

**PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL (IQ), KECERDASAN EMOSI (EQ) DAN  
KECERDASAN SPIRITUAL (SQ) TERHADAP EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN  
(Studi Kasus Pada PT. Telkomsel Area Jawa Bali)**

Oleh:

**Alafta Rahmania**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang  
JL. MT. Haryono 165 Malang  
rahmaniaalافتa@gmail.com*

Dosen Pembimbing:

**Risca Fitri Ayuni, SE., MBA.,MM**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang  
JL. MT. Haryono 165 Malang*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kecerdasan intelektual (X1), kecerdasan emosi (X2) dan kecerdasan spiritual (X3) terhadap efektivitas kepemimpinan (Y) pada PT. Telkomsel Area Jawa Bali. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 orang, yang terdiri dari 5 orang direksi, 7 orang pemimpin departemen dari 7 departemen, 7 orang pemimpin area dari 7 departemen, 21 orang pemimpin divisi dari 7 departemen yang berada pada PT. Telkomsel Area Jawa Bali. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *total sampling* dengan cara mengisi kuesioner yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memperoleh data yang valid dan reliabel.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil dari regresi menunjukkan bahwa secara simultan kecerdasan intelektual (X1), kecerdasan emosi (X2) dan kecerdasan spiritual (X3) berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan (Y), dengan nilai F sebesar 52,207 dan signifikansi 0,000. Secara parsial kecerdasan intelektual dengan signifikansi mempengaruhi efektivitas kepemimpinan sebesar 9,603. Kecerdasan emosi dengan signifikansi mempengaruhi efektivitas kepemimpinan sebesar 2,630. Kecerdasan intelektual dengan signifikansi mempengaruhi efektivitas kepemimpinan sebesar 9,603. kecerdasan spiritual signifikansi mempengaruhi efektivitas kepemimpinan sebesar -3,435. Nilai *Adj. R<sup>2</sup>* memperoleh hasil sebesar 0,798 yang artinya variabel kecerdasan intelektual (X1), kecerdasan emosi (X2) dan kecerdasan spiritual (X3) mampu mempengaruhi efektivitas kepemimpinan (Y) sebesar 79,8% dan sisanya sebesar 20,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

**Kata Kunci: Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, Kecerdasan Spiritual, Efektivitas Kepemimpinan.**

---

**Pendahuluan**

Degradasi moralitas atau kemerosotan moral yang terjadi pada bangsa ini semakin merajalela. Terbukti dengan banyak kasus yang mengungkapkan tentang kemerosotan moral bangsa diberbagai kalangan, termasuk para karyawan dan pemimpin perusahaan. Salah satu kemerosotan moral karyawan dan pemimpin perusahaan adalah korupsi, padahal karyawan dan pemimpin perusahaan merupakan sumber daya manusia yang intelektual. *Republika* menemukan fakta bahwa mayoritas koruptor adalah kaum intelek, hal itu disebabkan oleh sifat konsumtif yang tinggi ([www.republika.co.id](http://www.republika.co.id), 2014), dan Indonesia

berada dalam posisi 10 negara terkorup di dunia. Sedangkan di wilayah Asia Pasifik, Indonesia menempati posisi pertama ([www.republika.co.id](http://www.republika.co.id), 2014). Korupsi di Indonesia terus menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun sejalan dengan data yang telah diperoleh dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) bahwa selama 10 tahun terakhir ini terjadi banyak kasus korupsi (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2014).

Untuk tercapainya tujuan organisasi dipengaruhi peran dari semua elemen yang ada didalamnya, mulai dari pimpinan, karyawan, dan lain sebagainya. Salah satu faktor keberhasilan organisasi juga ditentukan oleh

kebijakan pimpinan memimpin bawahannya dengan efektif. Fiedler (dalam Robbins & Judge, 2014) mengatakan efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi, artinya efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara perilaku pemimpin dengan tuntutan situasi. Model ini menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada cocok dan tidaknya kepemimpinan dengan faktor-faktor situasional tersebut, sehingga terdapat tiga elemen penting yang menentukan efektivitas pemimpin, yaitu hubungan pimpinan dengan bawahan, struktur tugas dan kekuasaan.

Efektivitas kepemimpinan berpengaruh besar terhadap efektivitas organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang berhasil, kecerdasan merupakan salah satu syarat yang harus dimiliki, menurut Hawari (2006) kemampuan seseorang ditentukan oleh kecerdasan yang dimilikinya, kecerdasan tersebut adalah *Intelligence Quotient* (IQ) atau kecerdasan intelektual, *Emotional Quotient* (EQ) atau kecerdasan emosi, dan *Spiritual Quotient* (SQ) atau kecerdasan spiritual, dimana ketiganya sangat berkaitan erat satu dengan yang lainnya. Seorang pemimpin harus mampu menerapkan ketiga komponen tersebut dengan baik supaya efektivitas kepemimpinan tercapai, harus memiliki wawasan luas, dan kemampuan lebih dari anggotanya, hal ini yang dinamakan kecerdasan intelektual, yaitu kemampuan manusia yang berkaitan dengan intelektual, analisa, logika, dan rasio (Kosasih & Sumarna, 2013), juga merupakan suatu apparatus dari wujud kemampuan mental yang penting dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan (Wiramiharja, 2003) yang harus didukung dengan kecerdasan emosi (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ).

Goleman (2001) menyatakan komponen kecerdasan intelektual (IQ) hanya menyumbang setinggi-tingginya 20% saja bagi faktor-faktor yang menentukan kesuksesan dalam hidup, dan 80% diisi oleh kekuatan-kekuatan lain termasuk didalamnya kecerdasan emosi (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ). Kecerdasan emosi (EQ) adalah kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain serta menggunakan perasaan-perasaan tersebut untuk memandu pikiran dan tindakan sehingga kecerdasan emosi (EQ) sangat diperlukan untuk sukses dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaan dan seorang pemimpin harus memiliki empati dan kemampuan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi (EQ). Kecerdasan spiritual (SQ) mampu menjadikan manusia sebagai makhluk yang lengkap secara intelektual, emosi

dan spiritual. Ketiga bentuk kecerdasan diatas sangat penting dan harus dikembangkan dalam kehidupan seseorang, khususnya seorang pemimpin karena kecerdasan intelektual (IQ) diperlukan untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan aspek kognitif, kecerdasan emosi (EQ) diperlukan untuk mengatasi masalah afektif, dan kecerdasan spiritual (SQ) diperlukan untuk mengatasi kebermaknaan dalam menjalani hidup. Berdasarkan pendapat para ahli dan beberapa penelitian hasil disimpulkan bahwa 3 kecerdasan yaitu kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosi (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin dan erat kaitannya dengan ketiga elemen penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosi (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) terhadap efektivitas kepemimpinan, kemudian pengaruh kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosi (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) secara simultan terhadap efektivitas kepemimpinan dan variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap efektivitas kepemimpinan pada PT. Telkomsel Area Jawa Bali. Manfaat penelitian ini sebagai penambah khasanah keilmuan, khususnya dalam bidang sumber daya manusia terkait dengan efektivitas kepemimpinan, kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosi (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ).

## **Tinjauan Pustaka**

### **1. Efektivitas Kepemimpinan**

Menurut Fiedler (dalam Robbins & Judge, 2014) efektivitas kepemimpinan bergantung pada faktor situasi, dengan kata lain efektivitas kepemimpinan bergantung pada keadaan dari kecocokan antara perilaku pemimpin dengan tuntutan situasi, artinya gaya kepemimpinan seorang pemimpin bersifat tetap atau tidak akan berubah, maka ketika situasi dalam organisasi tidak sesuai dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin maka situasi tersebut harus diubah atau pemimpin tersebut harus diganti bila aktivitas organisasi ingin dicapai dan 3 hal mendasar yang menentukan faktor-faktor situasional dan menjadi kunci efektivitas kepemimpinan, yaitu: (1) hubungan pemimpin-anggota yaitu hubungan yang terkait antara pemimpin dan anggota kelompok meliputi: tingkat kepatuhan, kepercayaan, serta rasa hormat anggota terhadap pemimpin, (2) struktur tugas yaitu pemimpin memberikan struktur tugas secara obyektif kepada pengikut serta

memberikan penjelasan secara detail, (3) kekuatan posisi yang menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat, lalu tabel yang menggambarkan kecerdasan yang harus dimiliki oleh pemimpin yaitu:

**Tabel 1 Tiga Tipe Kecerdasan**

<i>Capital</i>	<i>Intelligence</i>	<i>Function</i>
<i>Material Capital</i>	<i>IQ (Rasional Intelligence)</i>	<i>What I think</i>
<i>Social Capital</i>	<i>EQ (Emotional Intelligence)</i>	<i>What I feel</i>
<i>Spiritual Capital</i>	<i>SQ (Spiritual Intelligence)</i>	<i>What I am</i>

## 2. Kecerdasan Intelektual (IQ)

Kemampuan manusia berkaitan dengan intelektual, analisa, logika, dan rasio (Kosasih & Sumarna, 2013) dan banyak orang berpandangan bahwa kecerdasan intelektual (IQ) merupakan indikator kecerdasan dan keberhasilan hidup seseorang.

## 3. Kecerdasan Emosi (EQ)

Kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain, serta menggunakannya untuk memandu pikiran dan tindakan sehingga pada kecerdasan emosi ini sangat diperlukan untuk sukses dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaan (Goleman, 2001). Pernyataan Goleman (2001) bahwa komponen IQ (kecerdasan intelektual) hanya menyumbang setinggi-tingginya 20% saja bagi faktor-faktor yang menentukan kesuksesan dalam hidup, dan 80% diisi oleh kekuatan-kekuatan lain termasuk didalamnya EQ (kecerdasan emosi) dan SQ (kecerdasan spiritual).

## 3. Kecerdasan Spiritual (SQ)

Menurut Zohar & Marshal (dalam Agustian, 2007) bahwa kecerdasan spiritual (SQ) sebagai kecerdasan seseorang dalam hal menemukan dan memaknai makna, nilai, tujuan yang paling dalam, dan motivasi yang paling tinggi, berperan sebagai landasan untuk memfungsikan kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosi (EQ) secara efektif karena kecerdasan spiritual (SQ) merupakan kecerdasan tertinggi yang dimiliki oleh manusia. "Kecerdasan spiritual (SQ) adalah kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna" (Kosasih & Sumarna, 2013), artinya kecerdasan untuk memahami kehidupan lebih dalam, memaknai setiap tindakan serta proses dalam kehidupan sehingga berpikir jauh

ke depan, memahami setiap apa yang akan dilakukan, dan menimbang baik dan buruknya.

## Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai didalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Salim (2006) bahwa metode penelitian yang berupaya mengungkap kebenaran realitas yang ada dan bagaimana realitas tersebut senyatanya berjalan. Penelitian ini tergolong kuantitatif karena analisis datanya bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sedangkan studi kasus adalah suatu metode atau strategi penelitian dan sekaligus hasil suatu penelitian pada kasus tertentu

Fokus dalam penelitian ini adalah: (1) pengaruh kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosi (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) terhadap efektivitas kepemimpinan pada PT. Telkom Area Jawa Bali (2) pengaruh kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosi (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) terhadap efektivitas kepemimpinan secara simultan dan parsial (variabel yang dominan) di PT. Telkom Area Jawa Bali.

Lokasi penelitian di PT. Telkom Area Jawa Bali Jl. Basuki Rahmat No. 122 Surabaya 60271 Jawa Timur. Teknik pemilihan responden yang digunakan adalah sampel total (*total sampling*) atau sensus. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi untuk data primer. Untuk data sekunder melalui profil PT. Telkom, perkembangan PT. Telkom, struktur PT. Telkom, buku literatur, jurnal, internet, majalah, dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan

Instrumen penelitian yaitu studi pustaka dan studi lapangan/kuesioner. Analisis data menggunakan analisis deskriptif atau statistik deskriptif dan analisis statistik. Analisis deskriptif atau statistik deskriptif untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan data karakteristik responden, berupa frekuensi (Ghozali, 2005). Analisis statistik berupa pengujian instrumen penelitian dengan uji validitas dan uji reliabilitas lalu pengujian gejala penyimpangan asumsi klasik dengan multikolinearitas, heteroskedastisitas, uji normalitas, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji hipotesis (uji

statistik t /uji parsial dan uji F/uji simultan serta uji dominan.

## Pembahasan

### 1. Pengujian Instrumen Penelitian Dengan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas menggunakan korelasi *pearson validity* dengan teknik *product moment* yaitu skor tiap item dikorelasikan dengan skor total. Pada penelitian ini  $(df) = 40 - 2 = 38$  pada uji dua arah dengan alpha 5% maka  $r_{tabel}$  adalah 0,312.

**Tabel 2 Hasil Uji Validitas**

Varia bel	Item	R hitung	R tabel	Sig.	Ket
Kecerdasan Intelektual (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1.1</sub>	0,944	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.1.2</sub>	0,966	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.1</sub>	0,968	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,689	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,782	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.4.1</sub>	0,757	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.4.2</sub>	0,917	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,911	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.5.1</sub>	0,953	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.5.2</sub>	0,902	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,963	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.6.1</sub>	0,869	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.6.2</sub>	0,897	0,312	0,00	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,935	0,312	0,00	Valid
Kecerdasan Emosi (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1.1</sub>	0,470	0,312	0,002	Valid
	X <sub>2.1.2</sub>	0,590	0,312	0,00	Valid
	X <sub>2.1</sub>	0,694	0,312	0,00	Valid
	X <sub>2.2.1</sub>	0,453	0,312	0,00	Valid
	X <sub>2.2.2</sub>	0,494	0,3120	0,00	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,691	0,3120	0,00	Valid
	X <sub>2.3.1</sub>	0,414	0,3120	0,00	Valid
	X <sub>2.3.2</sub>	0,546	0,3120	0,00	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,631	0,3120	0,00	Valid
	X <sub>2.4.1</sub>	0,679	0,3120	0,00	Valid
	X <sub>2.4.2</sub>	0,395	0,3120	0,012	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,770	0,3120	0,00	Valid
	X <sub>2.5.1</sub>	0,641	0,3120	0,00	Valid
	X <sub>2.5.2</sub>	0,625	0,3120	0,00	Valid
X <sub>2.5</sub>	0,746	0,3120	0,00	Valid	
Kecerdasan Spiritual (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1.1</sub>	0,391	0,312	0,013	Valid
	X <sub>3.1.2</sub>	0,580	0,3120	0,00	Valid
	X <sub>3.1</sub>	0,633	0,312	0,00	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,332	0,312	0,036	Valid
	X <sub>3.3.1</sub>	0,499	0,312	0,001	Valid
	X <sub>3.3.2</sub>	0,549	0,312	0,00	Valid
	X <sub>3.3.3</sub>	0,426	0,312	0,006	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,753	0,312	0,00	Valid
	X <sub>3.4.1</sub>	0,420	0,312	0,007	Valid
	X <sub>3.4.2</sub>	0,395	0,312	0,012	Valid
X <sub>3.4</sub>	0,411	0,312	0,008	Valid	
X <sub>3.5</sub>	0,606	0,312	0,00	Valid	
X <sub>3.6</sub>	0,641	0,312	0,00	Valid	
Efektivitas Kepe mimpi	Y <sub>1.1</sub>	0,857	0,312	0,00	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0,826	0,312	0,00	Valid
	Y <sub>2.1</sub>	0,953	0,312	0,00	Valid
	Y <sub>2.2</sub>	0,952	0,312	0,00	Valid

Varia bel	Item	R hitung	R tabel	Sig.	Ket
nan (Y)	Y <sub>3.1</sub>	0,876	0,312	0,00	Valid
	Y <sub>3.2</sub>	0,846	0,312	0,00	Valid

Hasil menunjukkan bahwa tiap item seluruh variabel pada variabel independen yaitu kecerdasan intelektual (IQ) atau (X<sub>1</sub>), kecerdasan emosi (EQ) atau (X<sub>2</sub>), kecerdasan spiritual (SQ) atau (X<sub>3</sub>) maupun pada variabel dependen yaitu efektivitas kepemimpinan (Y), masing-masing memiliki hasil  $r_{hitung} < r_{tabel}$  dengan signifikansi  $< 0,05$  artinya seluruh item pada variabel kecerdasan intelektual terbukti mengukur kecerdasan intelektual, seluruh item pada variabel kecerdasan emosi terbukti mengukur kecerdasan emosi dan seluruh item pada kecerdasan spiritual terbukti mengukur kecerdasan spiritual.

Uji reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach*, dan dapat dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Ghozali, 2005), sehingga nilai koefisien *Alpha Cronbach* yaitu:

**Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Ket
<i>IQ (X<sub>1</sub>)</i>	0,895	Reliabel
<i>EQ (X<sub>2</sub>)</i>	0,858	Reliabel
<i>SQ (X<sub>3</sub>)</i>	0,798	Reliabel
Efektivitas Kepemimpinan (Y)	0,812	Reliabel

Hasil menunjukkan bahwa semua variabel yang diujikan dinyatakan lulus uji reliabilitas data dengan koefisien *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$  yang membuktikan bahwa pernyataan dalam kuesioner dari tiap variabel handal atau memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan, atau berarti variabel kecerdasan intelektual dapat dipercaya atau diandalkan, variabel kecerdasan emosi dapat dipercaya atau diandalkan, variabel kecerdasan spiritual dapat dipercaya atau diandalkan dan variabel efektivitas kepemimpinan dapat dipercaya atau diandalkan.

## 2. Pengujian Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Menggunakan Metode Kolmogorov-Smirnov dimana tolak H<sub>0</sub> jika p-value  $< 0,05$ .

**Tabel 4 Hasil Uji Asumsi Klasik Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Unstandardized Residual
N	40
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean .0000000
	Std. Deviation 1.93781723
Most Extreme Differences	Absolute .158
	Positive .158

	Negative	-122
Kolmogorov-Smirnov Z		1.002
Asymp. Sig. (2-tailed)		.268

Hasil diperoleh untuk *p-value* (*Asymp. Sig. (2-tailed)*) yang bernilai  $0,268 < \alpha = 0,05$  artinya bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi sehingga model regresi tersebut telah layak digunakan, dan dengan grafik P-Plot yang hasilnya data (titik) yang mengikuti garis diagonal artinya normal dan memenuhi syarat uji asumsi klasik.

#### b. Uji Multikolinearitas

Jika tolerance  $> 0,10$  dan VIF  $< 10$  maka tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 5 Hasil Uji Asumsi Klasik Multikolinearitas**

Variabel Bebas	VIF	Tolerance	Ket
X <sub>1</sub>	1,167	0,857	Non Multikol
X <sub>2</sub>	1,153	0,867	Non Multikol
X <sub>3</sub>	1,204	0,830	Non Multikol

Hasil menunjukkan nilai VIF  $< 10$  dan tolerance yang  $> 0,10$  maka asumsi non-multikolinieritas telah terpenuhi atau model regresi tidak terjadi korelasi antar variabel bebas (independen).

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Menggunakan uji *Park* yaitu meregresi nilai *residual* yang terlebih dahulu dikuadratkan lalu di logaritma terhadap variabel bebas. Jika variabel bebas secara signifikan (*p value*  $< 0,05$ ) mempengaruhi variabel *absolute residual* maka ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas.

**Tabel 6 Hasil Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.070	1.757		2.886	.007
	Kecerdasan Intelektual	-.017	.017	-.158	-.980	.334
	Kecerdasan Emosi	-.051	-.035	-.232	-1.446	.157
	Kecerdasan Spiritual	-.070	-.038	-.304	-1.853	.072

a. Dependent Variable: LnU2i

Hasil menunjukkan bahwa tabel uji t, nilai signifikansi masing-masing variabel independen, yaitu kecerdasan intelektual (X<sub>1</sub>) 0,334, kecerdasan emosi (X<sub>2</sub>) 0,157 dan kecerdasan spiritual (X<sub>3</sub>) 0,072 dengan nilai signifikansi  $> 0,05$  artinya model regresi tidak terjadi pelanggaran terhadap heterokedastisitas, atau asumsi homokedastisitas telah terpenuhi

sehingga layak dipakai untuk memprediksi pengaruh kecerdasan intelektual (IQ) atau (X<sub>1</sub>), kecerdasan emosi (EQ) atau (X<sub>2</sub>), kecerdasan spiritual (SQ) atau (X<sub>3</sub>) terhadap efektivitas kepemimpinan (Y).

#### d. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mendapatkan pengaruh variabel-variabel bebas (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub>) terhadap variabel terikat (Y). Dalam pengolahan data menggunakan analisis regresi linier berganda, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan dependen dengan *Software* SPSS 20.00 diperoleh hasil pada tabel yaitu:

**Tabel 7 Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	Ket
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	10,382	4.929		2,106	0,042	
IQ (X <sub>1</sub> )	0,454	0,047	0,748	9,603	0,000	Sig
EQ (X <sub>2</sub> )	0,260	0,099	0,204	2,630	0,012	Sig
SQ (X <sub>3</sub> )	-0,366	0,106	-0,272	-3,435	0,002	Sig
R	= 0,902					
R Square	= 0,813					
Adjusted R Square	= 0,798					
F <sub>hitung</sub>	= 52,207					
F <sub>tabel</sub>	= 2,84					
Sign. F	= 0,000					
α	= 0,05					

Diperoleh model regresi yaitu:

$$Y = 10,382 + 0,454X_1 + 0,260X_2 - 0,366X_3 + \varepsilon$$

Interpretasi model regresi adalah:

1.  $\beta_1 = 0,454$

Koefisien regresi ini menunjukkan apabila terdapat kenaikan skala tanggapan responden sebanyak 1 satuan pada X<sub>1</sub> dan variabel yang lain dianggap tetap maka akan terjadi peningkatan pada variabel Y sebesar 0,454.

2.  $\beta_2 = 0,260$

Koefisien regresi ini menunjukkan apabila terdapat kenaikan skala tanggapan responden sebanyak 1 satuan pada X<sub>2</sub> dan variabel yang lain dianggap tetap maka akan terjadi peningkatan pada variabel Y sebesar 0,260.

3.  $\beta_3 = -0,366$

Koefisien regresi ini menunjukkan apabila terdapat penurunan skala tanggapan responden sebanyak 1 satuan pada X<sub>3</sub> dan variabel yang lain dianggap tetap maka akan terjadi penurunan pada variabel Y sebesar 0,366.

**e. Koefisien Determinasi**

**Tabel 8 Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adj. R Square
1	0,902	0,813	0,798

Hasil perhitungan dengan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,798 yang menjelaskan sumbangan atau kontribusi dari variabel-variabel bebas yang disertakan dalam persamaan regresi terhadap Y sebesar 79,8 %, sedangkan 20,2 % lainnya disumbangkan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan kedalam persamaan ini.

**f. Pengujian Hipotesis dengan Uji t (Uji Parsial) dan Uji F (Uji Simultan)**

Pengujian model regresi secara parsial untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen pembentuk model regresi secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Y atau tidak yaitu:

**Tabel 9 Hasil Uji t (Uji Parsial)**

Model	t	Sig.	Ket
Konstan	2,106	0,042	Signifikan
Kecerdasan Intelektual	9,603	0,000	Signifikan
Kecerdasan Emosi	2,630	0,012	Signifikan
Kecerdasan Spiritual	-3,435	0,002	Signifikan

**1. Variabel X<sub>1</sub> Kecerdasan Intelektual (IQ)**

Hasil menunjukkan nilai *signifikan* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , yaitu 0,000 artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga disimpulkan  $X_1$  kecerdasan intelektual (IQ) berpengaruh positif signifikan secara individu (parsial) terhadap Y (efektivitas kepemimpinan), dan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap efektivitas kepemimpinan pada PT. Telkomsel Area Jawa Bali dengan 40 responden.

**2. Variabel X<sub>2</sub> Kecerdasan Emosi (EQ)**

Hasil menunjukkan nilai *signifikan* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  yaitu 0,012 artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga disimpulkan  $X_2$  kecerdasan emosi (EQ) berpengaruh positif signifikan secara individu (parsial) terhadap Y (efektivitas kepemimpinan).

**3. Variabel X<sub>3</sub> Kecerdasan Spiritual (SQ)**

Hasil menunjukkan nilai *signifikan* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  yaitu 0,002 artinya

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga disimpulkan  $X_3$  kecerdasan spiritual (SQ) berpengaruh negatif signifikan secara individu (parsial) terhadap Y (efektivitas kepemimpinan).

Untuk pengujian secara simultan menunjukkan apakah semua variabel yang digunakan dalam model regresi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Y dan diuji secara serentak menggunakan uji F, sehingga diambil keputusan  $H_0$  ditolak pada taraf  $\alpha = 0,05$  yaitu:

**Tabel 10 Hasil Uji F (Uji Simultan)**

Model	Df	F	Sig.	Ket
Regression	3	52,207	0,000	Signifikan
Residual	36			
Total	39			

Pengujian hipotesis model regresi secara simultan atau secara serentak menggunakan uji F dengan  $F_{hitung}$  sebesar  $52,207 > F_{tabel} 2,84$  dan signifikansi pada taraf  $\alpha = 0,05$  sebesar  $0,000 < 0,05$  artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak (simultan) antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap Y.

**g. Uji Dominan**

**Tabel 11 Hasil Analisis Regresi**

Peringkat	Variabel	Koefisien Beta	Pengaruh
1	$X_1$	0,708	Signifikan
2	$X_2$	0,204	Signifikan
3	$X_3$	-0,272	Signifikan

Hasil menunjukkan variabel  $X_1$  yaitu kecerdasan intelektual adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar. Artinya variabel Y yaitu efektivitas kepemimpinan yang terbesar dipengaruhi variabel  $X_1$  yaitu kecerdasan intelektual (IQ).

**Kesimpulan**

Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa kecerdasan intelektual (IQ) ( $X_1$ ), kecerdasan emosi (EQ) ( $X_2$ ) dan kecerdasan spiritual (SQ) ( $X_3$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan (Y). Efektivitas kepemimpinan sebesar 79,8% dipengaruhi secara simultan oleh variabel kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosi (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ) sedangkan 20,2% dipengaruhi oleh faktor lain dan penjelasan untuk masing-masing variabel yaitu:

a. Kecerdasan intelektual (IQ) ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang positif signifikan serta menjadi

variabel yang berpengaruh dominan terhadap efektivitas kepemimpinan dengan nilai  $t$  signifikan  $0,000 < 0,05$  dan nilai koefisien beta sebesar  $0,748$  maka  $H_0$  ditolak.

Kecerdasan intelektual (IQ) merupakan kemampuan umum yang akan membedakan kualitas individu dengan individu yang lain (Joseph dalam Bulan, 2012), juga oleh Bass (dalam Sunarsih, 2001) bahwa kecerdasan intelektual (IQ) digunakan pemimpin untuk mendorong bawahan agar lebih kreatif, lebih menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional daripada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

Lalu oleh Purba (2009) bahwa terdapat pengaruh secara langsung modal Intelektual terhadap kinerja, dan dalam penelitian ini, kecerdasan intelektual ditentukan oleh indikator kemampuan verbal, kemampuan numerik, kemampuan spasial, kemampuan mencerna kata, kemampuan mengingat dan kemampuan pemecahan masalah untuk melihat pengaruh kecerdasan intelektual dalam mempengaruhi efektivitas kepemimpinan pada PT. Telkom Area Jawa Bali.

- b. Kecerdasan emosi (EQ) memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan dengan nilai  $t$  signifikan  $0,012 < 0,05$  dan nilai koefisien beta sebesar  $0,204$ , maka  $H_0$  ditolak.

Kecerdasan emosi (EQ) menurut Titmea (dalam Labbaf, 2011) bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan menjadi motivator yang baik ketika pemimpin memiliki kecerdasan emosi (EQ) yang memadai dan memiliki peran yang penting dalam kesuksesan seseorang, oleh Goleman (2001) bahwa komponen kecerdasan intelektual (IQ) hanya menyumbang setinggi-tingginya 20% saja bagi faktor-faktor yang menentukan kesuksesan dalam hidup, dan 80 % diisi oleh kekuatan-kekuatan lain termasuk didalamnya, dan dalam penelitian ini kecerdasan emosi ditentukan oleh lima indikator, yaitu kesadaran diri, mengelola emosi, memanfaatkan emosi secara produktif, empati dan membina hubungan PT. Telkom Area Jawa Bali.

- c. Kecerdasan spiritual (SQ) memiliki pengaruh yang negatif signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan dengan nilai  $t$  signifikan  $0,002 < 0,05$  dan nilai koefisien beta sebesar  $-0,272$ , maka  $H_0$  ditolak.

Kecerdasan spiritual (SQ) yang dikemukakan oleh Zohar dan Marshal (dalam Agustian, 2007) sebagai kecerdasan seseorang dalam hal menemukan dan memaknai makna,

nilai, tujuan yang paling dalam, dan motivasi yang paling tinggi, berperan sebagai landasan untuk memfungsikan kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosi (EQ) secara efektif karena kecerdasan spiritual (SQ) merupakan kecerdasan tertinggi yang dimiliki oleh manusia.

Tanda negatif yang ada pada nilai koefisien beta yang dimiliki oleh kecerdasan spiritual menunjukkan bahwa terdapat pengaruh terbalik. Hal tersebut berarti, ketika kecerdasan spiritual meningkat maka efektivitas akan menurun. Walaupun spiritualitas merupakan puncak kearifan manusia dan dikatakan sebagai kecerdasan tertinggi namun segala sesuatu pasti tidak ada yang sempurna dan memiliki kelemahan.

Fiedler (dalam Robbins & Judge, 2014) efektivitas kepemimpinan merupakan hasil interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi dari lingkungan kerja. Hal tersebut berarti bahwa seorang pemimpin yang memiliki spiritual tinggi belum tentu akan efektif dalam kepemimpinannya, salah satunya tergantung pada kecocokan antara tindakan yang dilakukan seorang pimpinan dengan situasi yang dihadapi.

Susilo (2006) Spiritualitas yang dimiliki pimpinan tidak hanya memiliki kelebihan yang akan berdampak pada efektivitas kepemimpinan, tetapi juga memiliki beberapa kelemahan yang akan berdampak pada ketidakefektifan dalam memimpin, dengan beberapa kelemahan yaitu:

- Kesenjangan orientasi, berupa suatu tindakan pemimpin yang terlalu idealis atau terlalu berorientasi pada aspek spiritualitas dan kurang memperhatikan kebutuhan aktual orang-orang yang dipimpinnya, berdampak pada kebosanan yang terjadi pada bawahan.
- Disfungsi manajemen, berupa suatu keadaan dimana terlalu kuatnya pengaruh pribadi pemimpin dan kecepatan pemimpin dalam mengambil keputusan dengan segala konsekuensi yang ditimbulkan, berdampak pada mekanisme organisasi yang seringkali tertinggal dan dianggap terlalu lama dalam proses pengambilan keputusan.
- Kegagalan menyadari kekurangan, berupa suatu keadaan dimana pemimpin terlalu percaya diri, pemimpin beranggapan bahwa wawasan dan langkahnya bebas dari kesalahan.
- Masalah suksesi, berupa suatu keadaan dimana kekuatan pribadi dan pengaruh dominan pemimpin dalam organisasi mengakibatkan bawahan memiliki

ketergantungan yang besar terhadap pemimpin dan harus ditempatkan secara proporsional.

Untuk penelitian ini kecerdasan spiritual ditentukan oleh indikator prinsip ketuhanan, kepercayaan yang teguh, berjiwa kepemimpinan, jiwa pembelajar, berorientasi masa depan dan prinsip keteraturan dalam mempengaruhi efektivitas kepemimpinan pada PT. Telkom Area Jawa Bali.

Penelitian ini membuktikan bahwa kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosi (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ) berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap efektivitas kepemimpinan dan didukung oleh penelitian Choiriah (2007) bahwa apabila ketiga kecerdasan tersebut dapat berfungsi efektif maka akan meningkatkan kinerja.

Hasil uji dominan menunjukkan variabel  $X_1$  yaitu kecerdasan intelektual (IQ) berpengaruh dominan terhadap efektivitas kepemimpinan dengan nilai koefisien beta 0,708 juga diperkuat oleh pernyataan dari Bass (dalam Sunarsih, 2001) bahwa kecerdasan intelektual (IQ) digunakan pemimpin untuk mendorong bawahan agar lebih kreatif, lebih menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

### Implikasi Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosi (EQ), kecerdasan spiritual (SQ) dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan lalu memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu:

1. Perusahaan perlu membuat tolok ukur yang jelas mengenai standar yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan struktural, salah satunya mencakup kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual yang dimiliki oleh seseorang yang akan menduduki jabatan struktural tersebut.
2. Perusahaan dapat memberikan pelatihan yang berkaitan dalam meningkatkan IQ,

dengan memberikan suatu pelatihan *knowledge* dan *skill* yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tugas-tugas sesuai *job description* masing-masing pemimpin, terkait meningkatkan efektivitas dalam memimpin. Sehingga kemampuannya dalam memimpin, memecahkan masalah, menganalisa ataupun memutuskan keputusan dapat menjadi lebih baik.

3. Perusahaan dapat memberikan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan usaha untuk meningkatkan kecerdasan emosi pimpinan, yang dapat dilakukan oleh manajemen perusahaan sendiri ataupun dengan mengirimkan para pimpinan untuk mengikuti pelatihan EQ.
4. Manajemen perusahaan dapat mengirimkan para pimpinan untuk mengikuti pelatihan keterampilan SQ, menumbuhkan serta meningkatkan kecerdasan spiritualnya dan pelatihan-pelatihan lain untuk meningkatkan kapabilitas dan kompetensi pimpinan sangat perlu dilaksanakan secara periodik karena akan berdampak pada komitmen dan efektivitas kepemimpinan dari para pimpinan.
5. Hasil penelitian memberikan bukti faktor kecerdasan intelektual ternyata memiliki pengaruh positif yang paling tinggi, oleh karena itu perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan kembali masalah seleksi dan penempatan bagi seseorang yang akan menduduki jabatan struktural. Pelaksanaan seleksi dan penempatan bisa dengan menggunakan tes intelegensia sehingga bisa mendapatkan seseorang yang tepat untuk menduduki posisi sebagai pimpinan sesuai dengan yang dibutuhkan.
6. Disamping seleksi administrasi dan seleksi kemampuan tertulis bagi seseorang yang dipromosikan menduduki jabatan struktural, diperlukan uji coba minimal tiga bulan dalam memimpin sebelum diusulkan untuk memperoleh legalitas sebagai pemimpin. Setelah dianggap memenuhi kriteria barulah dapat diusulkan untuk menduduki jabatan secara definitif.

---

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, A. 2007. **The ESQ Way 165: Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual**. Jakarta: Arga.
- Azwar, S. 2011. **Metode Penelitian**. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Choiriah, A. 2007. **Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, Kecerdasan Spiritual dan Etika Profesi Terhadap Kinerja Auditor Dalam Kantor Publik di Kota Padang**. Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang.
- Covey, 2005. **Kematangan Emosi**, diakses pada tanggal 20 Februari 2015. (<http://epsentrum.com/artikel-psikologi/kematangan-emosi/>).
- Davis, K & John, W. 2008. **Jilid 1-2 Perilaku Dalam Organisasi**. Jakarta: PT. Erlangga.
- Ghozali, I. 2005. **Analisis Multivariat dengan Program SPSS**. Semarang: UNDIP.
- Gibson, dkk. 2011. **Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses**. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Goleman, D. 2001. **Emotional Inteligences : Kecerdasan Emosional, Mengapa EI Lebih Penting Daripada IQ**. Jakarta: PT. Gramedia.
- Hasan, 2006. **Analisis Data Penelitian dengan Statistik**. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hawari, D. 2006. **IQ, EQ, CQ, dan SQ: Kriteria Sumber Daya Manusia Berkualitas**. Jakarta: Gaya Baru.
- Hughess, R., Ginnett, R & Curphy, G. 2012. **Leadership**. Jakarta: Salemba Humanika.
- Idrus, M. 2002. **Kecerdasan Spiritual Mahasiswa Yogyakarta**. Jurnal Ilmiah dan Terapan, vol.4, no.8.
- Indiana. 2013. **Human Intelligence**, diakses pada tanggal 7 Februari 2015. (<http://www.indiana.edu/~intell/mitheory.shtml>).
- Kartono, K. 2008. **Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?**. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kosasih, N & Sumarna, D. 2013. **Pembelajaran Quantum dan Optimalisasi Kecerdasan**. Bandung: Alfabeta.
- KPK. 2014. **Tabulasi Data Pelaku Korupsi**, diakses pada tanggal 5 Januari 2015, ([acch.kpk.go.id/statistik](http://acch.kpk.go.id/statistik)).
- Kurniawan, A. 2005. **Transformasi Pelayanan Publik**. Yogyakarta: Pembaruan.
- Labbaf, H. 2011. **The Impact of the Emotional Intelligence on Dimensions of Learning Organization: The Case of Istahan University**. Interdisciplinary Business Research, vol.3, no.5, pp. 536-545.
- Mudali. 2002. **Quote: How High Is Your Spiritual Intelligence**, diakses pada tanggal 13 Februari 2015, (<http://www.eng.usf.edu/gopalaks/articles/spiritual.html>).
- Nadjib, E. 2009. **Demokrasi La Roiba Fih**. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Nggermanto, A. 2005. **Quantum Quotient, Kecerdasan Quantum, Cara Praktis Melejitkan IQ, EQ dan SQ yang Harmonis**. Bandung: Nuansa.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. 2001. **Emotional Intelligence and Effective Leadership**. Leadership and Organiation Development Journal, vol.22, no.1, pp. 1-7.
- Purba, S. 2009. **Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan di Universitas Negeri Medan**. Jurnal Kinerja, vol.13, no.2.
- Republika. 2014. **Posisi Korupsi**, diakses pada tanggal 5 Januari 2015, (<http://m.republika.co.id/berita-koran/opini-koran/14/06/11/n6zu6747-peringkat-korupsi>).
- Rivai, V & Mulyadi, D. 2010. **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**, ed 3. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P & Judge, T.A. 2014. **Perilaku Organisasi**, ed 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Salim, A. 2006. **Teori & Paradigma Penelitian Sosial**. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Sugiyono. 2011. **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D**. Bandung: Alfabeta.
- Sunarsih. 2001. **Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi**. Jurnal Manajemen Dan Bisnis, vol. 5, no.2.
- Supriyanto, A.S & Troena, E.A. 2012. **Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi pada Bank Syari'ah Kota Malang)**. Jurnal Aplikasi Manajemen, vol. 10, no. 4.
- Susilo, N.B. 2006. **Kepemimpinan Sulaiman Bagi Para Usahawan**. Yogyakarta: Indonesia Cerdas.
- Telkomsel. 2014. **Profil Telkomsel**, diakses pada tanggal 2 Januari 2015. ([m.telkomsel.com](http://m.telkomsel.com)).
- Wiradihardja, M. 1987. **Dimensi Kepemimpinan Dalam Manajemen**. Jakarta: Balai Pustaka.
- Wiramiharja, SA. 2003. **Keeratan Hubungan Antara Kecerdasan, Kemauan dan Prestasi Kerja**. Jurnal Psikologi, vol.11, no.1.
- Zohar, D & Marshall, I. 2007. **Kecerdasan Spiritual**, diterjemahkan oleh: Rahmani Astuti, dkk. Bandung: Mizan.