

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan orang pegawai, karyawan, buruh yang bekerja untuk suatu organisasi, perusahaan, lembaga pemerintah, lembaga pendidikan, dan sebagainya yang direkrut untuk melaksanakan aktivitas manajemen organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Orang yang bekerja pada organisasi tersebut sering disebut sebagai modal manusia atau *human capital*. Modal manusia adalah stok kompetensi, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, tenaga, pikiran, perilaku, kepribadian, kreativitas, dan inovasi yang merupakan karakteristik yang ada dalam diri manusia sehingga mampu melaksanakan fungsinya sebagai tenaga kerja atau karyawan yang menciptakan nilai ekonomi. *Human capital* hidup dan berkembang sehingga dapat memberi kerja secara terus-menerus dan berkelanjutan.

MSDM adalah manajemen fungsional sumber daya manusia, bagian dari keseluruhan manajemen suatu organisasi yang memanejemeni manusia yang bekerja untuk organisasi agar mampu menciptakan nilai

ekonomi dan sosial secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁹

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari MSDM yaitu untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai sukses mencapai tujuan organisasi melalui orang atau pegawai atau anggota organisasi. Orang yang bekerja dalam organisasi merupakan sumber utama kapabilitas efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya.²⁰

B. Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Kecerdasan merupakan suatu kemampuan yang dimiliki seseorang dalam memahami dan menyadari terhadap apa yang dialaminya baik melalui pikiran, perkataan, dan perbuatan. Dalam berfikir biasanya seorang individu mengalami berbagai hal terhadap apa yang dialaminya sehingga ia mampu untuk merangkai, merumuskan, membandingkan, dan menganalogikan.

Goleman dalam Tridhonanto mengungkapkan Kecerdasan emosional adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa. Dengan

¹⁹Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia : Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian : Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, hal. 20.

²⁰*Ibid.*, hal. 21.

kecerdasan emosional tersebut seseorang mampu menempatkan emosi secara tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati.²¹

Cooper dan Sawaf dalam Tridhonanto berpendapat bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara selektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi dan pengaruh yang manusiawi. Di dalam kecerdasan emosional menuntut seseorang untuk belajar mengakui, menghargai perasaan pada diri dan orang lain. Selain itu, mampu menanggapi dengan tepat, menerapkan secara efektif energi emosi dalam kehidupan sehari-hari.

Howes dan Herald dalam Tridhonanto juga berpendapat bahwa kecerdasan emosional merupakan komponen yang membuat seseorang menjadi pintar menggunakan emosi. Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa kecerdasan emosional menuntut manusia agar dapat mengembangkan kemampuan emosional dan kemampuan sosialnya. Kemampuan emosional sendiri meliputi sadar akan keadaan emosi diri sendiri, kemampuan mengelola emosi, kemampuan memotivasi diri, dan kemampuan menyatakan perasaan kepada orang lain.

Tiga unsur pokok mengenai kecerdasan emosional, yakni mengenai kecakapan pribadi (mengelola diri sendiri), kecakapan sosial (menangani suatu hubungan), keterampilan sosial (kepandaian menggugah

²¹Al. Tridhonanto, *Meraih Sukses dengan Kecerdasan Emosional*, hal. 4.

tanggapan yang dikehendaki orang lain). Ketiga unsur pokok tersebut membentuk kecerdasan emosional secara utuh.²²

2. Komponen Kecerdasan Emosional

Goleman dalam risetnya mengenai kecerdasan emosional menemukan komponen pendukung kecerdasan emosional yaitu:²³

a. Mampu mengenali perasaan sendiri

Maksud dari mampu mengenal perasaan sendiri adalah kemampuan dalam melihat perasaan diri sendiri dari waktu ke waktu. Dalam tahap ini diperlukan adanya pemantauan atas perasaan secara berkesinambungan, agar muncul wawasan kejiwaan dan pemahaman tentang diri. Apabila individu tidak mampu untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya, ia berada dalam kekuasaan perasaan. Karena itu, tidak peka akan perasaan yang sesungguhnya akan berakibat buruk bagi pengambilan keputusan.

b. Mampu mengelola perasaan

Kemampuan dalam mengelola perasaan dibutuhkan supaya perasaan yang terungkap itu tepat. Dalam hal ini diperlukan kesadaran diri. Perasaan seseorang dikatakan dikelola dengan baik, bila individu mampu menghibur diri ketika ditimpa kesedihan, dapat melepas kecemasan, kemurungan, dan ketersinggungan, dan bangkit kembali dengan cepat dari semua

²²*Ibid.*, hal. 5.

²³*Ibid.*, hal. 6-7.

itu. Sebaliknya, orang yang buruk kemampuannya dalam mengelola perasaan, ia terus-menerus bergumul dengan perasaan murung bahkan tak jarang melarikan diri pada hal-hal negatif yang merugikan diri sendiri.

c. Memotivasi diri

Arti dari memotivasi diri adalah usaha yang dilakukan seseorang tergerak untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki. Kemampuan seseorang dalam memotivasi diri dapat terlihat dari hal-hal sebagai berikut: a) cara mengendalikan dorongan hati; b) derajat kecemasan yang berpengaruh terhadap unjuk kerja seseorang; c) kekuatan berpikir positif; d) optimism; dan e) keadaan *flow* (mengikuti aliran), yaitu keadaan ketika perhatian seseorang sepenuhnya tercurah ke dalam apa yang sedang terjadi, pekerjaannya hanya terfokus pada satu objek. Bila seseorang memiliki kemampuan memotivasi diri, ia akan cenderung memiliki pandangan yang positif dalam menilai segala sesuatu yang terjadi dalam dirinya.

d. Mampu berempati dengan orang lain

Kata empati sendiri memiliki arti kemampuan seseorang dalam memahami perasaan orang lain dan berusaha untuk merasakan perasaan orang lain.

3. Manfaat Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merupakan salah satu kecerdasan yang sangat penting dan di butuhkan oleh orang-orang yang ingin sukses dalam karir atau dalam hidupnya. Kecerdasan emosional akan memberikan manfaat dalam proses dan kualitas pembuatan keputusan, kepemimpinan, kemampuan mengatasi konflik, menjembatani kesenjangan, terobosan teknis dan strategis komunikasi, kerjasama, hubungan saling mempercayai, loyalitas pelanggan, kreativitas dan inovasi, mengelola diri, sendiri secara efektif, kecakapan sosial serta kemampuan bersikap tegas. Seorang pekerja biasa atau mereka yang menduduki posisi kepemimpinan memerlukan manfaat-manfaat kecerdasan emosional tersebut agar mereka mampu menjalankan fungsinya dengan baik dalam organisasi. Kualitas hubungan antar manusia dimulai dengan kecerdasan emosional.²⁴

C. Kecerdasan Spiritual

1. Pengertian Kecerdasan Spiritual

Menurut Zohar dan Marshall dalam Agustian, mengungkapkan Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup manusia dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, serta menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan orang lain. Kecerdasan spiritual adalah landasan yang diperlukan untuk memfungsikan kecerdasan

²⁴Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*, (Yogyakarta : Deepublish, 2017), hal. 30.

intelektual dan kecerdasan emosional secara efektif. Bahkan kecerdasan spiritual adalah kecerdasan tertinggi.²⁵

Sementara menurut Sinetar dan Khavari, kecerdasan spiritual merupakan pikiran yang mendapat inspirasi, dorongan, dan efektivitas yang terinspirasi penghayatan ketuhanan dimana kita menjadi bagian di dalamnya. Kecerdasan spiritual yang sejati merupakan kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, dihadapan manusia dan Allah.²⁶

2. Ciri-ciri Kecerdasan Spiritual

Faktor yang juga ikut berperan adalah kecerdasan spiritual yang lebih menekankan pada makna hidup dan bukan hanya terbatas pada penekanan agama saja.

Indikasi Kecerdasan spiritual yang telah berkembang dengan baik mencakup: a) Kemampuan untuk bersikap fleksibel; b) Tingkat kesadaran diri yang tinggi; c) Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan; d) Kemampuan untuk menghadapi dan melampui rasa sakit; e) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai; f) Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu; g) Kecenderungan untuk berpandangan *holistic*; h) Kecenderungan untuk bertanya “mengapa” atau

²⁵Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ : Emotional Spiritual Quotient Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*, hal. 57.

²⁶M. Suyanto, *15 Rahasia Mengubah Kegagalan Menjadi Kesuksesan dengan Kecerdasan Spiritual; Belajar dari Kesuksesan Pengusaha Top Dunia*, (Yogyakarta : ANDI, 2006), hal. 1.

“bagaimana” dan berupaya untuk mencari jawaban-jawaban mendasar; i) Memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi.²⁷

3. Fungsi Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan spiritual adalah inti kecerdasan kita, kecerdasan ini membuat kita mampu menyadari siapa kita sesungguhnya. Kecerdasan spiritual berfungsi mengembangkan diri kita secara utuh karena kita memiliki potensi. Kecerdasan ini dapat dijadikan pedoman saat kita berada diujung masalah eksistensial yang paling menantang dalam hidup. Kecerdasan spiritual memungkinkan kita untuk menyatukan hal-hal yang bersifat intrapersonal dan interpersonal serta menjembatani kesenjangan antara diri sendiri dan orang lain. Dan kita menggunakan kecerdasan spiritual saat²⁸:

- a. Berhadapan dengan masalah eksistensial seperti saat terpuruk, khawatir dan merasa kesedihan. Kecerdasan spiritual membuat kita sadar bahwa kita mampu mengatasinya. Atau setidaknya mampu berdamai dengan masalah tersebut.
- b. Kita menggunakan untuk menjadi kreatif, kita menghadirkan ketika ingin menjadi luwes, berwawasan luas, atau spontan secara kreatif.
- c. Kita dapat menjadikan kecerdasan spiritual untuk menjadi cerdas secara spiritual dalam beragama.
- d. Kita menggunakan kecerdasan spiritual untuk mencapai perkembangan diri yang lebih utuh karena kita memiliki potensi.

²⁷ Danah Zohar dan Ian Marshall, *SQ: Kecerdasan Spiritual*, hal. 14.

²⁸ *Ibid.*, hal. 12.

- e. Kecerdasan spiritual memberi kita suatu rasa yang dapat menyangkut perjuangan hidup.

D. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai – nilai dominan yang didukung oleh organisasi atau falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, atau cara pekerjaan dilakukan di tempat kerja, atau asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.²⁹ Budaya organisasi merupakan nilai (*Value*) yang dimiliki suatu organisasi yang dirasakan dan dimengerti oleh semua anggota organisasi.

Hotgetts Richard M dan Fred Luthan mengatakan bahwa budaya organisasi dapat didefinisikan dengan norma-norma, nilai-nilai, filosofi, aturan-aturan dan iklim kerja pegawai. Sarplin dalam Aziz Wahab juga menjelaskan budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Budaya organisasi menurut Mullins adalah kumpulan kebiasaan, nilai, kebijaksanaan, kepercayaan, sikap yang mudah diserap untuk segala sesuatu yang dikerjakan dan dipikirkan dalam suatu organisasi. Ada dua hal pokok yang perlu diperhatikan menurut definisi ini yaitu bahwa budaya organisasi tidak hanya dalam

²⁹Siswanto & Agus Sucipto, *Teori dan Perilaku Organisasi Tinjauan Integratif*, (UIN Malang Press : Malang, 2008), hal. 141.

bentuk kebiasaan, nilai dan kepercayaan akan tetapi termasuk apa yang dikerjakan dan apa yang dipikirkan.

Robbins menegaskan budaya organisasi adalah “*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*”. Dalam pandangan Daft budaya organisasi merupakan “*the set of key values, assumptions, understanding, and norms that is shared by members of an organization and taught to new members as correct* ”. Sedangkan menurut Phiti Sithi Amnuai dalam Ndraha Taliziduhu melihat budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar dan kepercayaan bahwa saling berbagi antar anggota organisasi sebagai proses belajar untuk menyelesaikan permasalahan internal dan eksternal.³⁰

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans mengemukakan karakteristik budaya organisasi menjadi enam elemen, sebagai berikut: a) *Observed behavioral regularities*; b) *Norm*; c) *Dominants values*; d) *Philosophy*; e) *Rules*; f) *Organizational climate*. Adapun keenam karakter tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tatacara, istilah, dan bahasa yang sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati.

³⁰Tobari, *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintah*, (Yogyakarta:Deepublish, 2015), hal. 46-47.

- b. Norma-norma. Suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan, yaitu tidak berlebihan tetapi juga tidak kurang.
 - c. Nilai-nilai dominan. Adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya. Contohnya adalah mutu produk yang tinggi, tingkat absensi yang rendah atau tingkat efisiensi yang tinggi.
 - d. Filosofi. Terdapat kebijakan atau peraturan yang mengarahkan organisasi tentang bagaimana memperlakukan karyawan dan/atau pelanggan.
 - e. Aturan-aturan. Terdapat pedoman yang harus ditaati jika bergabung dengan organisasi. Anggota baru harus mempelajarinya untuk dapat diterima di dalam organisasi tersebut.
 - f. Iklim organisasi. Perasaan mengenai organisasi secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.
3. Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya menentukan perasaan organisasi. Budaya yang sama tidak selalu ditemukan diseluruh organisasi. Akan tetapi tanpa memandang sifatnya, budaya adalah kekuatan yang ampuh di dalam

organisasi yang dapat membentuk efektivitas keseluruhan perusahaan dan keberhasilan jangka panjang perusahaan.³¹

Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok di dalam suatu organisasi, pada hal perilaku ini berpengaruh pula pada pencapaian prestasi tersebut dan sekaligus secara bersama-sama akan berpengaruh pada efektif tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Budaya yang ada di dalam organisasi bisa kuat dan bisa juga lemah. Budaya organisasi dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap, dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta di anut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah tercermin pada kurangnya komitmen anggota atau karyawan terhadap nilai-nilai, kepercayaan dan sikap-sikap bersama yang biasa dilakukan atau disepakati.³²

E. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja diartikan sebagai prestasi kerja. Selain sebagai prestasi kerja, kinerja juga diartikan sebagai hasil kerja. Kinerja memiliki makna yang luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Dalam

³¹Ricky W.Griffin, *Manajemen*, (Jakarta : Erlangga, 2004), hal. 164.

³²Siswanto & Agus Sucipto, *Teori Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif* , hal.

arti lain kinerja diartikan sebagai hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.³³

Menurut Robbins kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Ahuya menjelaskan: *“performance is the way of job or task is done by an individual, agoup of on organization”*. Kinerja adalah cara perseorangan atau kelompok dari suatu organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas.³⁴ Yakni kinerja berhubungan dengan proses dan hasil yang dicapai.

2. Komponen Kinerja

Terdapat beberapa indikator kinerja yang dipakai sebagai ukuran dari kinerja karyawan yaitu : a) Kuantitas hasil kerja; b) Kualitas hasil kerja; c) Kecepatan dalam melaksanakan tugas; d) Ketepatan dalam melaksanakan tugas; e) Jumlah kecelakaan kerja; e) Jumlah produk yang terjual; f) Jumlah keuntungan; g) Kepuasan pelanggan; h) Efisiensi penggunaan sumber.³⁵

³³Wibowo, *Manajemen Kinerja*, hal. 2.

³⁴I Gusti Agung Rai, *Audit Kinerja pada Sektor Publik; Konsep, Praktik, Studi Kasus*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal. 41.

³⁵Wirawan, *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2014), hal. 734.

3. Karakteristik Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai.³⁶

- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan, sementara itu faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, lingkungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, jadi dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya makin rendah faktor-faktor tersebut makin rendah pula kinerjanya.
- b. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Sebaliknya jika motivasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen

³⁶Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Salemba Empat, 2009), hal. 53.

dan motivasi. Oleh karena itu manajemen harus menciptakan budaya kerja dan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan kinerja karyawan.

- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi, faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Cara Memperoleh Kinerja yang Tinggi

Beberapa tindakan yang dapat dilakukan sebuah organisasi atau perusahaan untuk memperoleh kinerja yang tinggi adalah:³⁷

a. Mempekerjakan orang yang tepat

Praktik mempekerjakan orang dalam jangka panjang dapat menjadi alasan keberhasilan organisasi. Berbagai perusahaan yang menerapkan hal tersebut melalui interview yang agresif, untuk memperoleh orang-orang yang cerdas dan lebih produktif dari rata-rata rekan kerjanya. Fasilitas verbal dan kinerja tinggi merupakan sebuah keharusan.

b. Memberi penghargaan pada orang yang tepat

Organisasi mempunyai banyak cara memberi *reward* atau penghargaan orang yang kinerjanya di atas atau di luar harapan. Penghargaan dapat berupa pujian, pemberian bonus, atau membayar biaya pelatihan. Penghargaan juga termasuk penugasan khusus dan memberi tanggung jawab lebih banyak. Satu-satunya yang membatasi penghargaan adalah terbatasnya kreatifitas manajemen.

Sebagian besar, penghargaan memberikan *recognition* atau pengakuan seperti promosi. Menawarkan kemajuan pekerjaan sangat kompleks, karena promosi jarang dapat diperoleh kembali tanpa usaha yang kuat. Karenanya promosi terbatas kepada mereka yang diproyeksikan memainkan peran kepemimpinan di masa depan.

³⁷Wibowo, *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Ed. 1, cet 2, (Jakarta : Rajawali Pers, 2011), hal. 378-386.

c. Mempromosikan orang yang tepat

Menentukan siapa yang harus dipromosikan merupakan pekerjaan yang paling penting bagi manajemen. Pertimbangan manajerial diperhitungkan pada setiap promosi. Apabila pekerjaannya adalah mengawasi, calon harus mempunyai kualifikasi untuk dapat mengawasi secara efektif. Keputusan promosi lebih sulit dari sekedar menemukan calon dengan kualifikasi terbaik.

Mempromosikan dengan cara yang benar adalah prioritas manajerial utama. Favoritisme sering memutuskan calon mana yang akan memenangkan pekerjaan. Intervensi sering dilakukan oleh orang yang tidak tahu tentang kebaikan relatif dari berbagai calon. Promosi sering dilakukan pada seseorang yang dipandang mempunyai masa depan.

Dalam memberikan promosi, menemukan calon yang memenuhi kualifikasi adalah suatu keharusan. Mempromosikan seseorang yang tidak memenuhi kualifikasi merupakan bencana bagi orang yang dipromosikan dan mereka yang akan menjadi bawahannya.

d. Mengusahakan insentif yang tepat

Tujuan orang bekerja adalah untuk menghasilkan uang. Meskipun mungkin bekerja karena alasan lain, tetapi mengharapkan penghargaan moneter merupakan sebuah alasan yang dapat diterima. Menentukan bagaimana memberikan kompensasi yang adil

merupakan masalah yang kompleks. Perbedaan mungkin timbul karena penetapan upah berdasarkan tingkat pendidikan sebelum memperhitungkan pengalaman kerja sebelumnya, umur, atau jabatan dalam pekerjaan tertentu.

e. Mengorganisasi untuk mendapatkan yang terbaik

Perusahaan mengorganisasikan dirinya secara struktural untuk menyelesaikan sasaran yang berbeda dan sering bersaing. Pimpinan puncak tidak mungkin mengawasi semua aktivitas organisasi yang sangat beragam. Pimpinan bebas untuk memfokuskan pada kebijaksanaan dan prioritas organisasi secara menyeluruh.

Untuk menentukan kelompok eksklusif mana yang harus melapor kepada pimpinan, organisasi menjalankan sebuah rasionalitas. Model organisasi yang paling lama adalah *functional*, dengan mengelompokkan bersama dibawah satu orang tertentu bagian dari operasi, seperti manufaktur, pemasaran dan penjualan, penelitian dan pengembangan. Intinya adalah mengisi pekerjaan puncak dengan seseorang yang menguasai pengetahuan teknis tentang fungsinya. Dengan demikian, dia dapat membuat keputusan terbaik bagaimana fungsi harus beroperasi, sehingga menjamin keunggulan fungsi. Kelemahan organisasi fungsional adalah kesulitan memfasilitasi komunikasi dan koordinasi lintas fungsi. Oleh karena itu, model organisasi ini sering digantikan dengan model yang lebih desentralistis

yang dirancang mempercepat komunikasi yang perlu melewati batas fungsional.

Bentuk yang paling umum untuk organisasi yang bersifat desentralistis adalah struktur divisional. Dalam struktur ini semua fungsi yang diperlukan untuk mendukung lini produk tertentu dikelompokkan bersama sehingga lini produk divisional merupakan bisnis yang berdiri sendiri. Fungsi tertentu seperti keuangan dan sumber daya manusia disentralisir ditingkat korporasi. Hal ini memungkinkan memberi pandangan dan kebijaksanaan sentral untuk mengaktifkan unit bisnis. Bentuk organisasi ini berjalan baik untuk sebagian besar. Persoalannya adalah ketika terjadi kekurangan sumber daya dalam divisi tertentu untuk melakukan sesuatu diluar kebiasaan. Masalah ini biasanya diselesaikan dengan solusi sementara untuk mengatasi kekurangan tertentu.

Temporary organization atau organisasi sementara terjadi seperti pada divisi internasional. Organisasi sementara merupakan faktor utama yang bertanggung jawab menghasilkan kinerja unggul dalam perusahaan dengan *strong cultures*. Menciptakan struktur sementara adalah untuk menyelesaikan masalah yang timbul lebih disukai dengan mengorganisasi secara terus-menerus untuk mencapai tujuan yang sama. Kemampuan membentuk dan membubarkan unit organisasi secara tepat tanpa tuduh-menuduh adalah salah satu tampilan yang sehat dari perusahaan dengan *strong culture*.

f. Menetapkan standar kinerja

Standar kinerja tidak diartikan sebagai target finansial perusahaan yang diciptakan untuk memacu kinerja dan memonitor hasilnya, tetapi merupakan serangkaian proses penghargaan dan perencanaan dan cenderung harus hidup sendiri. Kunci untuk mencapai kinerja yang benar-benar unggul adalah dengan bertanya, bahkan meminta dengan tegas, bahwa manajer dan pekerja mengambil tantangan di atas tanggung jawab kerja normal, yang berarti telah mencapai standar kinerja tinggi.

g. Melacak kinerja

Menumbuhkan tantangan dan kemudian melupakannya adalah lebih baik daripada tidak mempunyai tantangan sama sekali. Pekerja dalam lingkungan kinerja tinggi mengharapkan dilakukan pada komitmen yang mereka buat. Mereka memperhitungkan pengakuan untuk usaha ekstra yang mereka keluarkan.

Cara terbaik untuk menetapkan tantangan kinerja dan memonitor progres terhadap prestasinya adalah dengan tatap muka. Manajer yang mempunyai minat pribadi dalam melacak progres dapat pula memainkan peran untuk menjamin keberhasilan. Dengan terbiasa dengan progres dari suatu misi yang tidak mungkin, manajer dapat mengidentifikasi keterbatasan sumber daya dan melakukan langkah segera untuk menghilangkannya. Tanggung jawab akhir dari seorang manajer dengan kinerja tinggi adalah memastikan bahwa usaha ekstra

telah dikenal. Yakni penting bagi anggota tim untuk menerima ucapan selamat atas usaha yang luar biasa selama dan sesudahnya.

Orang dengan kinerja tinggi dalam organisasi kinerja tinggi menghasilkan sinergi yang tidak dapat dibayangkan dengan menghimpun energi bakat mereka. Menghasilkan kinerja tinggi merupakan penghargaan terbaik bagi setiap orang yang bekerja.

5. Manajemen Kinerja dan Evaluasi Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilakukan berdasarkan kemitraan, antara seorang pekerja dengan penyelia langsungnya, yang menyangkut membangun harapan dan pemahaman yang jelas tentang : 1) fungsi kerja penting yang diharapkan; 2) bagaimana pekerjaan pekerja memberi kontribusi pada tujuan organisasi; 3) apa makna konkret dari mengerjakan pekerjaan yang baik; 4) bagaimana prestasi kerja akan diukur; dan 5) mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya. Manajemen kinerja yang efektif membantu manajer dan pekerja untuk bekerja dengan cerdas, bukannya lebih keras, untuk mencapai produktivitas dan profitabilitas. Manajemen kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standard an persyaratan-persyaratan kompetensi terencana yang telah disepakati.

Manajemen kinerja sebenarnya berbeda dengan penilaian dan evaluasi kinerja. Manajemen kinerja lebih luas cakupannya, sejak

merencanakan tujuan sampai pada tercapainya tujuan. Evaluasi kinerja merupakan proses terakhir dari manajemen kinerja, di mana dilakukan pengukuran dan penilaian atau pencapaian hasil kinerja. Komponen manajemen kinerja terdiri dari: 1) perencanaan kinerja; 2) komunikasi kinerja secara terus-menerus; 3) pengumpulan data, observasi dan dokumentasi; 4) pertemuan penilaian kinerja; 5) diagnosis dan *coaching* kinerja; dan 6) perencanaan kembali.

Untuk mengoperasionalkan manajemen kinerja, maka yang pertama perlu dilakukan adalah menyepakati tujuan dan sasaran, yang ditentukan bersama antara manajer dengan pekerja. Langkah selanjutnya adalah manajer merencanakan bagaimana tujuan dan sasaran kinerja bersama tersebut harus dicapai. Komunikasi dilakukan secara periodik untuk mengetahui perkembangan pencapaian kemajuan kinerja dan mengatasi masalah yang timbul selama proses pelaksanaan pekerjaan. Kemudian pada akhir tahun dilakukan *review* terhadap pencapaian hasil dan evaluasi.³⁸

F. Baitul Maal Wat Tamwil

BMT (*Baitul Maal Wa Tamwil*) atau padanan kata balai usaha mandiri terpadu adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasionalkan dengan prinsip bagi hasil, menumbuhkembangkan bisnis usaha mikro dan kecil,

³⁸Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Ed. 3, (Jakarta : Rajawali Pers, 2011), hal. 67-70.

dalam rangka mengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum fakir miskin.³⁹

Secara konseptual, BMT memiliki dua fungsi, yaitu sebagai berikut:⁴⁰

1. *Baitut Tamwil* (*bait* : rumah, *at-tamwil* : pengembangan harta) melakukan kegiatan pengembangan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha mikro dan kecil terutama dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya.
2. *Baitul Maal* (*bait* : rumah, *maal* : harta), menerima titipan dana zakat, *infaq* dan *shadaqah* serta mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanahnya.

BMT (*Baitul mal Wat Tamwil*) adalah sebuah lembaga yang tidak saja berorientasi bisnis tetapi juga sosial, juga lembaga yang tidak melakukan pemutusan kekayaan pada sebagian kecil orang pemilik modal (pendiri) dengan penghisapan pada mayoritas orang (anggota, peminjam yang mayoritas usaha kecil dan mikro), tetapi lembaga yang kekayaannya terdistribusi dan ditakdirkan untuk menolong kelompok mayoritas yakni pengusaha kecil, lembaga yang tidak terjebak pada permainan bisnis untuk mencapai kemakmuran bersama. Jadi BMT merupakan sebuah lembaga keuangan yang dioperasikan dengan sistem yang sesuai syariat islam.⁴¹

³⁹Fitri Nurhartati, dan Ika Saniyati Rahmaniyah, *Koperasi Syariah*, (Surakarta : PT Era Adicitra Intermedia, 2012), hal. 49

⁴⁰*Ibid.*, hal. 49.

⁴¹Syafrudin Arif, *Manajemen Keuangan Syariah*, (STAIN Tulungagung : 2011), hal. 105.

BMT (*Baitul Maal wat Tamwil*) merupakan badan usaha berbadan hukum koperasi, sehingga segala aktivitasnya harus melalui prosedur yang telah ditetapkan oleh Dinas Koperasi. Namun BMT dijalankan dengan prinsip syariah oleh karenanya BMT disebut juga sebagai Koperasi Syariah.

Visi BMT adalah mewujudkan kualitas masyarakat di sekitar BMT yang selamat, damai, dan sejahtera dengan mengembangkan lembaga dan usaha BMT dan pokusma (Kelompok Usaha Muamalah) yang maju, berkembang, terpercaya aman, nyaman, transparan, dan berkehati-hatian. Sedangkan misi BMT adalah mengembangkan Pokusma dan BMT yang maju berkembang, terpercaya, aman nyaman, transparan, dan berkehati-hatian sehingga terwujud kualitas masyarakat di sekitar BMT yang selamat, damai dan sejahtera.

Tujuan BMT adalah untuk mewujudkan kehidupan keluarga dan masyarakat di sekitar BMT yang selamat, damai dan sejahtera. Usaha BMT, untuk mencapai visi dan pelaksanaan misi dan tujuan BMT maka BMT melakukan usaha-usaha berikut: 1) Mengembangkan kegiatan simpan pinjam dengan prinsip bagi hasil; 2) Mengembangkan lembaga dan bisnis kelompok usaha muamalah, yaitu simpan pinjam yang khas binaan BMT; 3) Jika BMT telah berkembang cukup mapan, memprakarsai pengembangan badan usaha sektor riil (busril) dari Pokusma-pokusma sebagai bagian usaha pendamping menggerakkan ekonomi riil rakyat kecil di wilayah BMT tersebut yang manajemennya terpisah sama sekali dari BMT.⁴²

⁴² Fitri Nurhartati, dan Ika Saniyati Rahmaniayah, *Koperasi Syariah*, hal. 49.

BMT memiliki prinsip operasional sebagai berikut, diantaranya yaitu:⁴³

1. Penumbuhan : a) Tumbuh dari masyarakat sendiri dengan dukungan masyarakat; b) Modal awal Rp 20.000.000,00 sampai dengan Rp 30.000.000,00 yang dikumpulkan dari para pendiri dan Pokusma dalam bentuk simpanan pokok dan simpanan khusus; c) Jumlah pendiri minimum 20 orang; d) Landasan sebaran keanggotaan kuat sehingga tidak mudah dikuasai oleh perseorangan dalam jangka waktu yang panjang; e) BMT adalah lembaga bisnis, membuat keuntungan, tetapi juga memiliki komitmen yang kuat untuk membela kaum yang lemah dalam penanggulangan kemiskinan, BMT mengelola dana *maal*.
2. Profesionalitas : a) Pengelola profesional, bekerja penuh waktu, berpendidikan S1 minimum D3, mendapat pelatihan pengelolaan BMT oleh PINBUK 2 minggu, memiliki komitmen kerja penuh waktu, penuh hati, dan perasaannya untuk mengembangkan bisnis dan lembaga BMT; b) Menjemput bola, aktif membaur di masyarakat; c) Pengelola profesional berlandaskan sifat-sifat amanah, *shidiq*, *tabligh*, *fathonah*, sabar dan *istiqomah*; c) Berlandaskan sistem dan prosedur, SOP sistem akuntansi yang memadai; d) Bersedia mengikat kerjasama dengan PINBUK untuk menerima dan membayar (secara cicilan) jasa manajemen dan teknologi informasi (termasuk *online system*); e)

⁴³ *Ibid.*, hal. 49.

Pengurus mampu melaksanakan fungsi pengawasan yang efektif; f) Akuntabilitas dan transparansi dalam pelaporan.

3. Prinsip Islamiyah : a) Menerapkan cita-cita dan nilai islam; b) Akad yang jelas; c) Rumusan penghargaan dan sanksi yang jelas dan penerapannya yang tegas; d) Berpihak pada yang lemah; e) Program pengajian/penguatan ruhiyah yang teratur dan berkala secara berkelanjutan.

G. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian Purady bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara bersama-sama dan parsial pengaruh kecerdasan emosional, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah. Alat analisis menggunakan analisis regresi linear berganda dengan jenis penelitian eksplanatory. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu kecerdasan emosional, lingkungan kerja dan budaya kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah.⁴⁴ Persamaan dengan penelitian saat ini yaitu variabel yang digunakan pada penelitian purady adalah kecerdasan emosional dan kinerja karyawan. Serta alat analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Sedangkan perbedaannya adalah jenis penelitian yang digunakan saat ini yaitu asosiatif. Dan objek penelitian yaitu BMT di Trenggalek.

⁴⁴ Rudiyanto Purady, 2016, *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Lingkungan Kerja dan Budaya kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Sulawesi Tengah*, Vol. 4, No. 3.

Penelitian Supriyanto dan Troena bertujuan untuk meneliti, menguji dan mengkaji pengaruh kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja manajer. Teknik analisis yang digunakan yaitu PLS (*Partial Least Square*). Jenis penelitian yang digunakan yaitu *eksplanatory*. Hasilnya yaitu kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja manajer.⁴⁵ Persamaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel yang digunakan Supriyanto dan Troena adalah kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu pada jenis penelitian saat ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan alat analisis regresi linear berganda dan objeknya di BMT Trenggalek.

Penelitian Shaliha bertujuan untuk: 1) mendiskripsikan dari kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan kinerja guru; 2) pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja guru; 3) pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja guru; 4) pengaruh emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja guru. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan *eksplanatory* dan alat analisisnya regresi linear berganda. Hasil penelitiannya yaitu kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja guru SMP An-Nur Balulawang Malang.⁴⁶ Persamaannya terletak pada jumlah variabel yang digunakan yaitu menggunakan 2 variabel X (kecerdasan

⁴⁵ Achmad Sani Supriyanto, dan Eka Afnan Troena, 2012, *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syariah Kota Malang)*, Vol.10, No. 4.

⁴⁶ Milatus Sholiha, 2017, *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Guru SMP An-Nur Bululawang Malang*, Vol. 7, No. 17.

emosional dan spiritual) dan 1 variabel Y (kinerja). Beda dengan penelitian yang akan diteliti yaitu pada jenis penelitian yang digunakan saat ini yaitu asosiatif, dan objek yang akan diteliti yaitu di BMT Trenggalek.

Penelitian Sulistyaningsih, dkk, bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan alat analisisnya menggunakan regresi linear sederhana. Hasil penelitiannya adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.⁴⁷ Persamaannya yaitu pada variabel yang ada pada Sulistyaningsih adalah budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu alat analisis yang digunakan pada penelitian saat ini analisis regresi linear berganda dan objek penelitian di BMT Trenggalek.

Penelitian Fitriastuti bertujuan menguji pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis menggunakan regresi linear berganda. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* berdasarkan pada kriteria tertentu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.⁴⁸ Persamaannya dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel yang digunakan Fitriastuti adalah kecerdasan emosional dan budaya

⁴⁷ Sulistyaningsih, dkk, 2012, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, Vol. 6, No. 2.

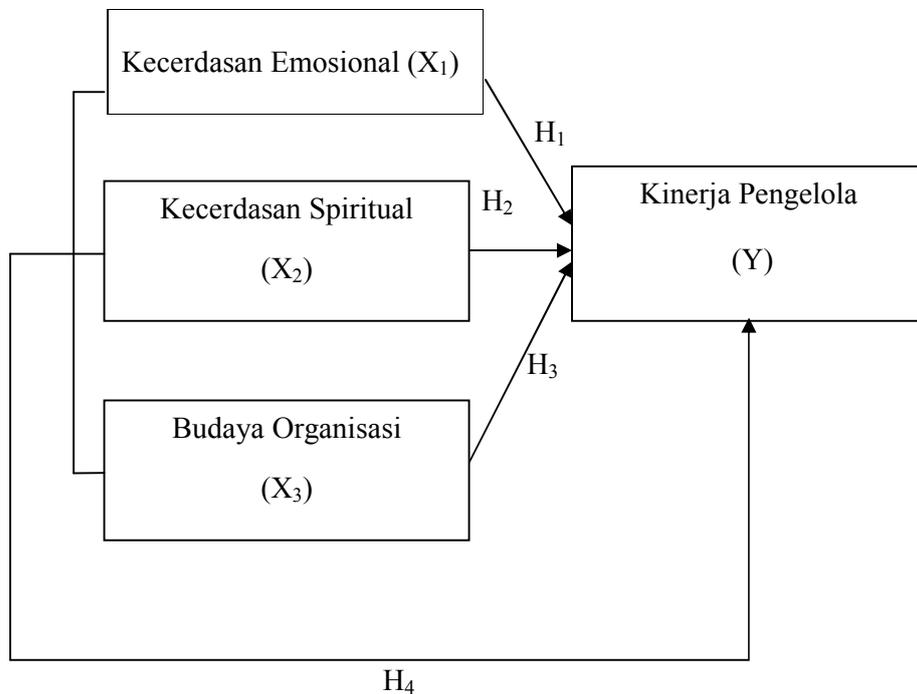
⁴⁸ Triana Fitriastuti, 2013, *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan*, Vol. 4, No. 2.

organisasi dan alat analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Perbedaannya yaitu pada metode pengambilan sampel pada penelitian saat ini menggunakan *cluster sampling*, dan objek penelitiannya di BMT Trenggalek.

H. Kerangka Berfikir Penelitian

Kerangka konseptual merupakan menjelaskan bagaimana teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting dengan tujuan untuk mempermudah dalam memahami persoalan yang sedang diteliti serta mengarahkan penelitian pada pemecahan masalah yang dihadapi. Dengan alasan tersebut penulis membuat suatu kerangka konseptual sebagai berikut :

Gambar 2.1
Skema Kerangka Konseptual



H₁ = didukung oleh teori wirawan,⁴⁹ dan penelitian Fitriastuti,⁵⁰
Purady⁵¹ Supriyanto dan Troena.⁵²

H₂ = didukung oleh teori wirawan,⁵³ Zohar dan Marshall,⁵⁴
penelitian Sholiha, et. al,⁵⁵ Supriyanto dan Troena.⁵⁶

⁴⁹ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, hal. 53.

⁵⁰ Triana Fitriastuti, 2013, *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan*, Vol. 4, No. 2.

⁵¹ Rudyanto Purady, 2016, *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Lingkungan Kerja dan Budaya kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Sulawesi Tengah*, Vol. 4, No. 3.

⁵² Achmad Sani Supriyanto, dan Eka Anfan Troena, 2012, *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang)*, Vol.10, No. 4.

⁵³ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, hal. 53.

⁵⁴ Danah Zohar dan Ian Marshall, *SQ : Kecerdasan Spiritual*, hal. 12.

⁵⁵ Milatus Sholiha, 2017, *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Guru SMP An-Nur Bululawang Malang*, Vol. 7, No. 17.

⁵⁶ Achmad Sani Supriyanto, dan Eka Anfan Troena, 2012, *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang)*, Vol.10, No. 4.

H₃ = didukung oleh teori Wirawan,⁵⁷ Tobari⁵⁸ dan penelitian Sulistyaningsih,⁵⁹

H₄ = didukung oleh teori Wirawan⁶⁰ dan penelitian Sholiha⁶¹ Purady⁶²

I. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu dugaan sementara yang diajukan seorang peneliti yang berupa pernyataan-pernyataan untuk diuji kebenarannya. Hipotesis merupakan pernyataan yang bersifat sementara atau dugaan saja. Dengan kata lain, yang dimaksud hipotesis adalah prediksi sementara dari penelitian yang sedang dilakukan.⁶³ Berdasarkan penelitian terdahulu, dan kerangka berfikir di atas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁= Kecerdasan Emosional (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H₂= Kecerdasan Spiritual (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H₃= Budaya Organisasi (X₃) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

⁵⁷Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, hal. 53.

⁵⁸Tobari, *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintah*, hal 46-47.

⁵⁹ Sulistyaningsih, dkk, 2012, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, Vol. 6, No. 2.

⁶⁰ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, hal. 53.

⁶¹ Milatus Sholiha, 2017, *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Guru SMP An-Nur Bululawang Malang*, Vol. 7, No. 17.

⁶²Rudiyanto Purady, 2016, *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Lingkungan Kerja dan Budaya kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Sulawesi Tengah*, Vol. 4, No. 3.

⁶³ Muhamad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam : Pendekatan Kuantitatif*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), hal. 70.

H₄= Kecerdasan Emosional (X₁), Kecerdasan Spiritual (X₂) dan Budaya Organisasi (X₃) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)