

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kecerdasan Intelektual (IQ)

2.1.1. Pengertian

Kecerdasan berasal dari kata cerdas yang berarti pintar dan cerdas, cepat tanggap dalam menghadapi masalah dan cepat mengerti jika mendengar keterangan. Kecerdasan adalah kesempurnaan perkembangan akal budi. Kecerdasan adalah kemampuan seseorang untuk memecahkan masalah yang dihadapi, dalam hal ini adalah masalah yang menuntut kemampuan fikiran. Kecerdasan atau yang biasa disebut dengan inteligensi berasal dari bahasa Latin "*intelligence*" yang berarti menghubungkan atau menyatukan satu sama lain (*to organize, to relate, to bind together*).

IQ adalah singkatan dari *intelligence quotient* yang merupakan kecerdasan manusia yang dapat melakukan beberapa kemampuan seperti berpikir, menyelesaikan masalah dan memahami sesuatu. Secara garis besar kecerdasan intelektual adalah kemampuan potensial seseorang untuk mempelajari sesuatu dengan menggunakan alat-alat berpikir. Kecerdasan ini bisa diukur dari sisi kekuatan verbal dan logika seseorang. Secara teknis kecerdasan intelektual pertama kali ditemukan oleh Alfred Binet. Menurut Uno (2010) kecerdasan Intelektual adalah kemampuan untuk bertindak secara terarah, berfikir secara rasional, dan menghadapi lingkungan secara efektif. Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa intelegensi adalah suatu kecerdasan mental yang melibatkan proses berfikir secara rasional.

Menurut pendapat lain bahwa kecerdasan intelektual/*Intelligence Quotient* (IQ) merupakan kecerdasan dasar yang berhubungan dengan proses kognitif, pembelajaran (kecerdasan intelektual) cenderung menggunakan kemampuan matematis-logis dan bahasa, pada umumnya

hanya mengembangkan kemampuan kognitif (menulis, membaca, menghafal, menghitung dan menjawab). Kecerdasan intelektual muncul sejak dalam kehidupan keluarga dan masyarakat, sejak anak di dalam kandungan (masa pranata) sampai tumbuh menjadi dewasa. Setiap anak yang dilahirkan ke dunia ini sudah dibekali dengan satu triliun sel neuron yang terdiri dari seratus miliar sel aktif dan sembilan ratus miliar sel pendukung yang kesemuanya berkumpul di otak.

2.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan Intelektual

Kecerdasan dipengaruhi tidak hanya dari kedua orang tua atau lingkungan dan banyak factor lainnya. Berikut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan intelektual. (Purwanto, Ngalm:2010)

a. Pembawaan

Pembawaan ditentukan oleh gen yang dibawa sejak lahir. Batas kesanggupan seseorang dalam memecahkan suatu soal, pertama-tama ditentukan oleh pembawaan. Seseorang memiliki sikap dan pemikiran yang berbeda-beda. Namun dapat disesuaikan dengan adanya pelatihan dan penambahan wawasan.

b. Kematangan

Tiap organ mengalami perkembangan dan pertumbuhan yang berbeda-beda. Organ baik fisik maupun psikis dapat dikatakan matang apabila dapat menjalankan fungsinya masing-masing.

c. Pembentukan

Pembentukan merupakan keadaan diluar seseorang berpengaruh pada perkembangan kecerdasan. Terdapat 2 pembentukan yaitu pembentukan sengaja maupun tidak sengaja.

d. Minat dan pembawaan yang khas

Minat mengarahkan perbuatan kepada suatu tujuan dan merupakan dorongan bagi perbuatan itu.

e. Kebebasan

Kebebasan dapat diartikan bahwa manusia bebas dalam memilih metode tertentu dalam memecahkan suatu masalah, dan bebas pula memilih masalah sesuai kebutuhan.

2.1.3. Indikator Kecerdasan Intelektual

Orang yang memiliki kecerdasan intelektual (IQ) yang cukup tinggi dapat dilihat selain dari hasil tes, dapat terlihat juga bahwa biasanya orang tersebut memiliki kemampuan matematis, memiliki kemampuan membayangkan ruang, melihat sekeliling secara runtun atau menyeluruh, dapat mencari hubungan antara suatu bentuk dengan bentuk lain, memiliki kemampuan untuk mengenali, menyambung, dan merangkai katakata serta mencari hubungan antara satu kata dengan kata yang lainnya, dan juga memiliki memori yang cukup bagus. Seseorang dengan kecerdasan intelektual (IQ) tinggi diindikatori memiliki hal-hal sebagai berikut (Misbach:2008).

1. Memiliki kemampuan matematis
2. Memiliki kemampuan membayangkan ruang
3. Dapat melihat sekeliling secara menyeluruh
4. Dapat mencari hubungan antara suatu bentuk dengan bentuk lain
5. Memiliki kemampuan untuk mengenali, menyambung, dan merangkai kata-kata
6. Memiliki memori yang cukup bagus

2.2. Kecerdasan Emosional

2.2.1. Pengertian

Emosi adalah reaksi tertentu atau aktifitas berpikir seseorang yang bisa mempengaruhi dan menjadi salah satu aspek yang memiliki pengaruh besar atas sikap manusia selama ini. Hal itu dibarengi dengan dua aspek lain yaitu daya pikir dan psikomotorik. Menurut para ahli emosi pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak dan rencana seketika untuk mengatasi suatu masalah. Akar kata emosi adalah *movere* yang artinya menggerakkan, bergerak, menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak

merupakan hal mutlak dalam emosi. (Goleman, 2015: 410) mengelompokkan emosi dalam golongan-golongan besar yaitu:

- a. Amarah yaitu meliputi beringas, mengamuk, benci, jengkel, kesal hati, terganggu, rasa pahit, berang, tersinggung, bermusuhan dan barang kali yang paling hebat, tindak kekerasan dan kebencian patologis.
- b. Kesedihan yaitu meliputi pedih, sedih, muram, suram, melankolis, mengasihi diri, kesepian, ditolak, putus asa, dan kalau menjadi patologis, depresi berat.
- c. Rasa takut yaitu meliputi cemas, gugup, khawatir, waswas, perasaan takut sekali, waspada, tidak tenang, ngeri, kecut, sebagai patologi fobia dan panik.
- d. Kenikmatan yaitu meliputi bahagia, gembira, riang, puas, riang, senang, terhibur, bangga, kenikmatan indrawi, takjub, rasa terpesona, rasa puas, rasa terpenuhi, kegirangan luar biasa senang sekali dan batas ujungnya, mania
- e. Cinta yaitu meliputi penerimaan, persahabatan, kepercayaan, kebaikan hati, rasa dekat, bakti, hormat, kemesraan, kasih
- f. Terkejut yaitu meliputi terkejut, takjub, terpanah.
- g. Jengkel yaitu meliputi hina, jijik, muak, mual, tidak suka, mau muntah. Malu: malu hati, kesal hati, sesal, hina, aib dan hati hancur lebur.

Menurut Robbins dan Judge (2015: 70), kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk – petunjuk dan informasi emosional. Menurut Daniel Goleman (2016:43), kecerdasan emosional adalah kemampuan seperti kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa. Mangkunegara

(2014:164), kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami diri dan orang lain secara benar, memiliki jati diri, kepribadian dewasa mental. Tidak iri hati, tidak benci, tidak sakit hati, tidak dendam, tidak memiliki perasaan bersalah yang berlebihan, tidak cemas, tidak mudah marah dan tidak mudah frustrasi. Berdasarkan definisi-definisi menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah cara seseorang untuk mengontrol emosinya untuk diri sendiri maupun untuk orang lain.

2.2.2. Aspek-aspek Kecerdasan Emosional

Ahli-ahli psikologi Sternberg dan Salovey telah menganut pandangan kecerdasan yang lebih luas, berusaha menemukan kembali dalam kerangka apa yang dibutuhkan manusia meraih sukses dalam kehidupannya. Aspek-aspek kecerdasan emosi menurut Salovey dalam (Goleman, 2015: 56) adalah sebagai berikut.

1. Mengenali Emosi

Kesadaran diri mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi merupakan dasar kecerdasan emosional, kemampuan memantau perasaan dari waktu ke waktu merupakan hal penting bagi wawasan psikologi dan pemahaman diri. Para ahli psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai metamood, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Menurut John Mayer kesadaran diri adalah waspada terhadap suasana hati maupun pikiran tentang suasana hati.

2. Mengelola Emosi

Menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan pas adalah kecakapan yang bergantung pada kesadaran diri. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

3. Memotivasi Diri Sendiri

Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk motivasi diri sendiri dan untuk berkreasi. Motivasi menurut Myres dalam (Lusiawati, 2013: 171) adalah suatu kebutuhan atau keinginan yang dapat memberi kekuatan dan mengarahkan tingkah laku.

4. Mengenali emosi orang lain

Kemampuan yang juga bergantung pada kesadaran diri emosional, merupakan keterampilan bergaul. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain.

5. Membina Hubungan

Seni membina hubungan sebagian besar merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain. Ini merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi. Individu mampu menangani emosi orang lain membutuhkan kematangan dua keterampilan emosional lain, yaitu manajemen diri dan empati. Landasan ini merupakan kecakapan sosial yang mendukung keberhasilan dalam pergaulan dengan orang lain. Adanya kemampuan sosial memungkinkan seseorang membentuk hubungan, untuk menggerakkan dan mengilhami orang, membina kedekatan hubungan, meyakinkan dan mempengaruhi, membuat orang lain merasa nyaman.

2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosi tidak didapatkan begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses pembelajaran. Terdapat beberapa faktor yang dapat membentuk kecerdasan emosi seseorang, yakni:

1. Lingkungan Keluarga

Lingkungan keluarga merupakan sekolah pertama untuk mempelajari emosi. Pembelajaran emosi dimulai saat bayi dan terus berlanjut sepanjang kehidupan. Keluarga merupakan subjek pertama kali yang diamati anak, yaitu bagaimana cara berinteraksi dengan anak dan menyalurkan emosi kepada anak. Kecerdasan emosi diajarkan kepada anak saat masih bayi dengan cara memberikan contoh-contoh ekspresi, karena anak sangat peka terhadap transmisi emosi yang paling halus sekalipun. Kehidupan emosi yang dipupuk sejak dini oleh keluarga sangat berdampak bagi anak di kemudian hari, sebagai contoh: anak dapat mengenali, mengelola dan memanfaatkan perasaan-perasaan, berempati, tanggung jawab, dan lain sebagainya. Kemampuan tersebut dapat membantu anak lebih mudah menangani dan menghadapi permasalahan. Sehingga anak tidak memiliki banyak masalah tingkah laku yang negative (Goleman, 2015: 267).

2. Lingkungan Sosial

Penyesuaian dengan tuntutan orang lain membutuhkan sedikit ketenangan dalam diri seseorang. Tanda kemampuan mengelola emosi muncul kira-kira pada periode anak-anak dalam aktivitas bermain peran. Bermain peran memunculkan rasa empati, contohnya: anak dapat menghibur temannya yang menangis. Permainan peran dapat membuat anak memerankan dirinya sebagai individu lain dengan emosi yang menyertainya sehingga anak akan mulai belajar mengerti keadaan orang lain. Jadi, menangani emosi orang lain termasuk seni yang mantap untuk menjalin hubungan sehingga membutuhkan keterampilan emosi. Dengan landasan ini keterampilan berhubungan dengan orang lain menjadi lebih matang (Goleman, 2015: 135).

2.2.4. Ciri-ciri Kecerdasan Emosional

Sebuah analisis tentang kecerdasan emosi terhadap ribuan pria dan wanita menunjukkan bahwa wanita rata-rata lebih sadar tentang emosi yang dimiliki. Artinya kecerdasan emosi yang dimiliki oleh pria dan wanita.

Berbeda dan wanita lebih mampu mengontrol kondisi emosinya. Wanita lebih mudah bersikap empati, dan lebih terampil dalam hubungan antar pribadi, sedangkan pria lebih percaya diri dan optimis, mudah beradaptasi, dan lebih baik dalam menangani stress. Individu dengan kecerdasan intelektual yang tinggi menurut (Goleman, 2015: 43) memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Mampu memotivasi diri sendiri
2. Bertahan menghadapi frustrasi
3. Mengendalikan dorongan hati
4. Tidak melebih-lebihkan kesenangan
5. Mengatur suasana hati
6. Berempati dan
7. Berdoa

2.2.5. Indikator Kecerdasan Emosional

Seseorang dengan kecerdasan emosi (EQ) tinggi diindikatori memiliki hal-hal sebagai berikut (Goleman:2009)

1. Kesadaran diri
2. Pengaturan diri
3. Motivasi
4. Empati
5. Keterampilan social

2.3. Kecerdasan Spiritual

2.3.1. Pengertian

Spiritual merupakan sesuatu dalam diri yang bersifat kerohanian atau kejiwaan. Carl Gustav Jung mengatakan, “Dari sekian banyak pasien yang peneliti hadapi, tak satupun dari mereka yang problem utamanya

bukan karena pandangan religius, dengan kata lain mereka sakit karena tidak ada rasa beragama dalam diri mereka, apalagi semuanya sembuh setelah bertekuk lutut di hadapan agama.”(dalam Ihsan, 2012:9). Sedangkan menurut Fontana & Davic, definisi spiritual lebih sulit dibandingkan mendefinisikan agama atau religion, dibanding dengan kata religion, para psikolog membuat beberapa definisi spiritual, pada dasarnya spiritual mempunyai beberapa arti, diluar dari konsep agama, kita berbicara masalah orang dengan spirit atau menunjukkan spirit tingkah laku. Kebanyakan spirit selalu dihubungkan sebagai faktor kepribadian. Secara pokok spirit merupakan energi baik secara fisik dan psikologi, (dalam Tamami, 2011:19) kecerdasan spiritual atau *spiritual intelligence* adalah kecerdasan seseorang dalam memaknai sesuatu dan hubungannya dengan dunia tempatnya hidup.

Iskandar (2009) juga menyatakan kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan kemampuan individu mengelola nilai-nilai, norma-norma, dan kualitas kehidupan dengan memanfaatkan kekuatan-kekuatan pikiran bawah sadar atau lebih dikenal dengan suara hati (God Spot). Sedangkan menurut Michael Levin (dalam Safaria, 2007) kecerdasan spiritual adalah sebuah perspektif “spirituality is a perspective”. Artinya mengarahkan cara berpikir kita menuju kepada hakikat terdalam kehidupan manusia. Gay Hendricks dan Kate Ludeman seperti yang dikutip oleh Abdul Wahid Hasan (2006) adalah roh atau spirit yang bisa memberikan energi jiwa dahsyat sehingga melahirkan optimisme, motivasi atau semangat, disiplin, integritas, kejujuran. Dari beberapa pengertian tentang kecerdasan spiritual yang diutarakan oleh beberapa ilmuwan, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan spiritual adalah suatu kecerdasan (kemampuan) yang terdapat dalam diri seseorang yang dapat ditunjukkan melalui perilaku-perilaku keruhaniahan atau keagamaan.

Kecerdasan spiritual merupakan kemampuan tertinggi yang dimiliki oleh suatu individu yang dapat memfungsikan kecerdasan intelektual dan emosional secara efektif melalui rasa cinta dan kasih

kepada sesamanya karena kesalahannya terhadap Allah. Dalam terminologi Islam, dapat dikatakan bahwa SQ adalah kecerdasan yang bertumpu pada qalb. Qalb inilah yang sebenarnya merupakan pusat kendali semua gerak anggota tubuh manusia. Ia adalah raja bagi semua anggota tubuh yang lain. Semua aktivitas manusia berada di bawah kendalinya. Jika qalb ini sudah baik, maka gerak dan aktivitas anggota tubuh yang lain akan baik pula. Salah satu kunci kecerdasan spiritual berada pada hati. Kemudian menanggapi bisikan nurani dengan memberdayakan dan mengarahkan seluruh potensi qalbu, yaitu fuad, shadr, dan hawa. Spiritual adalah suatu dimensi yang terkesan maha luas, tak tersentuh, jauh diluar sana karena tuhan dalam pengertian Yang Maha Kuasa, benda dalam sistem yang metafisis dan transenden, sehingga sekaligus meniscayakan nuansa mistis dan supra-rasional.

2.3.2. Ciri-ciri Kecerdasan Spiritual

Ciri-ciri Kecerdasan Spiritual Dikutip dari Asteria, Tasmara menyatakan bahwa dalam prespektif Islam, karakteristik kecerdasan spiritual adalah:

1. Menunjukkan pribadi yang profesional dan berakhlak
2. Memiliki jiwa yang teduh dan lembut, dan pembawa keselamatan
3. Mengisi kehidupannya dengan setulus hati dan penuh cinta
4. Menjadikan hidupnya penuh dengan arti
5. Tidak takut akan kematian dan mempersiapkan hari kematian tersebut
6. Merasakan bahwa setiap kegiatan atau hidupnya dimonitori oleh Allah.

Dari penjelasan di atas menyatakan bahwa ciri orang yang memiliki kecerdasan spiritual adalah pribadi yang memiliki akhlak mulia, pribadi

yang memiliki kelembutan, selalu menjalankan hidupnya dengan penuh rasa senang, menjalankan hidupnya dengan visi dan misi yang berarti, dan tidak takut dengan kematian karena sudah mempersiapkan sesuatunya. Dan yang terpenting adalah selalu menyadarkan dirinya bahwa Tuhan Maha Melihat.

2.3.3. Indikator Kecerdasan Spiritual

Berikut merupakan indikator dari kecerdasan spiritual, diantaranya adalah (Zohar:2015):

1. Mampu bersikap fleksibel (adaptif secara spontan dan aktif)
2. Memiliki tingkat kesadaran diri yang tinggi
3. Mampu untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan
4. Mampu untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit
5. Memiliki kualitas hidup yang didasari oleh visi dan nilai-nilai
6. Menghindari hal-hal yang dapat menyebabkan kerugian yang tidak perlu
7. Cenderung untuk memandang segala hal itu berkaitan (holistik)
8. Kecenderungan nyata untuk bertanya “mengapa?” atau “bagaimana jika” untuk mencari jawaban-jawaban mendasar
9. Mandiri

SQ yang berkembang dengan baik dapat menjadikan seseorang memiliki “makna” dalam hidupnya. Dengan “makna” hidup ini seseorang akan memiliki kualitas “menjadi”, yaitu suatu modus eksistensi yang dapat membuat seseorang merasa gembira, menggunakan kemampuannya secara produktif dan dapat menyatu dengan dunia.

2.4. Gaya Kepemimpinan

2.4.1. Pengertian

Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara seseorang dalam membimbing dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Rivai (2014) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan", gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Sedangkan menurut Hasibuan (2012) dalam bukunya berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia yang menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2012) dalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi yang menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan merupakan strategi yang diterapkan seorang pemimpin dalam mengarahkan para bawahannya guna menyatukan tujuan organisasi dengan karyawan demi mencapai tujuan bersama.

2.4.2. Jenis-jenis Kepemimpinan

Jenis gaya kepemimpinan yang peneliti gunakan disini adalah gaya kepemimpinan situasional. Namun banyak gaya kepemimpinan lain yang biasanya digunakan dalam suatu perusahaan.

Menurut Duncan dalam Veithzal Rivai (2014, p.136) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ada beberapa, berikut diantaranya.

1. Otoriter

Bahwa kekuasaan otoriter gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinan ini disebut juga sebagai diktator, bertindak mengarahkan

pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditetapkannya.

2. Demokratis

Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya atau cara memimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis seperti ini misalnya saja si pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya.

3. Kepemimpinan

Bebas (*Laissez Faire Leadership*) Dalam kepemimpinan ini sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggung jawab. Dalam praktiknya, si pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pemimpin. Pemimpin yang memiliki gaya ini memang berada antara anak buahnya, akan tetapi ia tidak memberikan motivasi, pengarahan dan petunjuk, dan segala pekerjaan diserahkan kepada anak buahnya.

4. Gaya kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard dalam Veithzal Rivai (2014, p271), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pemimpin atau manajer harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan, dan minat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sementara itu, manajer harus menyesuaikan tingkat kematangan karyawan.

Tingkat kematangan karyawan diartikan sebagai tingkat kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilakunya dalam bentuk kemauan. Berdasarkan tingkat kematangannya.

Ada empat respon kepemimpinan dalam mengelola kinerja berdasarkan tingkat kematangan karyawan yaitu mengarahkan, menjual, menggalang partisipasi dan mendelegasikan.

a) Perilaku mengarahkan (*Telling*).

Perilaku mengarahkan (*Telling*) adalah tingkat dimana pemimpin mengorganisasikan para bawahan, memberikan petunjuk-petunjuk bagaimana tugas-tugas dilaksanakan dan mengawasi bawahan secara ketat.

b) Menjual (*Selling*).

Menjual (*Selling*) adalah tingkat dimana manajer harus menemukan hal hal yang membuat karyawan tidak termotivasi, serta masalah-masalah yang dihadapi karyawan. Masalah-masalah baru yang muncul tersebut, sering kali menjadikannya putus asa.

c) Partisipasi (*Participating*)

Partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang kerendah, orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan.

d) Delegasi (*Delegating*)

Delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab.

2.4.3. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang pertama kali dibuat oleh Kenneth Blanchard dan Paul Hersey. Model kepemimpinan buatan Blanchard-Hersey ini mengacu pada keterampilan seseorang untuk menilai kemudian memilih strategi kepemimpinan apa yang menurutnya terbaik diterapkan dalam setiap keadaan atau tugas berbeda.

2.4.3.1. Indikator Kepemimpinan

Menurut Hersey dan Blanchard, ada empat indikator terkait dengan teori kepemimpinan situasional. Melansir Cleverism, keempatnya adalah:

1. Mengarahkan/*telling* (S1): Pemimpin memberi tahu bawahan apa yang harus dilakukan, kemudian menjelaskan bagaimana cara melakukannya. Tahap ini mirip dengan gaya kepemimpinan otokratis.
2. Menjual/*selling* (S2): Pemimpin bertujuan ‘menjual’ ide dan pesan kepada bawahan untuk membuat mereka paham dan ikut serta dalam proses dan tugas. Tahap ini melibatkan supervisi serta diskusi proaktif antara pemimpin dan bawahan.
3. Berpartisipasi/*participating* (S3): Tahap ini menggunakan pendekatan demokratis yang memungkinkan pemimpin memberi lebih banyak kelonggaran bagi bawahannya. Pemimpin masih mengarahkan di beberapa area. Akan tetapi, bawahan berperan aktif untuk membuat keputusan dan menentukan cara menyelesaikan tugas.
4. Mendelegasikan/*delegating* (S4): Ini adalah tahap terakhir di mana pemimpin sepenuhnya “lepas tangan” terhadap cara kerja bawahan. Dalam artian, pemimpin sudah tidak lagi terlibat dalam proses pembuatan keputusan karyawan.

Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional juga ada yang menurut Kartono (2008), dimana gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi.

Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi yaitu kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.5. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Table 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

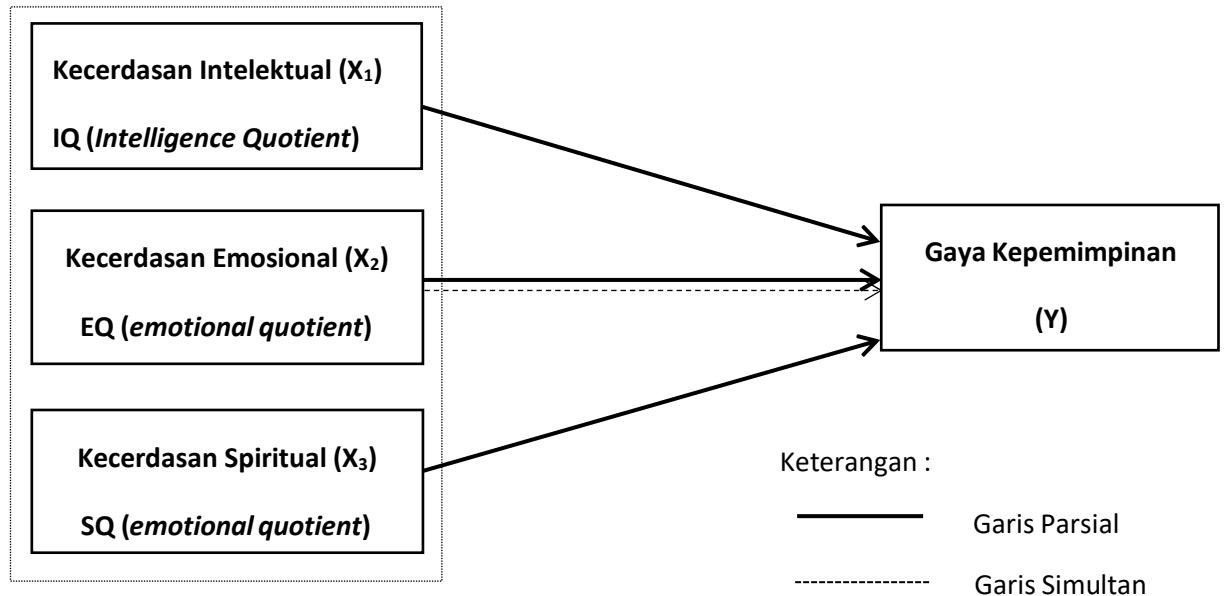
Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Hipotesis
Diah Amalia, Muhammad Ramadhan (2019)	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional dilihat dari Perspektif Gender	Terdapat pengaruh kecerdasan EQ dan SQ yang signifikan terhadap kepemimpinan transformasional
Sariakin (2020)	Kontribusi Kecerdasan IQ dan SQ terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala SMA di kota Batu	Terdapat pengaruh kecerdasan IQ dan SQ yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan kepala SMA di kota Batu
Ahmad Sani Supryanto (2012)	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan	Terdapat pengaruh kecerdasan EQ dan SQ

	Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang)	yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang)
Dani Habibi (2021)	Pentingnya Unsur IQ, EQ, SQ, CQ dan AQ terhadap Kepemimpinan Era Digital pada Era Pandemi	Terdapat pengaruh kecerdasan IQ, EQ, SQ, CQ dan AQ yang signifikan terhadap kepemimpinan era digital
Hamim Tohari (2017)	Gaya Kepemimpinan Berbasis Emosional <i>Intelligence</i>	Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan
Fernando Setiadi, Lantiur, Hasianna Tampubolon (2020)	Pengaruh Kecerdasan Emosional (Eq), Terhadap Kepemimpinan yang Efektif	Terdapat pengaruh EQ yang signifikan terhadap kepemimpinan yang efektif
Riski Dwi Untari (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur Desa Di Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember	Hasil analisis dengan uji T menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional yang dimiliki perangkat desa. Maka semakin tinggi kepemimpinan

		situasional maka akan meningkatkan kinerja perangkat desa begitu sebaliknya jika kepemimpinan situasional rendah maka akan menurunkan kinerja pegawai.
Syifah Fauziah Jamal (2016)	Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Lembaga Esq Leadership Center Jakarta)	Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Lembaga Esq Leadership Center Jakarta) berpengaruh signifikan
Res Mineke Kin Kaori (2014)	Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Pelayanan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt Pln (Persero) Area Jember	Kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior pt pln (persero) area jember

2.6. Model Konseptual Penelitian

Gambar 2.1 Model Konseptual Penelitian



Pada alur diatas menunjukkan kerangka gambar dengan variabel independen yang meliputi Kecerdasan Intelektual (X₁), Kecerdasan Emosional (X₂), dan Kecerdasan Spiritual (X₁) adalah faktor-faktor yang mempengaruhi variabel dependen atau variabel terikat yaitu Gaya Kepemimpinan (Y). Pada gambar tersebut bisa diartikan salah satu variabel independen misal (X₁) berpengaruh terhadap Y atau diartikan secara bersamaan yaitu variabel X₁, X₂, dan X₃ berpengaruh terhadap Y.

2.7. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara pada rumusan masalah, bisa jadi benar atau bisa jadi salah. Hipotesis dapat diterima apabila terdapat bukti yang kuat dengan didukung oleh data-data yang valid. Jadi, hipotesis masih perlu dibuktikan kebenarannya.

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka dapat diajukan hipotesis seperti ini.

2.7.1. Analisis Kecerdasan Intelektual terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer

Kecerdasan Intelektual merupakan hal yang sangat penting untuk diterapkan dalam gaya kepemimpinan pada perusahaan yaitu dalam proses kinerja. Dalam hal ini perusahaan perlu untuk memahami Kecerdasan Intelektual karyawan atau manajer. Dapat peneliti contohkan seperti ketika perusahaan menyeleksi saat proses interview pekerjaan, perusahaan memberikan tugas kepada kandidat karyawan dan harus diselesaikan oleh kandidat tersebut agar lolos dalam tahap seleksi. Dalam penyelesaian tugas pastinya memerlukan Kecerdasan Intelektual secara tidak langsung dalam kasus ini IQ belum dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Pada penelitian oleh Sariakin (2020) pada judul Kontribusi Kecerdasan IQ dan SQ terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala SMA di Kota Batu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kepemimpinan. Oleh Karena itu berdasarkan pemikiran peneliti, peneliti menduga bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan manajer coffee shop di kota malang.

H1 : Kecerdasan Intelektual Berpengaruh Signifikan Terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer Coffee Shop Di Kota Malang.

2.7.2. Analisis Kecerdasan Emosional terhadap Terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer

Kecerdasan emosional merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan kandidat karyawan. Kecerdasan emosional ini meliputi bagaimana karyawan menjalankan pekerjaannya disuatu perusahaan. Banyak karyawan yang cenderung emosi saat bekerja karena mereka tidak bisa mengendalikan kecerdasan emosional karena kebiasaan kecerdasan emosional mereka yang cenderung rendah sejak lahir. Kecerdasan emosional ini

memberikan pengaruh yang negatif terhadap Terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer, karena semakin tinggi kecerdasan emosionalnya maka semakin baik seseorang dalam memberikan gaya kepemimpinannya.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Diah Amalia dan Muhammad Ramadhan (2019) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional dilihat dari perspektif gender yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan maka peneliti menduga bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap karyawan.

Maka, dari sini peneliti dapat menyimpulkan dengan hipotesis :

H₂ : Kecerdasan Emosional berpengaruh Signifikan terhadap Terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer

2.7.3. Analisis Kecerdasan Spiritual terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer

Kecerdasan Spiritual merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam menentukan cara seseorang memimpin perusahaan apakah baik atau tidak. Kecerdasan spiritual yang pertama adalah menyangkut akhlak karena jika karyawan memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi bisa dipastikan mereka adalah karyawan yang mempunyai akhlak yang bagus.

Berdasarkan penelitian terdahulu Ahmad Sani Supriyanto (2012) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Manajer (Studi Bank Syariah Kota Malang) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan pada kecerdasan spiritual terhadap Gaya Kepemimpinan.

Maka, dari sini peneliti dapat menyimpulkan dengan hipotesis

H₃ : Kecerdasan Spiritual berpengaruh signifikan terhadap Terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer

2.7.4. Pengaruh kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer

Terdapat pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap gaya kepemimpinan manajer secara simultan. Hal ini karena ketiga variabel memiliki nilai yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan manajer dimana apabila perusahaan memperhatikan kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual maka akan terjadi timbal balik dan gaya kepemimpinan yang baik pula.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Dani Habibi (2021) dengan judul Pentingnya Unsur IQ, EQ, SQ, CQ dan AQ terhadap Kepemimpinan Era Digital pada Era Pandemi yang menyatakan bahwa terdapat Kecerdasan IQ, EQ dan SQ yang berpengaruh signifikan terhadap Gaya Kepemimpinan, maka peneliti menduga terdapat pengaruh kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer.

H₄ : Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual berpengaruh signifikan terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer pada Coffee Shop di Kota Malang secara simultan.