

Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformational Serta Hubungannya dengan Kinerja (Studi Kasus Bapenda Kabupaten Inhil)

Yanti¹, Fahmi Oemar^{1*}

¹Program Studi Magister Manajemen Universitas Lancang Kuning Pekanbaru

* Penulis Korespondensi, email: fahmi_pala@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Bapenda Kabupaten Indragiri Hilir, dengan tujuan menguji pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai, pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional, serta pengaruh kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampel jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel yang berjumlah 57 pegawai negeri sipil, kecuali peneliti menjadi 56 Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Inhil. Teknik analisa data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan analisis verifikatif, sebagai alat analisis digunakan Sctruktural Equational Model yang diproses dengan Software SmartPLS2. Hasil analisis membuktikan bahwa pada Bapenda Kabupaten Indragiri Hilir, kecerdasan emosional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja; kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja; kepemimpinan transformasional mempengaruhi meningkatnya kinerja; kecerdasan emosional mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja; dan kecerdasan emosional mempengaruhi kinerja PNS di Bapenda Inhil melalui kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel paling berpengaruh terhadap kinerja dibanding variabel lainnya yang digunakan dalam penelitian ini.

Kata kunci: Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Pelanggan dan Sikap

PENDAHULUAN

Kecerdasan merupakan suatu kecakapan saat menemui dan beradaptasi dengan lingkungan yang baru dengan segera dan berhasil; kecakapan memakai konsep-konsep yang implisit dengan baik; kecakapan dalam menguasai kaitan setiap masalah yang dihadapi dan mempelajarinya dengan cepat dan tepat (Caplinm 2009). Sedangkan kecerdasan emosional (Emotional Intelligent/EQ) adalah kemampuan seseorang untuk bisa merasakan satu dengan yang lain, membedakan diantaranya dan menggunakan informasi yang didapat sebagai dasar berfikir dan berperilaku (Salovey dan Mayer, 1990,1994 dalam Polychroniou, 2009). Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa kecerdasan emosional merupakan gabungan dari kecakapan (penilaian dan pernyataan emosi), pengorganisasian emosi, serta pemakaian emosi saat mengambil keputusan.

Pada dekade 1990-an, para peneliti dan akademisi manajemen mulai banyak menekankan pentingnya EQ dalam menentukan efektivitas kepemimpinan (Megerian dan Sosik, 1996; Morris dan Feldman, 1996; Goleman, 1998; Bass, 2002; Rahim et al., 2002, 2006, dalam Polycroniaou, 2009). Atasan yang memiliki kecerdasan interpersonal yang

baik, memiliki hubungan yang erat dengan gaya kepemimpinan transformasional. Karena pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki kedekatan emosional dengan para bawahannya.

Kustiah dkk (2015) menemukan variabel kecerdasan emosional, kemampuan SDM, dan efektivitas pelayanan secara tunggal atau bersama-sama berpengaruh pada kinerja Organisasi Publik. Dan diketahui bahwa variabel dominan yang mempengaruhi kinerja organisasi publik adalah variabel efektivitas selain variabel kecerdasan emosional dan kemampuan sumber daya manusia. Motivasi juga berperan sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja pada sektor publik. Farhanah dan Zulaikha (2016) dalam penelitiannya ditemukan bahwa kecerdasan emosional mempunyai keterkaitan yang cukup dekat dengan kinerja karyawan di perpustakaan kota Yogyakarta. Elviati (2018) melakukan penelitian terhadap 12 fakultas di lingkungan Unsyiah Aceh, yang menggunakan 193 sampel. Data dikelompokkan dengan kuesioner, kemudian ditelaah menggunakan statistik structural equation model (SEM). Penelitian ini menghasilkan temuan penelitian bahwa tingkah laku saat bekerja dan kecerdasan emosional mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja secara positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Kemudian motivasi dan kepuasan kerja juga berpengaruh pada kinerja pegawai. Bahwa motivasi dan kepuasan kerja mampu menjadi mediasi antara tingkah laku saat bekerja dan pada kinerja karyawan. Akibat yang ditimbulkan karena adanya mediasi tersebut hanya secara parsial.

Namun berbeda dengan yang ditemukan oleh Riski dkk (2018). Dalam penelitiannya terhadap Bagian Umum dan Protokol Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hanya disiplin kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja. Disiplin kerja dan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Sedangkan kepuasan kerja juga tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitu pula dengan Hidayati et al (2013) yang menemukan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat (NTB). Penelitian ini menggunakan sampel yang berstatus Pegawai Negeri Sipil sebanyak 73 orang (sampel jenuh). Dengan metode analisis analisis GSCA (Generalized Structured Component Analysis) yang merupakan metode baru SEM berbasis komponen, sangat penting dan dapat digunakan untuk perhitungan skor (bukan skala) dan dapat pula diterapkan pada sampel yang sangat kecil.

TINJAUAN PUSTAKA

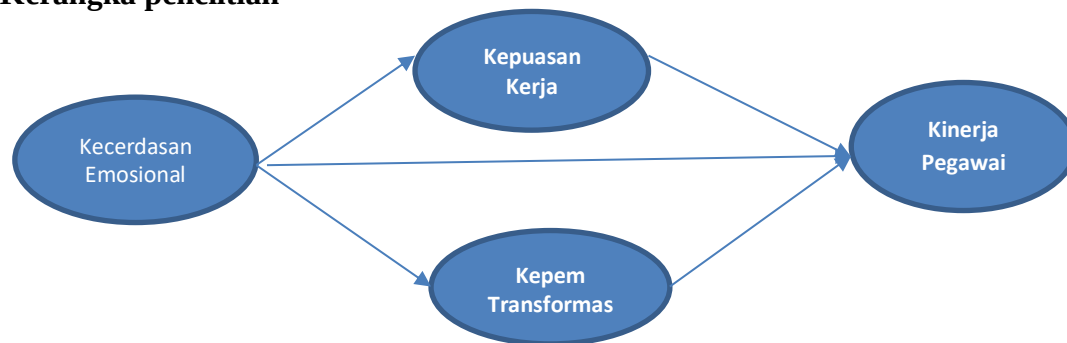
Kecerdasan emosional menurut Goleman (1999) yang dikembangkan oleh Rahim et al (2002), adalah kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan orang lain, memotivasi diri sendiri, serta mengelola emosi pribadi dengan baik dalam hubungannya dengan orang lain. Dengan menyebut sebagai indeks kecerdasan emosional, Rahim et al (2002) membaginya menjadi empat indikator yaitu kesadaran diri, keterampilan sosial, empati, dan motivasi.

Luthan (2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang paling penting melalui hasil kerjanya. Ia mengukur kepuasan kerja ini dengan lima indikator yaitu tanggung jawab itu sendiri, kesamaan tanggung jawab dengan keahlian, kompensasi, penghargaan, peningkatan karir, perilaku rekan kerja dan atasan, serta situasi kerja.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki kecakapan guna melakukan perubahan pada suatu kenyamanan dengan memberikan nilai dan keinginan bawahan guna mencapai tujuann organisasi yang lebih tinggi (Bass & Avolio, 1995). Ia mengukur variabel ini dengan lima dimensi yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, perhatian individual, dan stimulasi intelektual.

Kinerja pegawai, menurut PP Nomor 10 Tahun 1979, kinerja pegawai adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan PNS. Dengan delapan indikator kesetiaan, hasil kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Kerangka penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Keterangan:

- | | |
|----------------------------------|------|
| 1. Kecerdasan Emosional | : X |
| 2. Kepuasan Kerja | : Y1 |
| 3. Kepemimpinan Transformasional | : Y2 |
| 4. Kinerja Pegawai | : Y3 |

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *descriptive and explanatory survey*, karena akan mendeskripsikan setiap variabel dan menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti. Sedangkan tipe hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian adalah kausalitas yaitu variabel independen/variabel bebas mempengaruhi variabel dependen/terikat.

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang akan dilakukan yaitu menguji bagaimana kecerdasan emosional mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung, kemudian

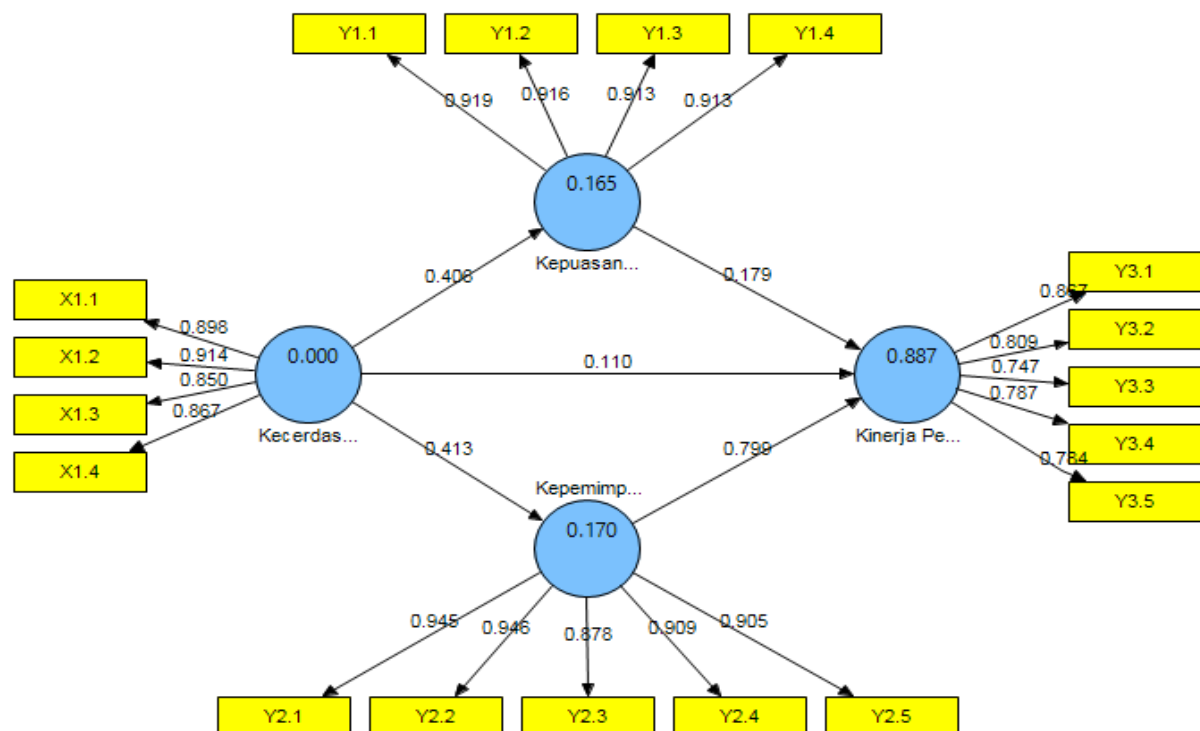
mengamati bagaimana pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai apabila melalui kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional, serta bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Bapenda Kabupaten Inhil, maka penelitian ini bersifat deskriptif yang akan menjelaskan variabel-variabel terkait dan verifikatif yang dilakukan dengan uji *statistic Structural Equational Modelling* (SEM).

Sebagai unit analisis penelitian ini adalah Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Inhil. Waktu yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 2 (dua) bulan yaitu dari Maret – April 2019. Populasi penelitian ini adalah Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Inhil, dengan jumlah sebanyak 57 Pegawai Negeri Sipil (PNS). Karena jumlahnya hanya 57 orang, maka populasi sekaligus dijadikan sampel penelitian. Kecuali peneliti, sehingga sampel penelitian berjumlah 56 orang.

Rancangan analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, sedangkan analisis verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, dengan *Struktural Equational Model* (SEM) dan *software SmartPLS 2*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis PLS



Gambar 2. Diagram Jalur

Hasil pengujian hipotesis

Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Kecerdasan Emosional	Kepuasan Kerja	0.406	0.101	4.039
Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	0.413	0.082	5.038
Kecerdasan Emosional	Kinerja Pegawai	0.110	0.037	3.004
Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	0.179	0.039	4.566
Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0.799	0.027	29.980

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Nilai T statistics hubungan antara kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja adalah sebesar $4.039 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja. Nilai T statistics hubungan antara kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional adalah sebesar $5.038 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional. Nilai T statistics hubungan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $3.004 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. Nilai T statistics hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $4.566 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Nilai T statistics hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $29.980 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis tidak langsung

Tabel 2. Hasil Pengujian Tidak Langsung

Eksogen	Mediasi	Endogen	Indirect	Standard Error	T Statistics
Kecerdasan Emosional	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	0.073	0.024	3.025
Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0.330	0.066	4.969

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa:

1. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja diperoleh nilai T statistics sebesar $3.025 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja dinyatakan mampu memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional diperoleh nilai T statistics sebesar $4.969 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional dinyatakan mampu memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai.

Konversi diagram jalur ke dalam model struktural

Tabel 3. Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Eksogen	Mediasi	Endogen	Direct	Indirect	Total
Kecerdasan Emosional		Kepuasan Kerja	0.406		0.406
Kecerdasan Emosional		Kepemimpinan Transformasional	0.413		0.413
Kecerdasan Emosional	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai		0.073	
Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai		0.330	
			0.110		0.512
Kepuasan Kerja		Kinerja Pegawai	0.179		0.179
Kepemimpinan Transformasional		Kinerja Pegawai	0.799		0.799

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Persamaan 1 : $Y_1 = 0.406 X_1$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa Koefisien direct effect kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja sebesar 0.406 menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi kecerdasan emosional maka cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Persamaan 2 : $Y_2 = 0.413 X_1$

Dari persamaan di atas dapat diinformasikan bahwa Koefisien direct effect kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan transformasional sebesar 0.413 menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti semakin tinggi kecerdasan emosional maka cenderung dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional.

$$\text{Persamaan 3 : } Y3 = 0.110 X1 + 0.179 Y1 + 0.799 Y2$$

Dari persamaan 3 dapat diinformasikan bahwa

1. Koefisien direct effect kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai sebesar 0.110 menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi kecerdasan emosional maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Koefisien direct effect kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0.179 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Koefisien direct effect kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0.799 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.
4. Koefisien indirect effect kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0.073 menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja yang disebabkan oleh semakin tingginya kecerdasan emosional, cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.
5. Koefisien indirect effect kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional sebesar 0.330 menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional yang disebabkan oleh semakin tingginya kecerdasan emosional, cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Efek dominan

Tabel 4. Pengaruh Dominan

Eksogen	Endogen	Total
Kecerdasan Emosional	Kepuasan Kerja	0.406
Kecerdasan Emosional	Kepemimpinan Transformasional	0.413
Kecerdasan Emosional	Kinerja Pegawai	0.512
Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	0.179
Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0.799

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki total efek terbesar terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional dengan total efek sebesar 0.799. Dengan demikian kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kecerdasan emosional mempengaruhi kinerja PNS di Bapenda Inhil melalui kepemimpinan transformasional yang menaungi PNS. Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel paling berpengaruh terhadap kinerja dibanding variabel lainnya yang digunakan dalam penelitian ini.

Untuk para pemimpin di Bapenda Kabupaten Inhil disarankan untuk terus menerus memperbaiki kecerdasan emosional dan kepuasan kerja di kalangan pegawai agar mampu mendorong meningkatnya kinerja mereka. Para pemimpin di lingkungan Bapenda Kabupaten Inhil disarankan untuk lebih mengarahkan para pemimpin menjadi pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Karena gaya kepemimpinan ini terbukti menjadi variabel paling berpengaruh terhadap kinerja PNS di lingkungan Bapenda Kabupaten Inhil, dibanding variabel lainnya yang diamati dalam penelitian ini. Untuk peneliti selanjutnya dianjurkan melakukan penelitian dengan mengambil variabel lainnya yang menjadi penentu dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

REFERENSI

- Ardhi, Iradian. 2016. "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Lingkungan Kerja dan Pemberian Insentif Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Besar." ETD Unsyiah Online Thesis and Disertation.
- Augusty Ferdinand. 2006. Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen. BP. Undip, Semarang.
- Bass, B.M. 1997. "The Ethics of Transformational Leadership". Academy of Leadership Press (dalam www.academy.umd.edu, 6 Nopember 2004)
- Bass, B.M. 1998. "Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact". Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.
- Bass, B.M., and Avolio.1995. "Multifactor Leadership Questionnaire". Mind Garden, Inc, California.
- Bass, B.M., and Steidlmeier, Paul.1995. "Ethics, Character, and Authentic". Mind Garden, Inc, California.
- Barbuto, J E. 2005. "Motivation and Transaksional, Charismatic and Transformasional Leadership: A Tes Antecedent". Journal of Leadership & Organizational Studies; 11, 4; ABI/INFORM Global pg. 26,
- Druskat, V.U. and Wolf, S.B. (2001), "Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness", in Cherniss, C. and Goleman, D. (Eds), Emotionally Intelligent Workplace, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Elviati. (2018). "Pengaruh Perilaku Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Unsyiah." ETD Unsyiah Online Thesis and Disertation.
- Farhanah dan Zulaikha. (2016). "Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Kinerja Pustakawan di Perpustakaan." *Jurnal Kajian Informasi dan perpustakaan*, Vol.4/No.2, Desember 2016, hlm 179-190.
- Goleman, D. (2001). "An EI-based theory of performance", in Cherniss, C. and Goleman, D. (Eds), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002), *Primal Leadership*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hidayati, Margono Setiawan, & Solimun. (2013). "Kecerdasan emosional dan Kecerdasan Spiritual Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan(Studi di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat." *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* Vol. 11 Nomor 4 Tahun 2013.
- Kustiah, Rini., Alfani, M., dan Kurniati. (2015). "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kemampuan SDM, dan Efektivitas Pelayanan Terhadap Kinerja Organisasi." *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen*, Volume 2, Nomor 4, Juni 2015.
- Rahim, M.A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Oh, S.-Y., Ferdausy, S. and Dias, J.F. (2006). "Emotional intelligence and transformational leadership: a group level analysis in five countries". *Current Topics in Management*, Vol. 11, Transaction Publishers, Piscataway, NJ, pp. 223-36.
- Rahim, M.A., Psenicka, C., Zhao, J.H., Yu, C.S., Polychroniou, P., Chan, K.A., Yee, K.W., Alves, M.G., Lee, C.W., Rahman, M.S., Ferdausy, S. and Wyk, R.V. (2002). "A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10 No. 4, pp. 402-27.
- Riski, Mita Sondang., Ausy, Riana. (2018). "Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan dan Kinerja PNS Pada Bagian Umum Protokol dan Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur." *Jurnal Studi dan Manajemen Research*, vol. IX, No 1 Tahun 2018. ISN 1693-4474.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Martin. 2007. *Manajemen*. buku 1 dan 2, edisi kedelapan. PT. Indeks.
- Sailan. 2016. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai". *TANZHIM Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan* Vol.1 No.2 Tahun 2016 ISSN.
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990), "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9 No. 3, pp. 185-211.

- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1994), "Some final thoughts about personality and intelligence", in Sternberg, R.J. and Ruzgis, P. (Eds), *Personality and Intelligence*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Shukla, Richa and Dinesh Nagar. (2013). "Impact of Gender and Managerial Levels on Emotional Intelligence and Job Performance of Indian Revenue Service Offices." *Indian Journal of Gealth and Wellbeing* 2013, 4 (1), 83-86. [Http://www.iahrw.com/index.php/home/journal_detail/19#list](http://www.iahrw.com/index.php/home/journal_detail/19#list).
- Panagiotis V. Polychroniou. (2010). "Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors The impact on team effectiveness." *Team Performance Management* Vol. 15 No. 7/8, 2009 pp. 343-356 q Emerald Group Publishing Limited 1352-7592 DOI 10.1108/13527590911002122.
- Peters, David H., Subrata Chakraborty., Prasanta Mahapatra., Laura Steinhardt. (2010). "Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states." *Peters et al. Human Resources for Health* 2010, 8:27. <http://www.human-resources-health.com/content/8/1/27>.