

**Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual,  
Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

**Ni Made Astri Septiarini <sup>(1)</sup>  
A.A.N. Eddy Supriyadinata Gorda <sup>(2)</sup>**

*Universitas Pendidikan Nasional <sup>(1)</sup>  
Universitas Pendidikan Nasional <sup>(2)</sup>*

*madeastri@gmail.com <sup>(1)</sup>  
eddy\_supriyadinata@yahoo.com <sup>(2)</sup>*

***ABSTRACT***

*This research is aimed to examine the impact of intellectual intelligence, emotional intelligence, spiritual intelligence, to organizational culture and employee performance in Mulia Farma Group so later this research can be used to increase Mulia Farma Group employee performances. This research has been conducted in Mulia farma Group. The location is in Singaraja and 56 employees are taken as responden. Questionnaire was used as a tool in data collection method. Data analysis techniques in this research are path analysis.*

*This research gets some important conclusion. Firstly, all hypothesis were proved to be significant. Secondly, all of variables intellectual intelligence, emotional intelligence spiritual intelligence, organizational culture has positive and significant impact on employee performance. Thirdly, the emotional intelligence has the greatest impact compare with other independent variables. The research implication is intellectual intelligence, emotional intelligence, spiritual intelligence, organizational culture played as important role in developing employee performance.*

---

***Keywords: intellectual intelligence; emotional intelligence spiritual intelligence; organizational culture; employee performance***

### ABSTRAK

Penelitian ini mencoba untuk menguji beberapa faktor yang secara teoritis diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, dan budaya organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan emosional terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan di Mulia Farma Group sehingga nantinya penelitian ini dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan Mulia Farma Group. Penelitian ini dilakukan di Mulia Farma Group yang berlokasi di Singaraja. Sebanyak 56 karyawan terpilih sebagai responden. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuisioner. Teknis analisis data yang digunakan adalah dengan analisis jalur. Penelitian ini menemukan beberapa kesimpulan penting yaitu pertama bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti secara signifikan. Kedua, variabel kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga, variabel kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel lainnya. Implikasi dari penelitian ini adalah kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, dan budaya organisasi mempunyai peran yang sama penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

---

**Kata Kunci:** kecerdasan intelektual; kecerdasan emosional; kecerdasan spiritual; budaya organisasi; kinerja karyawan

## PENDAHULUAN

Era globalisasi menuntut perusahaan untuk dapat mengambil keputusan dalam hal strategi yang tepat agar dapat bersaing di lingkungan industri yang semakin ketat dan kompetitif. Keputusan tersebut menyangkut keputusan di dalam semua bidang fungsional. Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola fungsi-fungsi manajemennya adalah, bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Nurhayati, 2000; Widiatmika dan Darma, 2018). Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Yuniningsih, 2002; Dewi dan Darma, 2017).

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Winardi (1996) mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. Faktor ekstrinsiknya adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja sempurna, tetapi juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain (Martin, 2000). kemampuan tersebut oleh Daniel Goleman disebut dengan *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosi. Goleman (2000) melalui penelitiannya mengatakan bahwa kecerdasan emosi menyumbang 80% dari factor penentu kesuksesan seseorang, sedangkan 20% yang lain ditentukan oleh IQ (*Intelligence Quotient*).

Orang mulai sadar pada saat ini bahwa tidak hanya keunggulan intelektual saja yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan tetapi diperlukan sejenis keterampilan lain untuk menjadi yang terdepan. Penelitian yang ditulis oleh Boyatzis (2001) bahwa menemukan orang yang tepat dalam organisasi bukanlah hal yang mudah, karena yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan bukan hanya orang yang berpendidikan lebih baik ataupun orang yang berbakat saja. Ada faktor-faktor psikologis yang mendasari hubungan antara seseorang dengan organisasinya.

Salah satu bentuk kecerdasan lain yang saat ini tengah populer adalah kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual memungkinkan seseorang untuk berpikir kreatif, berwawasan

jauh, membuat atau bahkan mengubah aturan, yang membuat orang tersebut dapat bekerja lebih baik. Secara singkat kecerdasan spiritual mampu mengintegrasikan dua kemampuan lain yang sebelumnya telah disebutkan yaitu IQ dan EQ (Idrus, 2002; Wiandari dan Darma, 2017).

Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya organisasi untuk mengangkat kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya, hal ini terutama karena fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberikan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok/ perusahaan.

Hingga saat ini, aktivitas inti yang dilakukan oleh Mulia Farma Group masih mengandalkan otak dan tenaga manusia. Karena karakteristik usaha semacam ini, sejak awal manajemen Mulia Farma Group telah sadar bahwa paradigma pengelolaan perusahaan haruslah sejauh mungkin memperhatikan aspek manusia. Karena karakteristik ini pula, manajemen Mulia Farma Group kemudian melihat transformasi perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan transformasi struktural, organisasi, sistem dan teknologi, tetapi juga melakukan transformasi budaya dan manusianya.

Evaluasi secara terperinci dan penelitian terhadap kinerja karyawan Mulia Farma Group hingga saat ini belum pernah dilakukan. Oleh karena itu, penulis berusaha melakukan penelitian terkait kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, budaya organisasi, dan kinerja karyawan Mulia Farma Group. Tujuan dari penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan dengan variabel perantara berupa budaya organisasi.

### **Kinerja Karyawan**

Berbagai indikator yang sering dipergunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen (Bernadin, 1993 dalam Trihandini, 2006; Widiastira dan Darma, 2015).

Dimensi kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Semakin tinggi kualitas kerja karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi sehingga kinerja perusahaan pun akan semakin baik.

Dimensi kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan. Kuantitas kerja karyawan yang semakin baik akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Dimensi ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berdampak pada membaiknya kinerja perusahaan.

Dimensi efektivitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan dimana dengan sumber daya yang lebih sedikit menghasilkan produk atau jasa yang lebih banyak. Meningkatnya efektivitas kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan dan berdampak pada kinerja perusahaan.

Dimensi kemandirian dapat diartikan dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain. Hal ini akan semakin meningkatkan kinerja karyawan sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan.

Dimensi komitmen berarti bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya. Komitmen karyawan untuk selalu bekerja dengan baik akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan.

Untuk menilai kinerja karyawan diperlukan suatu standar kinerja. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kinerja pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan (Artawijaya dan Darma, 2015).

### **Kecerdasan Intelektual**

Inteligensi atau intelektual adalah kemampuan untuk bertindak secara terarah, berpikir secara rasional dan menghadapi lingkungannya secara efektif (David Wechsler, 1944). Oleh karena itu, hal yang menyangkut intelegensi atau intelektual ini tidak dapat diamati secara langsung, melainkan harus disimpulkan dari berbagai tindakan nyata yang dilakukan berdasarkan hasil dari proses berpikir itu.

Wiramiharja (2003) mengemukakan terdapat tiga indikator dari kecerdasan intelektual yaitu Kemampuan *figure* yaitu merupakan pemahaman dan nalar di bidang bentuk, kemampuan *verbal* yaitu merupakan pemahaman dan nalar di bidang bahasa, serta pemahaman dan nalar di bidang numerik atau yang berkaitan dengan angka yang biasa disebut dengan kemampuan numerik.

### **Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali diri sendiri dan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan hubungannya dengan orang lain (Goleman, 2001). Seseorang dengan kecerdasan emosional yang berkembang dengan baik, kemungkinan besar akan berhasil dalam kehidupannya karena mampu menguasai kebiasaan berfikir yang mendorong produktivitas (Widagdo, 2001).

Goleman (2003) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional terbagi ke dalam lima wilayah utama, yaitu kemampuan mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan kemampuan membina hubungan dengan orang lain.

Apabila seseorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati, orang tersebut akan memiliki tingkat emosionalitas yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial. Hal ini akan mampu menciptakan lingkungan yang baik dalam bekerja sehingga kinerja karyawan juga akan semakin baik. Kinerja karyawan yang baik akan berdampak baik bagi kinerja perusahaan.

### **Kecerdasan Spiritual**

Zohar dan Marshal (2001) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai rasa moral, kemampuan menyesuaikan aturan yang kaku dibarengi dengan pemahaman dan cinta serta kemampuan setara untuk melihat kapan cinta dan pemahaman sampai pada batasannya, juga memungkinkan kita bergulat dengan ihwal baik dan jahat, membayangkan yang belum terjadi serta mengangkat kita dari kerendahan. Kecerdasan tersebut menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kayam kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bernilai dan bermakna.

Kecerdasan spiritual muncul karena adanya perdebatan tentang IQ dan EQ, oleh karena itu istilah tersebut muncul sebab IQ dan EQ dipandang hanya menyumbangkan sebagian dari penentu kesuksesan seseorang dalam hidup.

Sukidi (2003) mengemukakan tentang nilai-nilai dari kecerdasan spiritual berdasarkan komponen-komponen dalam SQ yang banyak dibutuhkan dalam dunia bisnis, diantaranya adalah mutlak jujur, keterbukaan, pengetahuan diri, fokus pada kontribusi, dan spiritual *non dogmatis*.

Peran SQ adalah sebagai landasan yang diperlukan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif (Agustian, 2001). Nggermanto (2002) mengatakan bahwa seseorang yang

memiliki SQ tinggi adalah orang yang memiliki prinsip dan visi yang kuat, mampu memaknai setiap sisi kehidupan serta mampu mengelola dan bertahan dalam kesulitan dan kesakitan.

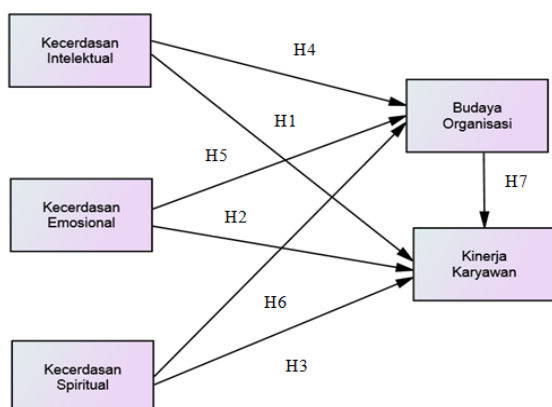
## Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma, dan artefak yang diterima oleh anggota perusahaan sebagai iklim organisasi ia akan mampu mempengaruhi dan dipengaruhi struktur dan sistem perusahaan (Amstrong, 1992 dalam Lisa, 2003).

Hofstede et al (1993) dan Kolb et al (dalam Mas'ud, 2004) memberikan enam dimensi yang bisa digunakan sebagai kerangka kerja dalam menggambarkan budaya organisasi meliputi keterbukaan, rasa aman dalam pekerjaan, perasaan dihargai, kerjasama, kejelasan organisasi, serta dukungan dan perhatian.

## Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 1. Variabel kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual berperan sebagai variabel *independent*. budaya organisasi berperan sebagai *intervening variable*. Dan kinerja karyawan berperan sebagai variabel *dependent*.



H1 : Kecerdasan intelektual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Kecerdasan emosional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Kecerdasan spiritual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kecerdasan intelektual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

H5 : Kecerdasan emosional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

H6 : Kecerdasan spiritual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

H7 : Budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Mulia Farma Group yang merupakan suatu manajemen yang membawahi 11 apotek yang berlokasi di Singaraja dan Tabanan. Mulia Farma Group sudah berdiri sejak tahun 2009 dan untuk saat ini Mulia Farma Group akan terus mengembangkan usahanya, selain menambah jumlah apotek, Mulia Farma Group akan mengembangkan usahanya tidak hanya di bidang Apotek namun juga di bidang Pedagang Besar Farmasi.

Guna meningkatkan kinerja karyawan Mulia Farma Group dan agar selalu dipercaya oleh masyarakat karena Mulia Farma Group bergerak di bidang pelayanan kesehatan, maka dipandang perlu dilakukan penelitian tentang praktik SDM di dalam Mulia Farma Group yang menyangkut kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, budaya organisasi, dan kinerja karyawan sehingga diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat positif kepada peningkatan kinerja karyawan maupun perusahaan Mulia Farma Group.

### **Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu satu bentuk penelitian ilmiah yang mengkaji satu permasalahan dari suatu fenomena, serta melihat kemungkinan kaitan atau hubungan-hubungan antar variabel dalam permasalahan yang ditetapkan (Indrawan & Yaniawati, 2014).

Penelitian eksplanatoris ini adalah bertujuan salah satunya untuk menjelaskan pola hubungan-hubungan antar variabel, serta dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi. Peneliti berusaha mencari jawaban dengan menganalisis pengaruh variabel kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan



spiritual, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama penelitian ini dan analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Peneliti melaksanakan kegiatan penelitian terhadap fakta-fakta yang terjadi saat ini dari suatu populasi pekerja Mulia Farma Group. Penelitian ini akan menyajikan sampai sejauh mana pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan.

### **Populasi dan Sampel**

Menurut Hadi (2001) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang paling sedikit mempunyai satu sifat yang sama, sedangkan sebagian individu yang diteliti dinamakan sampel. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Mulia Farma Group yang berjumlah 118 karyawan.

Menurut Nursalam (2011) sampel penelitian adalah bagian dari populasi yang dapat dipergunakan sebagai subjek penelitian melalui sampling. Sampel pada penelitian ini yaitu karyawan Mulia Farma Group dan berjumlah 56 orang.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan menggunakan instrument kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini diberikan kepada 56 karyawan Mulia Farma Group sehingga memenuhi syarat yang telah ditentukan pada metode *sampling* untuk metode *path analysis*.

Identitas responden terdiri dari tiga bagian, diantaranya: jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Bagian pernyataan penelitian terdiri dari 3 pernyataan terkait variabel kecerdasan intelektual, 5 pernyataan terkait kecerdasan emosional, 5 pernyataan terkait kecerdasan spiritual, 6 pernyataan budaya organisasi, dan 6 pernyataan terkait kinerja karyawan.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Mulia Farma group. Untuk menyebarkan kuesioner kepada para karyawan Mulia Farma Group, penulis melakukannya sendiri tanpa dibantu dengan maksud agar responden dapat dipandu dengan baik dalam mengisi kuesioner dan memungkinkan responden bertanya apabila dijumpai hal yang kurang dimengerti.

## Instrumen Penelitian dan Pengujian

Seluruh pernyataan dalam penelitian ini diukur menggunakan alat ukur berupa *Agree-Disagree Scale*. Skala ini merupakan penyempurnaan dari *Semantic Scale* dengan harapan agar respons yang dihasilkan merupakan "*intervally scaled data*" (Ferdinand, 2014).

Caranya adalah dengan memberikan hanya dua kategori ekstrim yaitu jawaban "Sangat Tidak Setuju" dan "Sangat Setuju" dengan skala 1-10.

Pada penelitian ini, penulis menyebarkan 30 kuesioner awal pada responden untuk kemudian diuji tingkat validitas dan realibilitasnya. uji validitas menggunakan teknik *corrected item to total correlation* dengan bantuan program SPSS menunjukkan bahwa nilai *r*-hitung *pearson correlation* lebih besar dari nilai *r*-tabel (0,3610) dengan DF 28 dan signifikansi dua arah 0,05. Hal tersebut berarti instrument tersebut valid dan dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Uji realibilitas pada 30 kuesioner awal penelitian ini menunjukkan bahwa kuesioner ini *reliable*, dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,60.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis data tabel 1, dapat dijelaskan bahwa:

1. Pengaruh variabel kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,279, dengan *Cr (Critical ratio = identik dengan nilai t-hitung)* sebesar 2,125 pada *probability* 0,034. Nilai  $CR = 2,125 > 1,960$  dan  $probability\ 0,034 < 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh variabel kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan adalah **signifikan**.
2. Pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,491, dengan *Cr (Critical ratio = identik dengan nilai t-hitung)* sebesar 3,406 pada *probability* 0,000. Nilai  $CR = 3,406 > 1,960$  dan  $probability\ 0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan adalah **signifikan**.
3. Pengaruh variabel kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,333, dengan *Cr (Critical ratio = identik dengan nilai t-hitung)* sebesar 2,980 pada *probability* 0,003. Nilai  $CR = 2,980 > 1,960$  dan  $probability\ 0,003 < 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh variabel kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan adalah **signifikan**.

4. Pengaruh variabel kecerdasan intelektual terhadap budaya organisasi memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,296, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,007 pada *probability* 0,051. Nilai CR= 2,007 > 1,960 dan *probability* 0,045 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kecerdasan intelektual terhadap budaya organisasi adalah **signifikan**.
5. Pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap budaya organisasi memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,716, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 5,195 pada *probability* 0,000. Nilai CR= 5,195 > 1,960 dan *probability* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap budaya organisasi adalah **signifikan**.
6. Pengaruh variabel kecerdasan spiritual terhadap budaya organisasi memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,304, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,457 pada *probability* 0,014. Nilai CR= 2,457 > 1,960 dan *probability* 0,014 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kecerdasan spiritual terhadap budaya organisasi adalah **signifikan**.
7. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,239, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,067 pada *probability* 0,039. Nilai CR= 2,067 > 1,960 dan *probability* 0,039 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah **signifikan**.

**Tabel 1. Regression Weight**

		E st	S.E.	C.R.	P
Budaya Organisasi	← Kecerdasan Intektual	.296	.148	2.007	.045
Budaya Organisasi	← Kecerdasan Spiritual	.304	.124	2.457	.014
Budaya Organisasi	← Kecerdasan Emosional	.716	.138	5.195	.000
Kinerja Karyawan	← Kecerdasan Spiritual	.333	.112	2.980	.003
Kinerja Karyawan	← Budaya Organisasi	.239	.116	2.067	.039
Kinerja Karyawan	← Kecerdasan Intelektual	.279	.131	2.125	.034

		E st	S.E.	C.R.	P
Kinerja Karyawan	← Kecerdasan Emosional	.491	.144	3.406	.000

Sumber: Analisis Output AMOS

Dengan demikian hipotesis-1 (H1) yang menyatakan bahwa kecerdasan intelektual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan teruji kebenarannya. Hipotesis-2 (H2) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan teruji kebenarannya. Hipotesis-3 (H3) yang menyatakan bahwa Kecerdasan spiritual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan teruji kebenarannya. Hipotesis-4 (H4) yang menyatakan bahwa Kecerdasan intelektual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi teruji kebenarannya. Hipotesis-5 (H5) yang menyatakan bahwa Kecerdasan emosional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi teruji kebenarannya. Hipotesis-6 (H6) yang menyatakan bahwa Kecerdasan spiritual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi teruji kebenarannya. Hipotesis-7 (H7) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan teruji kebenarannya.

Analisis model dengan pengukuran determinasi digunakan untuk mengetahui berapa besarnya sumbangan variabel kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan. Untuk itu digunakan *square multiple correlation* seperti pada tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3.** Squared Multiple Correlations

	Estimate
Budaya Organisasi	.934
KinerjaKaryawan	.956

Sumber: data output AMOS

*Square Multiple Correlation* yang nilainya masing-masing sebesar 0,934 dan 0,956 sebagaimana terlihat pada tabel 5.5 diatas. Nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel budaya organisasi identik dengan  $R^2$  pada SPSS sebesar 0,934, maka besarnya determinasi adalah nilai *Square Multiple Correlation* kali 100% =  $0,934 \times 100\% = 93,4\%$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan budaya organisasi dipengaruhi oleh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual sebesar 93,4%.

Nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel kinerja karyawan identik dengan  $R^2$  pada SPSS sebesar 0,956, maka besarnya determinasi adalah nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel kinerja karyawan kali 100% =  $0,956 \times 100\% = 95,6\%$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, dan budaya organisasi sebesar 95,6%.

## PENUTUP

Dari hasil penelitian serta pembahasan yang telah diuraikan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Kecerdasan intelektual karyawan Mulia Farma Group yang semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan Mulia farma Group, dengan nilai CR sebesar 2,007 dan sig 0,045. Kecerdasan emosional karyawan Mulia Farma Group yang semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan Mulia farma Group, dengan nilai CR sebesar 5,195 dan sig 0,000. Kecerdasan spiritual karyawan Mulia Farma Group yang semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan Mulia farma Group, dengan nilai CR sebesar 2,457 dan sig 0,014. Semakin baik kecerdasan intelektual karyawan Mulia Farma Group maka budaya organisasi di Mulia Farma Group akan semakin baik, dengan nilai CR sebesar 2,125 dan sig 0,034. Semakin baik kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan Mulia farma Group maka budaya organisasi di Mulia Farma Group akan semakin baik, dengan nilai CR sebesar 3,406 dan sig 0,000. Semakin baik kecerdasan spiritual yang dimiliki karyawan Mulia farma Group maka budaya organisasi di Mulia Farma Group akan semakin baik, dengan nilai CR sebesar 2,980 dan sig 0,003. Budaya organisasi yang baik yang dimiliki oleh Mulia farma Group akan meningkatkan kinerja karyawan Mulia Farma Group, dengan nilai CR sebesar 2,067 dan sig 0,039.

## SARAN

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin perusahaan seharusnya tidak hanya memperhatikan kecerdasan intelektual dari karyawan melainkan juga harus memperhatikan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual karyawan karena kedua kecerdasan ini sangat berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.
2. Budaya Organisasi sangat dipengaruhi oleh pemimpin, sehingga budaya organisasi yang baik dibentuk oleh pemimpin perusahaan itu sendiri, maka dari itu untuk membentuk

budaya organisasi yang baik sangat diperlukan keikutsertaan pemimpin untuk mengajak karyawannya menjadikan perusahaan lebih baik lagi ke depannya.

3. Penelitian selanjutnya dapat menguji dan mengembangkan kembali penelitian ini dengan obyek yang berbeda misalnya di organisasi atau perusahaan swasta, dan dapat membandingkan hasilnya dengan hasil penelitian ini.

## IMPLIKASI PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, implikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu membuat tolak ukur kinerja yang lebih jelas setiap awal tahun, dimana kinerja tersebut sangat berkaitan dengan kemampuan dan kecerdasan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Adanya tolak ukur yang jelas diharapkan mampu membuat karyawan lebih terpacu untuk bekerja sungguh-sungguh dengan memperhatikan kuantitas dan kualitas hasil kerjanya.
2. Implikasi lain yang mungkin dilakukan perusahaan adalah dengan mengukur kembali keterampilan, kompetensi, dan motivasi para karyawannya. Pelatihan-pelatihan yang berkaitan dalam peningkatan kecerdasan intelektual yang dimiliki yaitu pelatihan dalam meningkatkan kecerdasan intelektual. Bentuk pelatihan yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan suatu pelatihan *knowledge* dan *skill* yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tugas-tugas yang berdasarkan *job descriptionnya*. Sehingga kemampuannya dalam bekerja, memecahkan masalah, menganalisa, ataupun memutuskan suatu persoalan dapat menjadi lebih baik.
3. Manajemen perusahaan dapat mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan EQ dan pelatihan keterampilan SQ agar dapat menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan emosional dan spiriitualnya, serta pelatihan-pelatihan lain untuk meningkatkan kapabilitas dan kompetensi karyawan. Pelatihan ini sangat perlu dilakukan secara periodic karena hal ini akan berdampak pada komitmen dan kinerja karyawan.
4. Penelitian ini memberikan bukti bahwa faktor kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan pelaksanaan seleksi dan rekrutmen, bisa dengan menggunakan tes EQ sehingga bisa mendapatkan karyawan yang memiliki dan dapat mengelola emosinya dengan baik
5. Hasil analisis juga membuktikan bahwa ternyata kecerdasan spiritual juga dibutuhkan dalam dunia kerja. Berdasarkan hal tersebut maka sebaiknya perusahaan memberikan

kesempatan yang seluas-luasnya terhadap karyawannya untuk dapat bekerja dengan kreatif serta menambah ilmu sebanyak-banyaknya dan dengan memberikan toleransi kepada karyawannya agar dapat bekerja secara bebas sesuai dengan kehendaknya tetapi dengan masih memberikan batas-batas yang sewajarnya. Dalam hal ini maka karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja dan dapat bekerja tanpa tekanan yang besar sehingga para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

### **PENELITIAN MENDATANG**

Sebagaimana yang telah diuraikan bahwa terdapat keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya adalah penelitian ini hanya menganalisis tiga variabel bebas dan satu variabel moderator yang mempengaruhi kinerja karyawan. dan hanya tiga variabel bebas yang mempengaruhi budaya organisasi, sangat diyakini masih ada variabel lain yang mempengaruhi budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Selain itu penelitian ini hanya menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data, disertai dengan mencantumkan pertanyaan terbuka namun tidak semua responden dapat menjawab pertanyaan terbuka tersebut, sehingga akan lebih baik apabila seluruh responden dapat menjawab pertanyaan terbuka sehingga membantu proses analisis menjadi lebih akurat lagi. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat lebih baik lagi dan melengkapi kekurangan dan keterbatasan dari penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adlin. (2002). *Kecerdasan Spiritual dan Kecerdasan Abritasi Diantara Agama dan Semiotika*, <http://www.paramartha.com>, 2 Maret 2017.
- Agustian, A.G. (2001). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual (ESQ)*. Jakarta: Arga Wijaya Persada.
- Artawijaya, I.G.P.A., and Darma, G.S. (2015). Evaluation The Effectivity of Performance Management Online System to Improving The Employees Performance, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (2): 73-89.
- Ashmos, D., and Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure, *Journal of Management Inquiry*, **8** (2): 134-45.
- Azwar. (1997). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Liberty.
- Berman, M. (2017). *Developing SQ (Spiritual Intelligence) Throught ELT*, <http://www.eltnesletter.com>, 2 Maret.
- Boyatzis, R.E., Ron, S. (2001). *Unleashing the Power of Self Directed Learning*, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA.
- Chakraborty, S.K., and Chakraborty, D. (2004). The Transformed Leader and Spiritual Psychology: A Few Insight, *Journal of Organizational Change Management*, **17** (2): 184-210.
- Cooper, R.K. (2002). *Executive EQ: Kecerdasan Emosi Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta Dani Setyawan, 2004, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Q (IQ, EQ, SQ) Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan*, Skripsi, Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.
- Dewi, A.A.I.S., and Darma, G.S. (2017). Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (1): 1-18.
- Eckersley, R. (2000). *Spirituality, Progress, Meaning, and Values*, Paper Presented 3rd Annual Conference on Spirituality, Leadership, and Management. Ballarat.
- Eysenck, H.J., and Kamin, L. (1981). *Intelligence: The Batle For The Mind*. London dan Sydney: Pan Book.
- Goleman, D. (2000). *Kecerdasan Emosi : Mengapa Emotional Intelligence Lebih Tinggi Daripada IQ*, Alih Bahasa : T. Hermay. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gordon, E. (2004). *EQ dan Kesuksesan Kerja*, Focus-online, <http://www.epsikologi.com>, 30 Maret 2017.



- Hadi, S. (2001). *Metodologi Reset II*, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Hoffman, E. (2002). *Psychological Testing At Work*. New York: Mc Graw Hill.
- Habibah, S. (2001). Meningkatkan Kinerja Melalui Mekanisme 360 Derajat, *Telaah Bisnis*, **2**, 1: 27-37.
- Idrus, M. (2002). Kecerdasan Spiritual Mahasiswa Yogyakarta, Psikologi Phronesis, *Jurnal Ilmiah dan Terapan*, **4** (8).
- Martin, A.D. (2000). *Aplikasi EQ Based HR Management System*, Majalah Manajemen, No.148, Desember.
- Mas'ud, F. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Mathis, R.L., dan Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1 dan 2, Alih bahasa : Bayu Brawira. Jakarta: Salemba Empat.
- McCormic, D.W. (1994). Spirituality and Management, *Journal of Managerial Psychology*, **9**: 5-8.
- Meyer, J. (2000). *EQ dan Kesuksesan Kerja*, <http://www.e-psikologi.com>, 2 Maret 2017
- Mitroff, L.I., and Denton, E.A. (1999). A Study of Spirituality in The Work Place, *Sloan Management Review*, **40** (4): 83-92.
- Moustafa, K.S., and Miller, T.R. (2003). Too Intelligent For The Job ? The Validity of Upper-Limit Cognitive Ability Test Scores In Selection, *Sam Advanced Management Journal*, **68**.
- Munzert, A.W. (2003). *Tes IQ*. Jakarta: Kentindo Publisher.
- Munir, N. (2000). *Spiritualitas dan Kinerja*, Majalah Manajemen, Vol.124, Juli.
- Nggermanto, A. (2002). *Quantum Quotient (Kecerdasan Quantum): Cara Tepat Melejitkan IQ, EQ, dan SQ Secara Harmonis*. Bandung: Nuansa.
- Nurhayati, S.F. (2000). Kontribusi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan : Masihkah Diperlukan, *Telaah Bisnis*, **1** (1).
- Panggabean, M.S. (2002). Pengaruh Keadilan Dalam Penggajian dan Perilaku Individu Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta, *Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha*, 26.
- Patton, P. (1998). *Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja*, Alih Bahasa : Zaini Dahlan. Jakarta: Pustaka Delaprata.

- Riggio, R.E. (2000). *Introduction To Industrial/Organizational Psychology*, Third Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Sala, F. (2004). Do Programs Designed to Increase Emotional Intelligence at Work, *Emotional Intelligence Consortium Research Journal*.
- Sumediyani, M. (2002). *Kecerdasan Spiritual dan Problema Bangsa Ini*, [www.google.com](http://www.google.com), 2 Maret 2017.
- Suhariadi, F. (2002). Pengaruh Inteligensi dan Motivasi Terhadap Semangat Penyempurnaan Dalam Membentuk Perilaku Produktif Efisien, *Anima : Indonesia Psikologi Jurnal*, **17** (4): 346.
- Widiatmika, P.H., and Darma, G.S. (2018). Good Corporate Governance, Job Motivation, Organization Culture Which Impact Company Financial Performance, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (3): 82-99.
- Widiastra, I.K., and Darma, G.S. (2015). Komitmen, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Pegawai Kontrak, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (2): 214-241.
- Wiersma, M.L. (2002). The Influence of Spiritual “Meaning-Making” On Career Behaviour, *Journal of Management Development*, **21** (7): 497-520.
- Widiantoro, H. (2001). Menciptakan Eustress Di Tempat Kerja : Usaha Meningkatkan Kinerja Karyawan, *Ventura*, **4** (2).
- Wiandari, I.A.A., and Darma, G.S. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (2): 61-78.
- Yuniningsih. (2002). Membangun Komitmen dan Menciptakan Kinerja Sumber Daya Manusia Untuk Memperoleh Keberhasilan Perusahaan, *Fokus Ekonomi*, **1** (1).
- Zohar, D., Marshal, I. (2000). *SQ (Spiritual Intelligence): The Ultimate Intelligence*. London: Blomsburry Publishing.