaatan bagi masyarakat luas. (5) Meningkatnya kualitas SDM dan tersedianya SDM secara memadai untuk mendukung pertumbuhan. (6) Optimalnya fungsi sosial dengan memfasilitasi pemberdayaan ekonomi rakyat (terutama bagi kalangan dhu'afa, dan usaha mikro kecil). (Bank Indonesia, 2008).

Hingga saat ini pertumbuhan bank syariah yang hanya 3% (tiga) prosen, sedangkan 97% (sembilan puluh tujuh) prosen masih didominasi oleh perbankan konvensional. Dari data statistik tersebut banyak orang menanyakan mengapa pertumbuhan perbankan syariah demikian kecil. Salah satu sebabnya kemungkinan adalah saat ini di dunia bisnis timbul gejala menghalalkan segala cara demi mencapai tujuan. Etika bersaing dalam bisnis tidak lagi dijalankan secara *elegan*, profesional dan sportif, namun cara dan budaya menerabas justru semakin tumbuh subur di tengah masyarakat, Ghani (2005). Hal ini mengindikasikan bahwa adanya fenomena kepribadian yang terbelah,

masyarakat menempatkan agama sebagai wilayah pribadi terpisah dengan tanggung jawab sosial.

Untuk mengantisipasi persoalan problematika di atas sangat perlu untuk membudayakan nilai-nilai syari'ah (*syariah compliance*). Nilai-nilai syari'ah perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen untuk disosialisasikan dan diterapkan secara *kaffah* kepada para karyawan, manager, dan pimpinan cabang. Argumentasinya adalah ketatnya persaingan, regulasi, pengawasan, pengembangan sistem informasi yang mengesampingkan kompetensi pelaku perbankan dalam mewujudkan nilai-nilai syari'ah.

Nilai-nilai syari'ah dalam tulisan ini adalah lebih mengacu kepada keberhasilan Muhammad sebagai seorang *islamic leadership* yang tangguh dikenal di Jazirah Arab dan kota lainnya pada waktu itu. Model *islamic leadership* yang dikembangkan tidaklah bisa terlepas dari empat sifat yang melekat dalam dirinya, yaitu *shiddiq*, amanah, *tabligh*, *fathonah*, disamping komitmen menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dalam bisnis (Antonio, 2005) dalam Asnawi, 2008). Dengan integritasnya yang luar biasa dalam menjalankan roda perekonomian sehingga mendapatkan gelar *al-amin* (terpercaya), Muhammad SAW mampu mengembangkan kepemimpinan (termasuk bisnis) yang dilakukan secara ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban manusia.

Penelitian ini adalah untuk menguji konsistensi dari *Teori Path Goal* nya Robert House. (dalam Robbins, 2006). Dalam *Path Goal Theory* dikatakan bahwa kepemimpinan bukan determinan langsung dari kepuasan dan kinerja, namun kontribusinya pada kepuasan kerja dan kinerja melalui faktor kontingensi dari faktor lingkungan, budaya organisasi, struktur tugas, otoritas dan kelompok kerja, serta faktor kontingensi dari bawahan, locus kendali, pengalaman serta persepsi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja, melainkan dipengaruhi oleh faktor atau variabel antara (*intervening*) yaitu faktor lingkungan, budaya organisasi, struktur tugas, otoritas dan kelompok kerja dan faktor kontingensi dari bawahan, locus kendali, pengalaman serta persepsi.

Bertolak dari latar belakang dan penelitian terdahulu itulah maka fenomena tersebut menarik untuk diteliti. Untuk itulah maka penelitian ini mengkaji lebih mendalam tentang: "Pengaruh Kecerdasan

Emosional, Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer” (Studi di Bank Syari’ah Kota Malang).

Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosional mengandung dua suku kata, yakni emosi dan kecerdasan. Kecerdasan secara harfiah dapat diartikan sebagai tingkat kecermerlangan seseorang, dan emosi sebagai suatu gejala yang multidimensional sebagai unjuk dari tingkat perasaan yang subyektif. Emosi juga diartikan respon biologis dan psikologis yang menggerakkan badan kita pada suatu reaksi tertentu. Sedangkan menurut Sojka and Deeter (2002), kecerdasan emosi adalah penerimaan, pengintepretasian, pemberian reaksi dari seseorang ke orang lain. Hal senada diungkapkan Carmichael (2005) yang menyatakan kecerdasan emosi adalah proses spesifik dari kecerdasan informasi yang meliputi kemampuan untuk memunculkan dan mengekspresikan emosi diri sendiri kepada orang lain, pengaturan emosi (*controlling*), serta penggunaan emosi untuk mencapai tujuan.

Menurut Prati, *et al.* (2003) kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk membaca dan memahami orang lain, dan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pengaturan dan penggunaan emosi. Jadi kecerdasan emosi dapat diartikan tingkat kecemerlangan seseorang dalam menggunakan perasaannya untuk merespon keadaan perasaan dari diri sendiri maupun dalam menghadapi lingkungannya. Sementara itu menurut Bitsch (2008) indikator yang termasuk dalam variabel kecerdasan emosional ada 7. Tujuh indikator tersebut diukur dengan “*The Yong emotional intelligence Inventory (EQI)*”, yakni kuisisioner *self-report* yang mengukur 7 indikator tersebut adalah: 1) *Intrapersonal skills*, 2) *Interpesonal skills*, 3) *Assertive*, 4) *Contentment in life*, 5) *Reselience*, 6) *Self-esteem*, 7) *Self-actualization*.

Kecerdasan Spiritual

Syari’ati dalam Ginanjar (2007) menyatakan bahwa *spiritual quotient* adalah penjabaran dari gerakan thawaf spiritual yang menjelaskan tentang bagaimana meletakkan aktifitas manusia, agar mampu mengikuti pola-pola atau etika alam semesta. Sehingga

manusia dapat hidup di dunia dengan penuh makna, serta memiliki perasaan nyaman dan aman, tidak terlanggar atau tidak bertentangan dengan azas-azas SBO (*Spiritual Based Organization*) yang sudah baku dan pasti.

Sementara itu oleh Zohar dan Marshall (2007) kecerdasan spiritual diartikan sebagai kecerdasan yang bertumpu pada bagian dalam diri yang berhubungan dengan kearifan di luar ego atau jiwa kesadaran. Sebagai kecerdasan yang senantiasa dipergunakan bukan hanya untuk mengetahui nilai-nilai yang ada, melainkan juga untuk secara kreatif menemukan nilai-nilai baru dalam kehidupan. Jadi seseorang menghadapi persoalan makna atau nilai (*value*) guna menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks yang lebih luas. Pengertian ini mengandung makna bahwa kecerdasan ini berperan sebagai landasan bagi kecerdasan lainnya. Kecerdasan spiritual lebih berurusan dengan pencerahan jiwa. Orang yang mempunyai SQ tinggi mampu memaknai penderitaan hidup dengan memberi makna positif pada setiap peristiwa, masalah bahkan penderitaan yang dialaminya. Dengan memberi makna yang positif itu, ia mampu membangkitkan jiwanya dan melakukan perbuatan dan tindakan yang positif. Bila *spiritual quotient* (SQ) telah berkembang dengan baik, maka gambaran atau ciri-ciri orang yang memiliki kecerdasan spiritual (SQ) tinggi menurut Zohar dan Marshall (2007), yakni: 1) Kemampuan bersikap fleksibel (adaptif secara spontan dan aktif), 2) Tingkat kesadaran tinggi, 3) Kemampuan mengadaptasi dan memanfaatkan penderitaan, 4) Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit, 5) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi, 6) Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, 7) Kecenderungan untuk melihat keterkaitan antara berbagai hal (berpendangan holistik), 8) Kecenderungan nyata untuk bertanya “mengapa atau bagaimana jika” untuk mencari jawaban mendasar, 9) Pemimpin yang penuh pengabdian dan bertanggung jawab

Teori Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns (1978, dikutip dari Yukl, 2000) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Selanjutnya Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai

sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.

Sebaliknya dalam kepemimpinan transformasional, yang merupakan perluasan dari kepemimpinan karismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi dalam mencapai tujuan yang didasarkan pada perubahan kondisi dan situasi organisasi. Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja superior dan terbaik dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut empat I (Bass dan Avolio, 1994), yaitu: *Idealized Influence* (Charisma), *Inspiration Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*

Kepuasan Kerja

Brayfield dan Rothe (dalam Panggabean, 2004) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah dapat diduga dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja itu sangat tergantung dari apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaan tersebut dan apa yang akan diperoleh dari hasil pekerjaan tersebut. Sehingga seseorang akan merasa puas terhadap hasil pekerjaannya karena mempunyai banyak pilihan dan banyak harapan untuk mendapatkannya

Menurut Luthan (2004), kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya. Adapun pengukuran kepuasan mengacu kepada teori Luthan (2004): adalah sebagai berikut: (1) Pekerjaan itu sendiri, (2). Kesesuaian pekerjaan

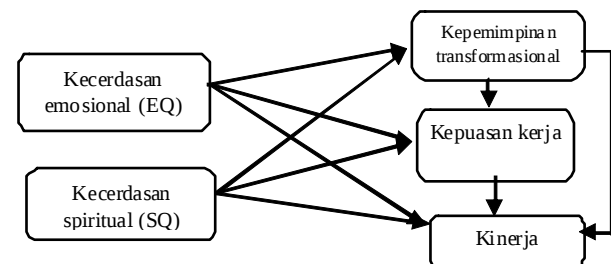
dengan kepribadian, (3) Upah dan promosi, (4) Sikap teman sekerja, penyelia, atasan, (5) Kondisi lingkungan kerja.

Kinerja

Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas yang telah dibebankan (Timpe, 2002). Mathis dan Jackson (2006), mengatakan bahwa terdapat 5 (lima) indikator yang menjadi ukuran kinerja karyawan, yaitu: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

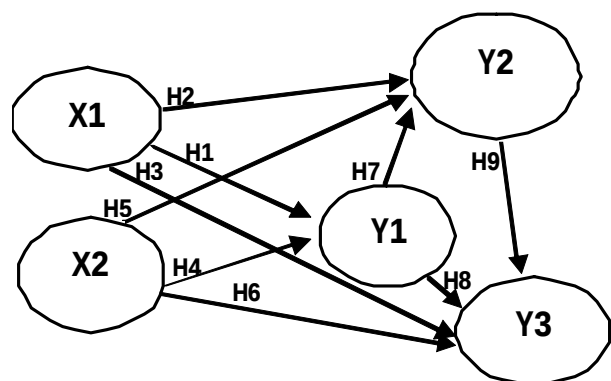
Sementara itu Idayani (2008) berpendapat bahwa pengukuran kinerja manajer bank meliputi beberapa aspek, yaitu: 1) pengelolaan transaksi, 2) pengelolaan administrasi, 3) orientasi bawahan, 4) fokus pada pelanggan, 5) orientasi kualitas, 6) kerjasama.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Model Hipotesis



Gambar 2. Model Hipotesis Penelitian

Keterangan:

X1 = kecerdasan emosional

X2 = kecerdasan spiritual

Y1 = kepemimpinan transformasional

Y2 = kepuasan kerja

Y3 = kinerja

Hipotesis penelitian ini adalah:

- H.1 : Semakin meningkat kecerdasan emosional, maka kepemimpinan transformasional akan semakin baik
- H.2 : Semakin meningkat kecerdasan emosional, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat
- H.3 : Semakin meningkat kecerdasan emosional, maka kinerja akan semakin meningkat
- H.4 : Semakin meningkat kecerdasan spiritual, maka kepemimpinan transformasional akan semakin baik.
- H.5 : Semakin meningkat kecerdasan spiritual, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat
- H.6 : Semakin meningkat kecerdasan spiritual, maka kinerja akan semakin meningkat
- H.7 : Semakin baik kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.
- H.8 : Semakin baik kepemimpinan transformasional maka kinerja akan semakin meningkat
- H.9 : Semakin meningkat kepuasan kerja, maka kinerja akan semakin meningkat.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

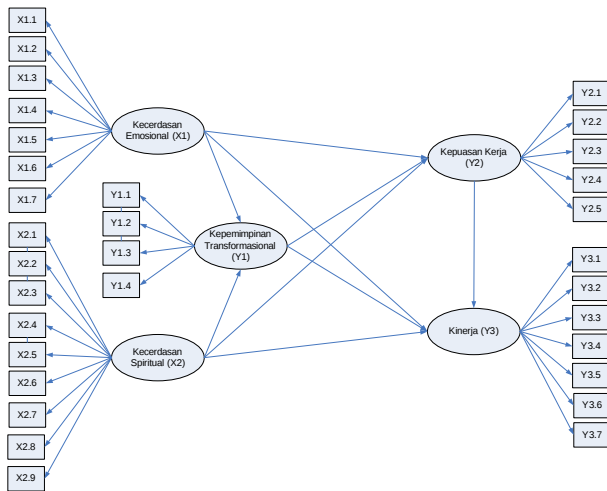
Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Populasi dan sampel adalah tingkatan manajer (manajer, supervisor, dan kacob pembantu) di 5 (lima) bank syariah di kota Malang. Kelima bank tersebut adalah Bank Syariah Mandiri, Bank Mega Syari'ah, Bank BTN Syari'ah, Bank Muamalat, dan BRI Syari'ah Malang, dengan sampel sejumlah 65 manajer.

Definisi operasional variabel yang berupa indikator masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah: 1) Variabel kecerdasan emosional dengan indikatornya adalah, *intrapersonal skills, interpersonal*

skills, assertive, contentment in life, resilience, self-esteem, self-actualization. 2) Variabel kecerdasan spiritual (SQ), yang mengacu pada 9 indikator SQ dari Zohar dan Marshall (2007), yakni: kemampuan bersikap fleksibel (adaptif secara spontan dan aktif), tingkat kesadaran tinggi, kemampuan mengadaptasi dan memanfaatkan penderitaan, kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit, kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi, keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, kecenderungan untuk melihat keterkaitan antara berbagai hal (berpandangan holistik), kecenderungan nyata untuk bertanya "mengapa atau bagaimana jika" untuk mencari jawaban mendasar, pemimpin yang penuh pengabdian dan bertanggung jawab. 3) Variabel kepemimpinan transformasional, indikatornya adalah: *idealized influence* (charisma), *inspiration motivation* (inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *individualized consideration* (konsiderasi individu). 4) Variabel kepuasan kerja, indikator sebagai berikut: pekerjaan itu sendiri, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, upah dan promosi, sikap teman sekerja, penyelia, atasan, kondisi lingkungan kerja. 5) Variabel kinerja, kinerja manajer bank adalah kemampuan seorang manajer untuk melakukan tugas-tugasnya. Adapun pengukuran kinerja mengacu kepada kinerja perbankan syari'ah, yang meliputi: pengelolaan transaksi, pengelolaan administrasi, orientasi bawahan, fokus pada pelanggan, orientasi kualitas, kerjasama, dan internalisasi nilai-nilai syariah.

Teknik Analisa Data

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan beberapa teknis analisis data, yaitu: *Partial Least Square (PLS)*. Model ini dikembangkan sebagai alternative untuk situasi dimana dasar teori pada perancangan model lemah dan atau indikator yang tersedia tidak memenuhi model pengukuran reflektif. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmatori teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2008). Gambar pengembangan diagram jalur pada model analisis penelitian ini, dapat dilihat secara jelas pada Gambar 3 yang akan digambarkan pada bagian berikut ini:



Gambar 3. Model Analisis Penelitian Hubungan Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil Dan Pembahasan

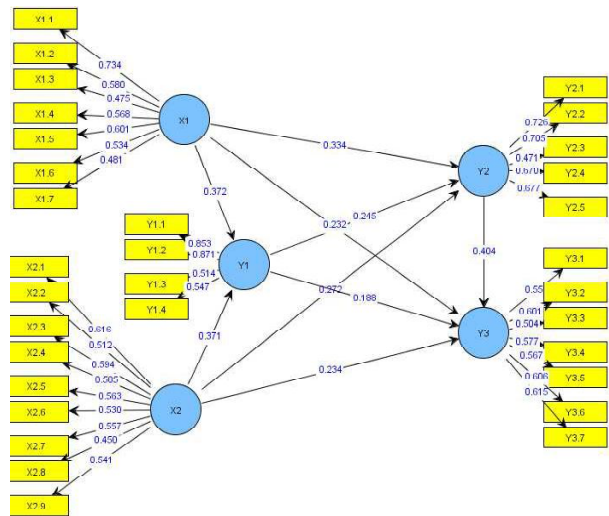
Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji *t* (*t test*) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis PLS, dapat dilihat hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	p-value	Ket
EQ	Kepemimpinan Transformatif	0.372	0.000	Sign
EQ	Kepuasan Kerja	0.334	0.000	Sign
EQ	Kinerja	0.232	0.000	Sign
SQ	Kepemimpinan Transformatif	0.371	0.013	Sign
SQ	Kepuasan Kerja	0.272	0.016	Sign
SQ	Kinerja	0.234	0.025	Sign
Kepemimpinan Transformatif	Kepuasan Kerja	0.245	0.005	Sign
Kepemimpinan Transformatif	Kinerja	0.188	0.027	Sign
Kepuasan Kerja	Kinerja	0.404	0.000	sign

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur pengaruh langsung juga dapat dilihat pada gambar diagram jalur sebagaimana Gambar 4.

Hasil pengujian hipotesis yang disajikan berdasarkan Tabel 1 dan Gambar 4 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan terdapat 9 (Sembilan) jalur hubungan langsung antara variabel yang diuji. Secara keseluruhan akan diuraikan penjelasan mengenai hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 4. Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepemimpinan Transformatif

Hasil pengujian data penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformatif. Hasil ini bermakna bahwa semakin meningkat tingkat kecerdasan emosional, maka kepemimpinan transformatif akan semakin baik. Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan semakin meningkat tingkat kecerdasan emosional, maka akan mengakibatkan semakin baik pula kepemimpinan transformatif.

Hasil penelitian di lapangan mendukung pendapat dari Goleman (2000) yang menyatakan bahwa "para manajer dan pemimpin, secara khusus membutuhkan kecerdasan emosional yang tinggi karena mereka mewakili organisasi kepada publik, mereka berinteraksi dengan banyak orang didalam dan diluar organisasi dan mereka membentuk moral karyawan". Para pemimpin dengan empatinya mampu memahami kebutuhan para bawahannya dan memberikan *feedback* kepada mereka".

Downey, L.A., *et al.* (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan tanpa kecerdasan emosional tidaklah sempurna dan mungkin juga kurang profesional. Dengan kecerdasan emosional yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka kualitas kepemimpinannya semakin baik. Hasil di lapangan juga memperkuat pendapat dari Goleman (2000) berpendapat bahwa kecerdasan emosional merupakan prasyarat bagi

kepemimpinan yang sukses, dan dia menyatakan pula bahwa ada beberapa alasan mengapa individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih suka menggunakan kepemimpinan transformasional. *Pertama*, para pemimpin yang tahu dan dapat mengelola emosinya sendiri dan para pemimpin yang menjalankan kontrol diri dan menunda kepuasan dan mampu menjalankan peran sebagai model bagi para pengikut, dengan demikian menambah kepercayaan para pengikut dan mereka akan menghormati para pemimpinnya. Hal tersebut sesuai dengan esensi dari *idealized influence*. *Kedua*, dengan penekanan pada pemahaman emosi orang lain, para pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu meningkatkan harapan para pengikut, suatu tanda dari *inspirational motivation*. *Ketiga*, komponen utama *individualized consideration* adalah kemampuan untuk memahami kebutuhan-kebutuhan para pengikut dan bergaul dengan mereka secara selaras. Dengan menekankan pada empati dan kemampuan untuk mengelola hubungan yang positif, para pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan menunjukkan *individualized consideration*.

Goleman (2000) menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor kunci sukses bagi seorang pemimpin dan bagi individu dalam kehidupan. Organisasi pendidikan bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini tentunya tidak hanya cerdas secara intelektual, namun yang lebih penting dari itu, cerdas secara emosional serta cerdas spiritual bagi anak didiknya. Hal senada diungkapkan oleh Goleman, Boyatzis and McKee (2003) para pemimpin besar membangkitkan semangat dan menginspirasi pengikut melalui cara kerja mereka yang melibatkan emosi. Dalam organisasi modern, peran pemimpin yang mampu mengembangkan kecerdasan emosionalnya akan menjadikannya seorang pemimpin yang efektif. Peran pemimpin untuk menggerakkan emosi kolektif ke arah yang positif dan menyingkirkan "kabut asap" yang terbentuk oleh emosi-emosi beracun sangat besar. Hal tersebut dapat terjadi karena di dalam setiap kelompok orang, pemimpin memiliki daya maksimal untuk mempermainkan emosi setiap orang. Jika orang-orang didorong ke arah antusiasme kinerja akan meningkat, jika orang-orang didorong ke arah kebencian dan kecemasan, kinerja akan merosot. Efek ini disebut Goleman sebagai *Resonance*-sumber

sifat-sifat positif yang mampu menggerakkan orang untuk mengeluarkan upaya terbaiknya. Dengan demikian kecerdasan emosional mutlak diperlukan oleh seorang manajer dalam memimpin sebuah organisasi, karena seperti diketahui bahwa pemimpin yang memiliki *sense of purpose* yang jelas biasanya lebih mengedepankan dan memegang teguh nilai-nilai yang ia junjung, kepedulian yang tinggi dengan para bawahan dalam membentuk sikap, keyakinan dan motivasi yang harus ditransformasi dari tatanan yang lebih rendah ke tatanan yang lebih tinggi (Suryanto, 2007).

Dalam Islam pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional akan senantiasa menjaga relasi kepada siapa saja dia melakukan interaksinya, senantiasa berprasangka baik terhadap teman sejawat, karib kerabat dan mitra kerjanya. Meminjam istilah yang digunakan oleh Bank Muamalat Indonesia (BMI) adalah dengan sebutan *Zero Base*. Arti dari *Zero base* adalah model dari seorang pemimpin yang dapat melakukan fungsi koordinasi, komunikasi, berinteraksi yang baik dengan siapa saja tanpa harus memilah dan memilih dengan tanpa menaruh rasa "buruk sangka" sedikitpun demi tujuan yang direncanakan. Kecerdasan emosional (*syu'ur*), mutlak diperlukan oleh seorang manajer dalam memimpin dan mengendalikan sebuah organisasi. Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) yang dimaksud disini adalah kemampuan untuk mengendalikan emosi hingga tidak mudah goyah ataupun patah dalam menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan. Rasulullah mengajarkan, yang dinamakan orang kuat adalah bukan orang yang berbadan kekar, bisa mengalahkan kekuatan musuh dengan keperkasaannya. Namun yang dinamakan "orang kuat" menurut versi Rasulullah adalah orang yang bisa mengendalikan emosinya dikala sedang marah. Hadits lain yang senada dengan kalimat di atas adalah:

كَيْفَ مَرَلٍ لِّمَا بَعْدَ الْمَوْتِ وَالْعَاجِزُ مَنْ أَتْبَعَ نَفْسَهُ هَوَاهُ
نَبِيُّ عَلَى اللَّهِ

Artinya: Orang yang cerdas adalah orang yang mampu mengendalikan diri dan berbuat untuk hari esok, sebagai persiapan jangka panjang

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian data penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan emosional memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini bermakna bahwa semakin meningkat tingkat kecerdasan emosional, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan semakin meningkat tingkat kecerdasan emosional, maka akan mengakibatkan semakin meningkat pula kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini memperkuat riset yang dilakukan oleh Thomas Sy, *et al.* (2006), yang menyatakan bahwa tingkat kecerdasan emosional pegawai berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Pegawai yang mempunyai kecerdasan emosional lebih baik akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Hasil penelitian di lapangan mendukung riset yang dilakukan oleh Shaffar (2005) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian makna yang dapat ditarik dari temuan ini adalah kecerdasan emosional merupakan salah satu faktor penting dalam pelaksanaan tugas seorang manajer dan peningkatan kepuasan manajer. Hal tersebut sesuai apa yang dikatakan oleh Zapf (2002) bahwa banyak bukti yang empiris menunjukkan bahwa emosional pekerjaan dalam suatu organisasi adalah suatu isu penting. Oleh karena itu kemampuan seseorang dalam mengolah dan menggunakan emosi dengan cerdas dalam bekerja merupakan bagian penting dan harus dipelihara terus-menerus dan dipertahankan.

Pendapat di atas diperkuat oleh hadis riwayat Turmudzi, yang isinya kecerdasan emosi memberikan manfaat besar, diantaranya kepuasan. Daya pandang yang jernih, melihat persoalan dengan pandangan jauh ke depan serta jelas dan terangnya solusi yang harus diambil. Dalam mewujudkan obsesi diperlukan juga kecerdasan emosional agar fokus-fokus sasaran yang hendak diraih dihadapi dengan perasaan dan jiwa yang tenang. Para ulama menyebutnya hal ini sebagai indera keenam, atau dalam istilah hadits 'firasat mukmin'.

”مُؤْمِنٌ فَإِنَّهُ يَنْظُرُ بِثَوْرِ اللَّهِ”

”Takutlah kamu pada firasat orang mukmin karena mereka melihat dengan cahaya Allah”.

Kecerdasan emosi yang dimiliki oleh seorang pemimpin diwujudkan pula pada perilaku simpatik dalam memberikan layanan kepada siapa saja. Karena substansi dari seorang pemimpin adalah

pelayan bagi masyarakat yang dipimpinnya dan layanan yang diberikan merupakan tambahan lahan amal shaleh dihadapan Allah SWT. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosi akan melahirkan sikap empati yang diwujudkan dengan mendengarkan setiap pembicaraan dengan lawan bicara baik terkait keinginan, harapan, maupun keluhan.

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja

Hasil pengujian data penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini bermakna bahwa semakin meningkat tingkat kecerdasan emosional, maka kinerja akan semakin meningkat. Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan semakin meningkat tingkat kecerdasan emosional, maka akan mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja.

Hasil penelitian di lapangan memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Carmeli (2003), Cote dan Christopher (2006), Tischler, *et al.* (2002) dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Thomas Sy, *et al.* (2006), Wong, dan Kenneth (2002) dan penelitian yang dilakukan oleh Higgs dan Dulwicz (2002) yang mengatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan syarat kunci kesuksesan dan keahlian seseorang. Kunci sukses lainnya antara lain adalah kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi dan empati. Keempat-empatnya berperan dan terpercaya sebagai indikasi sukses di tempat kerja. Pada dasarnya setiap orang memiliki kesadaran akan emosi diri sendiri dan orang lain, dan menyesuaikan perilaku mereka berdasarkan pengetahuannya atas kecerdasan emosionalnya. Selanjutnya dikatakan bahwa keduanya merupakan ketrampilan dan kemampuan dalam mengelola emosionalnya (*key people skill*). Dalam mengelola kecerdasan emosional, maka terdapat tiga dimensi yang harus dipahami, yang meliputi kombinasi sifat, kombinasi nilai-nilai (norma-norma) dan kombinasi perilaku yang memainkan sebagian besar peran untuk mencapai sukses. Disamping itu diperlukan adanya kombinasi antara kecerdasan intelektual (*intellectual quetion*) dan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) sangat berperan dalam menentukan kesuksesan dan peningkatan prestasi kerja.

Dalam dunia kerja cukup bervariasi baik dalam bentuk, jenis dan karakter bahkan waktu kapan suatu pekerjaan dilakukan akan berpengaruh terhadap penggunaan emosi. Maka emosi pekerjaan sebagai format manajemen kesan (Zapf, 2002) berada sepenuhnya dalam diri individu karyawan. Selanjutnya dengan kondisi kecerdasan emosionalnya, menentukan apakah yang bersangkutan mampu menghadapi kenyataan dengan kesan positif yang menghasilkan kinerja yang tinggi atau sebaliknya. Menurut Goleman (2000) semakin kompleks suatu pekerjaan, maka semakin penting kecerdasan emosional. Apalagi karena adanya kekurangan dalam kemampuan emosional seseorang, bisa terganggu dalam menggunakan keahlian teknis atau keenceran otaknya. Pendapat ini menegaskan bahwa kinerja dengan otak saja tidak memadai untuk memperoleh hasil dengan kinerja yang tinggi, tetapi diperlukan keterlibatan kecerdasan emosional. Masih menurut Goleman bahwa separuh keterampilan teknis memang diperlukan (untuk bekerja), namun separuh lainnya berada dalam wilayah yang tidak tampak, yakni kecerdasan emosional, buktinya belakangan ini telah melahirkan para bintang kinerja.

Inti kecerdasan emosional adalah bagaimana hubungan dan komunikasi seseorang dengan orang lain agar didapat dan diperoleh keserasian hubungan timbal balik yang saling menguntungkan (*mutual advantage*). Seseorang yang dapat secara optimal mengekspresikan kekuatan kerjanya untuk mencapai hasil yang optimal adalah bilamana seseorang dan relasinya mampu terjalin dalam kemasakan pekerjaan – pekerjaan yang indah. Ginanjar (2007) menyatakan bahwa selama hubungan emosional ini dapat dijalin dengan "indah" akan menghasilkan hubungan yang indah pula. Apakah hubungan antara perasaan pimpinan dengan perasaan bawahan, dan lain-lain tergantung pada jenis hubungan kerja yang bagaimana, akan mampu menghasilkan kinerja yang baik. Demikian pula sebaliknya, jika hubungan perasaan itu tidak terjalin dengan "indah", maka akan menghasilkan kinerja yang rendah. Hal-hal yang dapat merusak hubungan yang telah terjalin secara baik antara lain adalah: adanya prasangka-prasangka yang negatif, adanya perbedaan prinsip hidup, adanya perbedaan pengalaman hidup, adanya perbedaan kepentingan dan prioritas, perbedaan sudut pandang, perbandingan dan sikap fanatisme.

Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformatif

Hasil pengujian data penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan Spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Hasil ini bermakna bahwa semakin meningkat tingkat kecerdasan spiritual, maka kepemimpinan transformasional akan semakin baik. Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan semakin meningkat tingkat kecerdasan emosional, maka akan mengakibatkan semakin baik pula kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian mendukung pendapat Suryanto (2007) yang menyatakan pemimpin hendaknya memiliki spiritualitas yang meliputi transformasi spiritual dan mencari nilai-nilai luhur di tempat kerja. Selanjutnya masih menurut Suryanto, ada beberapa tahapan terjadinya integrasi spiritual seorang pemimpin transformasional di tempat kerja, yaitu:

- Integrasi spiritual, keadaan dimana orang belajar menerapkan prinsip-prinsip ajaran spiritual ke dalam setiap aspek kehidupan termasuk di tempat kerja. Ketertarikan karyawan atau pemimpin di seluruh dunia akan spiritualisme semakin memperbesar ketidakpastian masa depan, teroris, penyakit mematikan dan kondisi lainnya makin mendorong orang menemukan keteduhan jiwa dalam wujud spiritual.
- Pencarian spiritual, pencarian prinsip-prinsip spiritual yang ia dambakan misalnya ketika orang sedang ditimpa masalah atau mengalami kehanjuran bisnis dan kemudian mencari keteduhan pada tataran spiritual, orang itu akan begitu bernafsu mencari lebih banyak lagi ajaran yang mampu memuaskan dahaga spiritualnya.
- Tahap jiwa yang gelap, keadaan di mana simbol-simbol dunia yang begitu mencekam sekarang tidak lagi mempunyai arti, ketika orang lain mencari pencerahan, ia menyadari tentang kealpaan yang dilakukan selama ini sehingga kecerdasan spiritual merupakan titik puncak bahwa manusia tidak memiliki daya dan upayanya kecuali atas ridho-Nya.

Seorang pemimpin di perbankan syariah haruslah mempunyai tingkat keimanan dan ketakwaan yang tinggi, sehingga memahami bahwa kemampuan memimpin yang ia miliki adalah pemberian Tuhan.

Dan sebagai manusia mempunyai kelebihan dan kekurangan. Ia harus berusaha dan menyandarkan usahanya pada sang Pencipta dengan penuh tawakal. Pemimpin hanya mendapat amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada-Nya. Dengan demikian, setiap manajer memiliki dua amanah, yakni amanah dari organisasi dan amanah dari Tuhannya. Kesadaran spiritualitas ini memberi corak kepemimpinan yang sangat berketuhanan dan manusiawi, dia akan membawa organisasinya ke arah visi dan ketuhanan, bukan ke arah keserakahan. Pemimpin dengan kesadaran spiritual akan menumbuhkan rasa tanggung jawab pada sesama manusia dan Tuhannya, sebagaimana empat sifat yang melekat dalam diri Rosulullah dalam memimpin umatnya.

Didin (2003) memberikan gambaran bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya hendaknya memiliki lima sifat utama sebagai pemimpin, sebagaimana yang telah diteladankan oleh Rosul dan para Shahabat. Kelima hal itu terangkum dalam kata "S I F A T". Kata ini kepanjangan dari empat sifat Rosul, ditambah satu. Empat sifat tersebut adalah *Shiddiq*, *Istiqamah*, *Fatanah*, *Amanah*, dan *Tabligh*. Untuk lebih memperjelas apa sebenarnya maksud dan definisi dari lima sifat tersebut dalam kepemimpinan adalah sebagaimana paparan berikut ini:

- *Siddiq*, mengandung pengertian hendaknya seorang pemimpin memiliki kejujuran dan selalu melandaskan segala ucapan, keyakinan, serta perbuatannya berdasarkan ajaran Islam.
- *Istiqamah*, sifat ini sangat relevan dan tepat bila dimiliki oleh seorang pemimpin. Karena sifat ini memiliki makna konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun terjadi berbagai godaan dan tantangan. *Istiqamah*, dalam kebaikan ditampilkan dengan ketabahan, kesabaran, keuletan, selalu optimis sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. *Istiqamah* merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus menerus.
- *Fatanah* berarti mengerti, memahami dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban sebagai seorang pemimpin. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat.

- *Amanah*, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. *Amanah* ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Sifat amanah harus dimiliki oleh setiap mukmin, apalagi yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pemimpin, pelayan bagi masyarakat.
- *Tablig*, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. *Tablig* yang disampaikan haruslah dengan pendekatan dengan hikmah, sabar, argumentatif dan persuasif dengan harapan akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat. *Tablig* dalam konteks kepemimpinan bisa diartikan sebagai untuk melakukan jalinan *networking* dalam membangun perusahaan yang dipimpinnya.

Hasil penelitian juga mendukung pendapat Galvin (*dalam* Ginanjar, 2007), menyatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai motivasi murni yang berlandaskan nilai-nilai spiritual yang tulus. Pendapat ini diperkuat lagi oleh Jack Welch (*dalam* Ginanjar, 2007), dalam sebuah pidatonya "yang dibutuhkan saat ini adalah pemimpin-pemimpin yang memiliki landasan spiritual untuk memimpin sebuah perusahaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil membawa perusahaan ke puncak kesuksesan adalah orang-orang yang memiliki integritas, terbuka, mampu menerima kritik, rendah hati, mampu memahami orang lain dengan baik, terinspirasi oleh visi, mengenal diri sendiri dengan baik, memiliki spiritualitas yang non dogmatis, dan selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain. Para pemimpin yang sukses lebih mengamalkan nilai-nilai spritual.

Hasil penelitian di lapangan juga mendukung pendapat Zohar dan Marshall (2007) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin dituntut bertindak berdasarkan motivasi tinggi, yang meliputi transformasi spiritual. Ada beberapa ciri khas integrasi spiritual seorang pemimpin, yaitu: 1) kesadaran diri, mengetahui apa yang saya yakini dan mengetahui nilai serta hal apa yang sungguh sungguh memotivasi saya, 2) spontanitas, menghayati dan merespon momen dan semua yang dikandungnya, 3) terbimbing oleh visi dan misi, bertindak berdasarkan prinsip dan keyakinan yang

dalam, 4) holisme (kesadaran akan sistem atau konektivitas), kesanggupan untuk melihat pola-pola, hubungan-hubungan, keterkaitan yang lebih luas, 5) kepedulian, sifat ikut merasakan dan empati yang dalam, 6) merayakan keragaman, menghargai perbedaan orang lain dan situasi-situasi yang asing, 7) independensi terhadap lingkungan, kesanggupan untuk berbeda dan mempertahankan keyakinan saya sendiri, 8) kecenderungan untuk mengajukan pertanyaan fundamental mengapa? kebutuhan untuk memahami segala sesuatu, mengetahui intinya, 9) kemampuan untuk membingkai ulang, berpijak pada problem atau situasi yang ada untuk mencari gambaran lebih besar, 10) memanfaatkan kemalangan secara positif, kemampuan untuk menghadapi dan belajar dari kesalahan-kesalahan, melihat problem-problem sebagai kesempatan, 11) Rendah hati, mengetahui tempat saya sesungguhnya, dasar bagi kritik diri dan penilaian kritis, 12) rasa keterpanggilan, terpenggil untuk melayani sesuatu yang lebih besar dibanding diri saya, berterima kasih kepada mereka yang telah menolong saya dan berharap bisa membalas sesuatu untuknya. Dasar bagi pemimpin-pengabdian. Hasil penelitian di lapangan juga mendukung pendapat Antonio (2010), bahwa kepemimpinan yang baik ditunjukkan oleh kematangan emosi, tingkat kesadaran tinggi, ketenangan dan perhitungan dalam bertindak, kebijaksanaan dalam bersikap dan memahami keadaan orang lain, penjagaan kata-kata dan tingkah laku agar tidak menyakitkan orang lain

Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian data penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini bermakna bahwa semakin meningkat tingkat Kecerdasan spiritual, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan semakin meningkat tingkat kecerdasan spiritual, maka akan mengakibatkan semakin meningkat pula kepuasan kerja.

Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan Moore, *et al.* (2006), mengatakan bahwa pada dasarnya kecerdasan spiritual sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari penelitian ini dapat diungkapkan bahwa kecerdasan spiritual manajer

akan mempengaruhi kepuasan kerja. Semakin cerdas manajer maka tingkat kepuasan terhadap pekerjaan juga akan semakin meningkat. Dengan kecerdasan spiritual yang tinggi, orang akan mampu memaknai positif pada setiap peristiwa, permasalahan bahkan penderitaan yang dialami, maka ia akan mampu membangkitkan jiwanya dan melakukan perbuatan-perbuatan dan tindakan nyata yang positif. Selain itu, kecerdasan spiritual juga dapat menciptakan keberanian dalam bertindak, lebih tenang dan tararah dalam menyelesaikan persoalan dan lebih kepada rasa kemanusiaan atau keadilan untuk memilah-milah jenis reaksi. Sependapat dengan Moore, *et al.* (2006), Milliman, *et al.* (2003) mengatakan bahwa kecerdasan spiritual akan mempengaruhi sikap kerja. Sikap kerja ini ditunjukkan dengan indikatornya adalah kepuasan kerja, komitmen kepada organisasi, keterlibatan pekerja dan penghargaan terhadap organisasi. Penelitian ini memperkuat hasil dari Moore, sehingga dapat dikatakan bahwa kecerdasan spiritual akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain semakin cerdas secara spiritual, maka pekerja dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya akan merasa puas. Hal ini disebabkan karena cerdas spiritual berarti telah memiliki tingkat kesadaran yang tinggi dan dalam bekerja penuh dengan pengabdian dan tanggungjawab. Selain itu kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi yang murni mengakibatkan perasaan puas dalam setiap mengerjakan pekerjaan yang telah menjadi komitmennya. Adanya komitmen yang tinggi pada keputusan yang diambil sebagai resiko yang akan dihadapi dan lebih mengacu pada wawasan luas tanpa adanya perasaan terbatas atau bahkan pemikiran sempit dan acuh tak acuh pada suatu prinsip. Hal inilah yang memberikan suatu dampak beragam untuk dicerna menjadi kepuasan tersendiri atas kebutuhan dan pemanfaatan.

Hasil penelitian di lapangan mendukung pendapat dari Zohar dan Marshall (2007) yang menyatakan bahwa kecerdasan spiritual yang tinggi ditandai dengan adanya pertumbuhan dan transformasi pada diri seseorang, tercapainya kehidupan yang seimbang antara karier/pekerjaan dan pribadi/keluarga, serta adanya perasaan suka cita serta puas yang diwujudkan dalam bentuk menghasilkan kontribusi yang positif dan berbagi kebahagiaan kepada lingkungan. Karyawan dengan kecerdasan spiritual yang tinggi biasanya

akan lebih cepat mengalami pemulihan dari suatu penyakit, baik secara fisik dan mental. Ia lebih mudah bangkit dari suatu kejatuhan dan penderitaan, lebih tahan menghadapi stress, lebih mudah melihat peluang karena memiliki sikap mental positif, serta lebih ceria, bahagia dan merasa puas dalam menjalani kehidupan. Dengan demikian kecerdasan spiritual mampu mengatasi masalah hidupnya dan berdamai dengan masalah itu sendiri, kecerdasan spiritual memberikan sesuatu rasa yang dalam pada diri seseorang menyangkut perjuangan hidup sebagai bentuk kepuasan. (Howard, 2002).

Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja

Hasil pengujian data penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini bermakna bahwa semakin meningkat tingkat Kecerdasan spiritual, maka kinerja akan semakin meningkat. Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan semakin meningkat tingkat kecerdasan spiritual, maka akan mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja.

Tischler, *et al.* (2002) yang menyatakan bahwa SQ mempunyai hubungan dengan kinerja. Hasil penelitian juga mendukung pendapat Flee dan Earles (*dalam* Behling, 1998), yang menyatakan bahwa pada dasarnya kecerdasan secara konsisten mampu memprediksi kinerja dengan baik. Demikian juga dengan pendapat dari Harlos (*dalam* Harrington, *et al.*, 2002), menyatakan bahwa kecerdasan spiritual mampu mengatur tingkah laku dan kinerja seseorang. Kecerdasan spiritual mutlak diperlukan oleh manajer perbankan syariah di Malang, karena dengan berbekal kecerdasan spiritual yang baik maka tingkah laku dan perilaku pimpinan secara otomatis akan terkontrol dan terhindar dari perbuatan yang tercela. Ini merupakan cerminan dari salah satu kinerja manajer perbankan syariah yaitu internalisasi nilai-nilai syariah. Dengan semakin meningkat kecerdasan spiritual, maka akan mampu mempengaruhi kinerja, dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Lank (*dalam* Said Hawa, 2008), keyakinan agama sangat penting bagi kehidupan seseorang. Didapati bahwa setiap yang beragama atau yang sering mendatangi tempat ibadah memiliki kepribadian yang lebih kuat dan lebih baik

dibandingkan mereka yang tidak beragama dan tidak pernah beribadah.

Hasil penelitian di lapangan sejalan dengan pendapat dari Zohar dan Marshall (2007), yang mengatakan bahwa makna yang paling tinggi dan paling bernilai, dimana manusia akan merasa bahagia, justru terletak pada aspek spiritualitasnya. Semakin tinggi tingkat spiritualitasnya, maka perasaan dan ketenangan hidup akan semakin meningkat. Spiritualitas yang tinggi akan menyebabkan manusia semakin bertawakal dan berpasrah diri atas segala bentuk kesenangan dan cobaan, karena semua datangnya dari Allah, SWT. Dan hal tersebut dirasakan oleh manusia, ketika ia ikhlas mengabdikan kepada sifat atau kehendak Tuhan. Kata "mengabdikan", memiliki arti mengikuti perintah atau kaidah-kaidah-Nya. Secara aplikatif hal ini bisa dicontohkan melalui nilai-nilai kejujuran, keadilan, kepercayaan, tanggung jawab, dsb. Tetapi nilai-nilai dalam karakter tersebut belumlah sempurna apabila masih berorientasi atau menghambat pada kepentingan materi dan dunia. Tujuan puncak orang-orang bekerja adalah mengabdikan kepada Allah SWT. Hasilnya pasti akan lebih efektif, karena mereka bekerja lebih tulus dan ikhlas serta penuh integritas. Mereka merasa dilihat oleh sang Pencipta atau sebaliknya merasa melihat-Nya. Inilah yang dinamakan spiritualisasi kehidupan. (Ginjar, 2007).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian data penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini bermakna bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan mengakibatkan semakin meningkat pula kepuasan kerja.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian terdahulu diantaranya penelitian dari Bycio, *et al.* (1995) tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan efektivitas dan kinerja, serta kepuasan. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif yang kuat antara variabel kepemimpinan transformasional dengan efektivitas kerja. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan peningkatan kinerja.

Inti kepemimpinan adalah ada tanggung jawab bersama.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Griffith James (2004), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berhubungan secara langsung dengan perputaran karyawan, akan tetapi kepemimpinan transformasional berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan dan bahkan dengan kinerja. Hasil di lapangan juga sejalan dengan pendapat Locke (1997), yang mengatakan bahwa para pemimpin yang sukses menetapkan contoh-contoh terlibat dalam perilaku simbolik yang memberitahu para pengikut apa yang diharapkan dari mereka, juga memberitahu perilaku-perilaku seperti apa yang layak. Masih menurut Locke menyatakan bahwa untuk mencapai umpan balik yang berguna dan tepat guna, harus ada ukuran kinerja (*performance measurement*) yang cermat untuk menaksir tingkat sasaran yang dibutuhkan demi tercapainya kinerja yang optimal. Pemimpin harus merancang sebuah sistem yang baik dimana tindakan atau kinerja pegawai dapat diukur secara obyektif.

Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam al-Qur'an surat Al Nisa (4) : 59), yang 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.

Ayat-ayat ini merupakan arahan Allah SWT kepada Para pemimpin yang beriman untuk menunaikan amanah kepada rakyatnya, memberikan hak-haknya, bersikap adil dalam memutuskan perkara dan mendistribusikan kekayaan. Selanjutnya ayat-ayat ini memerintahkan rakyat yang beriman untuk mentaati para pemimpin selama kepemimpinan berada di rel ilahiyah. Ada perintah kepada pemimpin untuk menjaga rakyatnya dan ada perintah untuk rakyat mentaati pimpinannya (Imam Al tabrani).

Hasil penelitian juga mendukung pendapat Flee dan Earles (*dalam* Behling, 1998), yang menyatakan bahwa pada dasarnya kecerdasan secara konsisten mampu memprediksi kinerja dengan baik. Demikian juga dengan pendapat dari Harlos (*dalam* Harrington, *et al.*, 2002), menyatakan bahwa kecerdasan

spiritual mampu mengatur tingkah laku dan kinerja seseorang. Kecerdasan spiritual mutlak diperlukan oleh Manajer perbankan syariah di Malang, karena dengan berbekal kecerdasan spiritual yang baik maka tingkah laku dan perilaku pimpinan secara otomatis akan terkontrol dan terhindar dari perbuatan yang tercela. Ini merupakan cerminan dari salah satu kinerja manajer perbankan syariah yaitu internalisasi nilai-nilai syariah. Dengan semakin meningkat kecerdasan spiritual, maka akan mampu mempengaruhi kinerja, dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Lank (*dalam* Said, 2008), keyakinan agama sangat penting bagi kehidupan seseorang. Didapati bahwa setiap yang beragama atau yang sering mendatangi tempat ibadah memiliki kepribadian yang lebih kuat dan lebih baik dibandingkan mereka yang tidak beragama dan tidak pernah beribadah.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Hasil pengujian data penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini bermakna bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, maka kinerja akan semakin meningkat. Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja.

Kemudian secara empiris temuan penelitian ini seiring dengan penelitian yang dilakukan Griffith (2004), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berhubungan secara langsung dengan perputaran karyawan, akan tetapi kepemimpinan transformasional berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan dan bahkan dengan kinerja.

Hasil penelitian di lapangan juga memberikan respon yang positif terhadap penelitian yang dilakukan Kelloway, *et al.* (2003), yang mengkaji tentang kepemimpinan transformasional. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *individual consideration*, dan *intellectual stimulation* berpengaruh terhadap kepuasan. Temuan ini mendukung hasil penelitian dari Bycio, *et al.* (1995) tentang hubungan antara gaya kepemimpinan

transformatif dengan efektivitas dan kinerja, serta kepuasan. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan Geijel and Peter (2002), tentang efek kepemimpinan transformatif terhadap komitmen guru dan upaya untuk melakukan reformasi di Kanada dan Belanda, dari temuannya disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki efek terhadap beberapa variabel kriteria seperti kepercayaan terhadap pemimpin dan kinerja bawahan.

Kepemimpinan transformatif dapat mengubah aspirasi, identitas, kebutuhan, pilihan dan nilai para pengikut sedemikian rupa sehingga mereka bisa mewujudkan potensi mereka dengan sepenuhnya, pemimpin transformatif khususnya dapat membangun semangat tim melalui antusiasme, standar moral yang tinggi, integritas dan optimisme serta dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan para pengikut mereka sehingga dengan begitu meningkatkan level kemampuan diri, rasa percaya diri, makna dan kemampuan menentukan nasib sendiri dari para bawahan (Bass and Avolio, 1994). Kepemimpinan transformatif juga menerapkan stimulasi intelektual untuk menantang nilai-nilai dan norma-norma, keyakinan dan pola pikir dari para bawahan dengan cara mendorong pengikut untuk memikirkan kembali cara mereka bekerja dan mendorong untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru yang kreatif dalam bekerja (Bass dan Avolio, 1994). Hal yang paling penting adalah kepemimpinan transformatif juga memberikan perhatian juga kepedulian secara individu kepada bawahan dengan cara memperhatikan kebutuhan tataran tinggi mereka (*Higher order needs*) dan mendorong mereka untuk mengemban lebih banyak tanggung jawab agar mereka bisa mengembangkan potensi mereka sepenuhnya (Kark dan Shamir, 2002), hasil di lapangan juga memperkuat pendapat Wirjana (dalam Asnawi, 2008), kepemimpinan seseorang dianggap efektif bila pemimpin dapat memberikan inspirasi kepada bawahan untuk bekerja secara bersama-sama, bertindak mencapai tujuan organisasi dan didalam melakukan hal itu, yang dipimpin akan mengalami proses pengembangan kepemimpinan sehingga kelak merekapun akan menjadi pemimpin yang baik.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian data penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini bermakna bahwa semakin meningkat kepuasan kerja, maka kinerja akan semakin meningkat. Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan semakin meningkat kepuasan kerja, maka akan mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja.

Hasil Analisis Koefisien Jalur *Inner Model* dalam PLS

Hasil penelitian ini mendukung riset terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Crossman and Bassem (2003), tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Dari temuannya dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Artinya bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan korelasi yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin puas karyawan dalam bekerja, maka semakin meningkat kinerjanya. Temuan di lapangan juga sependapat dengan teori yang dikemukakan oleh Smith, *et al.* (1969) dalam Gibson, *et al.* (1996) mengatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan seseorang disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar kesempatan promosi serta adanya kesempatan untuk maju.

Hasil penelitian di lapangan juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja di tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja. Masih menurut Robbins untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kecerdasan emosional yang meningkat akan berpengaruh terhadap kepemimpinan transformatif. Semakin meningkat tingkat kecerdasan emosional pemimpin, maka kepemimpinan transformatif yang diterapkan akan semakin baik. Hal ini dikarena-

kan para pemimpin dan manajer secara khusus membutuhkan kecerdasan emosional yang baik, karena mereka mewakili organisasi publik. Kecerdasan emosional yang baik ditandai oleh kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola emosionalnya. Semakin baik pengendalian emosionalnya maka gaya kepemimpinannya akan cenderung lebih transformasional, sebaliknya semakin rendah pengendalian dan daya kontrol emosionalnya, maka gaya kepemimpinannya cenderung lebih transaksional. Para pemimpin dan manajer selalu berinteraksi dan berkomunikasi dengan para bawahannya, diharapkan dengan semakin intensnya interaksi atasan dan bawahan, maka akan meningkatkan moral karyawan. Para pemimpin dengan empatinya yang tinggi akan mampu memahami kebutuhan dan memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif kepada para bawahannya.

Kecerdasan emosional meningkat akan berpengaruh berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin meningkat kecerdasan emosional, maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan. Kecerdasan emosional merupakan salah satu faktor penting dalam pelaksanaan tugas dan peningkatan kepuasan manajer. Oleh karena itu kemampuan seseorang dalam mengolah dan menggunakan emosi dengan cerdas dalam bekerja, serta pandangan yang jernih dalam menghadapi segala persoalan dan berpandangan luas dalam mencari solusi dalam setiap persoalan merupakan bagian penting dan harus dipelihara terus-menerus, dipertahankan, dan bahkan bisa memberikan manfaat besar, diantaranya adalah adanya perasaan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan.

Meningkatnya kecerdasan emosional manajer akan berdampak pada kinerja manajer yang semakin meningkat. Kecerdasan emosional yang meningkat memberikan kemudahan manajer dalam menjalankan profesinya secara bermakna, sehingga berdampak besar terhadap peningkatan kinerja manajer perbankan syariah di Malang. Kemampuan manajer dalam mengelola kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi dan empati yang merupakan bagian dari kecerdasan emosional adalah berperan penting dalam peningkatan kinerja.

Kesadaran spiritualitas ini memberi corak kepemimpinan yang sangat berketuhanan dan manusiawi, dia akan membawa organisasinya ke arah visi dan ketuhanan, bukan ke arah keserakahan. Pemimpin

dengan kesadaran spiritual akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi. Kecerdasan spiritual sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional. Semakin meningkat kecerdasan spiritual manajer, maka kepemimpinan transformasional yang diterapkannya akan semakin baik.

Meningkatnya kecerdasan spiritual akan berdampak pada kepuasan kerja yang semakin meningkat. Kecerdasan spiritual akan mempengaruhi sikap kerja, dengan indikatornya adalah kepuasan kerja, komitmen kepada organisasi, keterlibatan pekerja dan penghargaan terhadap organisasi. Cerdas spiritual berarti telah memiliki tingkat kesadaran yang tinggi dalam bekerja penuh pengabdian dan tanggungjawab. Hal inilah yang memberikan suatu dampak beragam untuk dicerna menjadi kepuasan tersendiri bagi manajer perbankan syariah.

Semakin meningkat kecerdasan spiritual manajer, maka kinerja yang dihasilkan juga akan mengalami peningkatan. Kecerdasan spiritual yang tinggi memberikan kemudahan manajer dalam menjalankan profesinya secara bermakna, sehingga berdampak besar terhadap peningkatan kinerja manajer perbankan syariah di Malang. Kecerdasan spiritual mutlak diperlukan oleh manajer, karena dengan berbekal kecerdasan spiritual yang baik maka tingkah laku dan perilaku pimpinan secara otomatis akan terkontrol dan terhindar dari perbuatan yang tercela.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *outcome* pegawai dalam hal ini adalah kepuasan kerja. Artinya bahwa dengan semakin baiknya kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan dalam organisasi, maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah aspirasi, identitas, kebutuhan, pilihan dan nilai para pengikut sedemikian rupa sehingga menimbulkan efek moderasi pada evaluasi diri pegawai di dalam menilai dampak kepemimpinan tersebut terhadap peningkatan kepuasan kerja

Semakin baik kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan oleh manajer, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini dikarenakan pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi, motivasi, dorongan kepada yang dipimpin untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi. Model manajer yang mampu memberikan arahan, dorongan, memotivasi, dan memberikan

inspirasi akan mampu meningkatkan kinerja baik secara organisasi maupun individual.

Meningkatnya perasaan puas dalam melakukan pekerja, akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap hasil pekerjaannya. Untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, faktor tersebut adalah : kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian pekerjaan. Faktor tersebut memiliki peranan yang besar guna menghasilkan kinerja manajer yang lebih baik.

Saran

Melakukan uji beda antara kepuasan dan kinerja pegawai berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, masa kerja dan data lainnya sehingga penelitian yang dilakukan menjadi lebih luas dan terperinci.

DAFTAR RUJUKAN

- Al – Quran al – Karim. 2010. Kementerian Agama RI.
- Asnawi, N. 2008. *Pemasaran Syariah: Studi Pembudayaan N2S di Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang*. Disertasi. IAIN Sunan Ampel Surabaya.
- Antonio, M.S. 2010. *Ensiklopedia Leadership and Manajemen Muhammad SAW " The Super Leader Super Manager"*. Jakarta: TAZKIA Publishing.
- Bank Indonesia. 2010. *Data Statistik Perbankan di Indonesia*, Juli.
- Bank Indonesia, 2008. *Grand Strategy Pengembangan Perbankan Syariah*, Direktorat Perbankan Syari'ah, Mei.
- Bass, M.B., Avolio, B. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE USA.
- Behling, O. 1998. Employee Selection. Will Intelligence and conscientiousness do the job? *Academy of Management Executive*, 12 (1):77–86.
- Bitsch, V. 2008. Spirituality and Religion Developments in the management literature Relevant to agribusiness and Entrepreneurship? Annual World and symposium of the International Food and agribusiness Management Association. *bitsch@msu.edu*.
- Bycio, P., Joyce, S.A., and Rick, D.H. 1995. Further Assesment of Bass's (1985): Conceptualization on Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology* (Vol. 80, No.4), p.468–478.
- Carmeli, A. 2003. The Relationship Between Emotional Intelligence And Work Attitudes, behavior and outcomes. *Journal Of Managerial Psychology*. Vol 18. No 8. P. 788–813.
- Carmichael, B.D., and Maxim, S. 2005. Emotional Intelligence, Organizational Legitimacy And Charismatic Leadership. *Academy Of Management Journal*.
- Cote, S., & Christopher, T.H.M. 2006. Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*. 51 : P 1–28.
- Crossman, A., and Bassem, Abou - Zakki. 2003. Job satisfaction and Employee Performance Of Lebanese Banking Staff. *Journal Of Managerial Psychology* Vol. 18, No. 4, p. 368–376.
- Didin, H. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktek*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Downey, L.A., Papageorgiou, V., and Stough, C. 2006. Examining The Relationship Between Leadership, Emotional Intelligence & Instuition In Senior Famele Manager In Australia, *Leadership and Organization Journal*, Vol. 27, No. 4, Tahun 2006, pp. 250–264.
- Geijel, F., and Slegers, P. 2002. Transformational Leadership Effect On Teacher's Commitment And Effort Toward School Reform. *Journal Of Educational Administration*. Vol 41 No 3. P 21–49.
- Ghani, A.M. 2005. *The Spirituality In Business, Pencekahan Hati Bagi Pelaku Usaha*. Jakarta: Penerbit Pena Pundi Aksara.
- Ginanjar, A.A .2007. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*. Jakarta: ARGA Publishing.
- Ginanjar, A.A. 2007. *Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ Power*. Jakarta: ARGA Publishing.
- Gibson, James, J.M., Ivancevic, and J.H. Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kedelapan Jilid I. Terjemahan Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Goleman, D. 2000. *Emotional Intellegent: Kecerdasan Emosional, Mengapa EI lebih penting dari IQ*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, Cetakan kesepuluh.
- Goleman, D., Richard, B., and Annie, M. 2003. Realizing The Power Of Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*. 217. P 1–4.
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling (SEM) Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Griffith, J. 2004. Relation Of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal Of Educational Administration*. Vol 42. No. 3. P. 333–356.

- Harington, J.W., Robert, C.P., and Doreen J.G. 2002. Perceptions Of Workplace Spirituality Among Professionals and Executives. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 13 (3) p 155.
- Higgs, M., and Dulewicz. 2002. Do Leaders Need Emotional Intelligence? A Study Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Leadership Of Change. *International Journal Of Organizational Behaviour*. 5(6):195–212.
- Howard, S. 2002. A Spiritual Perspective On Learning In The Workplace. *Journal Of Managerial Psychology*. Vol 17. No 3. Pg. 230–242.
- Idayati. 2008. *Pengaruh Kepribadian, Keluarga, Hukum Capital Terhadap Karir dan Kinerja Manajer Bank*. Disertasi Program Pasca Sarjana, Fakultas Ekonomi Brawijaya. Malang.
- Kark,R., and Shamir, B. 2002. The duel effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In B.J. Avolio & F.J.Yammarino (Eds), *Transformational and charismatic leadership : The Road ahead* (pp.67–91).Oxford, UK: JAI/Elsevier.
- Kelloway, E.K., Julian, B., Elizabeth, K., Julie, C., Bernadette, G. 2003. Remote Transformational Leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*. 24 (3):163–171.
- Locke, E.A. 1997. *Esensi Kepemimpinan (terjemahan)*. Jakarta: Mitra Utama.
- Luthan, F. 2004. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mathis, C.R., & Jackson, H.J. 2006. *Human Resources Management*. Diana Angelica (penerjemah). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Milliman, J., Andrew, J.C., Jeffery, F. 2003. Workplace Spirituality And Employee Work Attitudes. *Journal Of Organizational Change Management*. Vol 16. No. 4. Pp.426–447.
- Moore, W.T., and Wendy, J.C. 2006. An Examination Of Proxy Measures Of Workplace Spirituality: A Profile Model Of Multidimensional Constructs. *Journal Of Leadership And Organizational Studies*. Vol 12. No 4. Pg. 109.
- Panggabean, M.S. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Cetakan Kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, R.G., Ammeter, P.A., Buckley, R.M. 2003. Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes. *The International Journal Of Organizational Analysis*. Vol 11. No.1. pp 21–40.
- Purwadi. 2011. *Perkembangan Bank-Bank Syariah di Indonesia*. Republika. Maret
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. 2006. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Terjemahan Pudjaatmaka. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Said, H. 2008. *Al Islam*. Dar al salam Kairo.
- Shaffar, R.M. 2005. Assessing The Relationship Between Workplace Emotional Intelligence, Job Satisfaction, And Organizational Commitment. *Academy of management Best Conference Paper*.
- Sojka, J.Z., and Dawn, R.D. 2002. Enhancing The Emotional Intelligence Of Salespeople. *American Journal of Bussiness* : Spring 17(1): p 43.
- Suryanto, D. 2007. *Transformational Leadership, Terobosan Baru Menjadi Pemimpin Unggul*. Bandung: Penerbit Total Data Buah Batu.
- Thomas, Sy, Susanna, T., and Linda, A.O. 2006. Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence To Job Satisfaction And Performance. *Journal of Vocational Behaviour* . 68, p.461–473.
- Timpe, D. 2002. *Leadership, Seri Manajemen Sumberdaya Manusia*, alih bahasa Susanto B. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Tischler, L., Jerry, B., and Robert, M. 2002. Linking Emotional Intelligence, Spirituality and Workplace performance. *Journal Of Managerial Psycology*. vol 17,(3): p 203.
- Wong, S., and Kenneth S.L. 2002. *The Effects Of Leader and Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study*. Cswog @baf.msml.cuhk.hk.
- Yukl, G. 2000. *Leadership In Organization*. Alih Bahasa: Udaya Yusuf. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Zapf, D. 2002. Emotional Work And Psycolocal well Being a Review of Literature And Some conceptual Considerations. *Human Resources Management Review*, Departemen Of Psycology, Johann Goethe- University Frankfurt, Mertinstr, Frankfurt. Germany.
- Zohar, D., dan Marshall, I. 2007. *SQ: Spiritual Intelligence The Ultimate Intelligence*. Alih Bahasa Rahmani Astuti dkk. Bandung: Penerbit Mizan Media Utama.