

**MODEL PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Kantor Kecamatan di Kota Semarang)**

**Nurul Latifah Pancawardani <sup>1)</sup>, Panca Wahyuningsih <sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup> Akuntansi, STIE Pelita Nusantara  
Email: [daninurul966@gmail.com](mailto:daninurul966@gmail.com)

<sup>2)</sup> Akuntansi, STIE Pelita Nusantara  
email: [pancamuid@yahoo.com](mailto:pancamuid@yahoo.com)

**Abstract**

This research is motivated by the issue or phenomenon in which there are some users of public services government agency (district office-red) are still lacking memuaskan, for example, the existence; management of e-KTP, Legalization, SKCK, Letter Move etc. and laments of society due to information management systems and bureaucracy have not been so inadequate, so the lack of speed and accuracy in their handling of the case is. If this is the case can be indicated that the district office managerial performance to the public yet and or less common memadai. Secara aims to analyze the influence of emotional intelligence and spiritual intelligence on managerial performance to organizational culture as an intervening variable. So it can be analyzed whether variable organizational culture can serve as a mediation (intervening) to managerial performance. Specifically to improve managerial performance in public service district office in the city, with good emotional intelligence and spiritual intelligence of the employees adequate districts its output will be more significant managerial performance.

The variables in this study consisted of four variables which in the first stage variables emotional intelligence and spiritual intelligence become independent variable while organizational culture becomes the dependent variable. Then in the second stage of emotional intelligence and spiritual intelligence as an independent variable, organizational culture as an intervening variable, while variables managerial performance as the dependent variable.

Research data collection techniques by spreading questionnaires to employees (management) district office in the city of Semarang are arranged systematically with multiple choice answers are easy to understand. Distribution of questionnaires by way of a direct encounter conducted in the period April to August 2015, with the number of samples of 174 respondents. Then the data collected through a questionnaire to test the data analyst; validity and reliability, followed by analysis of the path (Path Analysis), test the strength of the model using SEM (Structural Equation Modelling).

**Keywords:** Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence, Organizational Culture and Managerial Performance.

## **1. Latar Belakang**

Saat ini banyak organisasi merasa perlu mengubah budaya pada organisasinya guna menjamin kelangsungan hidupnya. Hal ini didorong oleh kenyataan bahwa budaya yang telah ada kadang tidak lagi mampu memperbaiki keadaan masa datang seperti yang dibutuhkan organisasi. Kekuatan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat mengisyaratkan kebutuhan perubahan budaya, misalnya dengan adanya persaingan yang menuntut perubahan budaya organisasi untuk mampu merespon keinginan masyarakat dengan cepat. Selain itu, kekuatan perubahan budaya juga bisa berasal dari internal yaitu jika manajer menerapkan pendekatan baru untuk manajemen organisasi agar tercipta kinerja manajerial yang baik. Kinerja manajerial dalam suatu instansi tidak dapat berhasil dengan baik, hal ini disebabkan karena setiap pelaku dalam organisasi belum menyumbangkan tenaga dan kemampuannya sesuai

dengan kebutuhan instansi, dan pimpinan belum mengetahui cara mengukur tingkat sumbangan tenaga kerja dalam bentuk kinerja pegawai serta belum mengetahui kapan kinerja pegawai harus dinilai (Prawirosentono, 2008).

Organisasi baik pemerintahan maupun komersial dalam menjalankan suatu usahanya membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material dan mesin, dan Sumber Daya Manusia (SDM). Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 mengatur tentang prinsip-prinsip pemerintahan yang baik, termasuk pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Undang-undang tersebut mengamanatkan sikap profesionalisme pada semua lembaga penyelenggara pelayanan publik. Hal ini bertujuan membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan yang dilakukannya.

Kantor kecamatan, sebagai bagian dari lembaga penyelenggaraan pelayanan publik, dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur kepada masyarakat dan pihak-pihak terkait. Untuk itu diperlukan peningkatan kualitas dan standar pelayanan, karena akan meningkatkan kinerja manajerial dari lembaga itu sendiri.

Kantor kecamatan di Kota Semarang merupakan instansi pemerintah daerah, memiliki keharusan memberikan layanan publik dengan terbaik, sesuai petunjuk SK Menteri Pendayaaan Aparatur Negara Nomor KEP/6/M.PAN/7/2003. Sesuai Kepmenpan tersebut, maka setiap pegawai di jajaran kantor kecamatan di Kota Semarang harus dapat memberikan layanan yang prima sesuai standar organisasi yang ditetapkan. Hal ini bertujuan agar warga masyarakat yang menggunakan jasanya memperoleh kepuasan.

Kinerja sumber daya manusia (pegawai) atau *job performance* adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang (Mangkunegara, 2010). Menurut Simamora (2006) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor individu, psikologis dan faktor organisasi. Wirawan (2009) menjelaskan bahwa kinerja SDM merupakan hasil sinergi dari tiga faktor, yaitu faktor internal pegawai, faktor internal organisasi dan faktor eksternal. Sedangkan menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2010) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja SDM adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*).

Penelitian ini memfokuskan pada peningkatan kinerja manajerial melalui budaya organisasi dan SDM (pegawai), yaitu kemampuan (*ability*). Kemampuan seseorang diantaranya ditentukan oleh kecerdasan yang dimilikinya. Menurut Hawari (2006) terdapat beberapa kecerdasan pada diri manusia, diantaranya: kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan kreativitas, dan kecerdasan spiritual. Hasil penelitian Goleman (2003) menunjukkan bahwa kemampuan terbesar yang mempengaruhi kesuksesan seseorang dalam bekerja adalah empati, disiplin diri dan inisiatif yang dikenal dengan nama kecerdasan emosional. Selain kecerdasan emosional, Zohar dan Marshall (2000) menjelaskan bahwa kecerdasan spiritual juga memegang peranan yang besar terhadap kesuksesan seseorang dalam bekerja. Sedangkan hasil penelitian Risma (2012) menyimpulkan bahwa kecerdasan spiritual memiliki pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Ida dan Agus (2008) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan juga ditemukan adanya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja. Kemudian hasil penelitian Mohklas (2011) adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial secara langsung dan tidak langsung melalui sistem akuntansi. Selanjutnya Muttaqiyathun (2010) telah melakukan penelitian dengan hasil kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Fenomena yang terjadi di akhir-akhir ini bahwa, pelayanan publik dirasa masih kurang memadai sebagai salah satu indikatornya adalah adanya pelayanan e-KTP, kelahiran, pindah, legalitas, SKCK, Sistem Informasi Manajemen (SIM) dan lain sebagainya yang masih kurang atau belum signifikan.

## Perumusan Masalah

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah apakah kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual mempengaruhi kinerja manajerial dengan dimediasi (*intervening*) variabel budaya organisasi.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan perilaku yang ada di dalam suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2010) kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua hal yaitu kemampuan dan motivasi. Kinerja dalam Bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja dalam Bahasa Indonesia bersinonim prestasi kerja (Sugiarto 2005). Performansi (*performance*) adalah suatu ukuran tertentu untuk mengindikasikan hasil capaian suatu pihak terhadap tugas organisasional. Istilah lain yang dipakai untuk menggambarkan performansi adalah kinerja (Wahyudi, 2002). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki (Mahoney et al. dalam Rahman, Nasir dan Handayani, 2007).

Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner, 2006). Evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh manajer beragam tergantung pada budaya yang dikembangkan masing-masing perusahaan (Ivancevich, 1999). Berikut ini beberapa ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen, berdasarkan perspektif non keuangan:

- a. Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan.
- b. Kemampuan untuk mencapai target.
- c. Kiprah manajer di luar perusahaan.

Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga menetapkan indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi pada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker, 1998).

### Budaya Organisasi

Dalam konteks bisnis, organisasi disebut juga perusahaan karena perusahaan (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2000). Rumengan (2002) menjelaskan budaya perusahaan merupakan suatu sistem makna yang diyakini dan dianut sebagai pola perilaku maupun cara pandang terhadap suatu hal oleh seluruh komponen perusahaan bersangkutan.

Menurut Andrew Pettigrew (Sobirin, 2002) budaya organisasi merupakan sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif yang digunakan dalam satu kelompok orang tertentu pada satu waktu tertentu. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya dalam lingkup makro merupakan interaksi antara orang-orang dalam suatu wilayah tertentu yang membentuk karakteristik khas suatu masyarakat. Dalam skala mikro, organisasi berarti interaksi antara individu-individu di dalam organisasi yang memunculkan karakteristik tertentu juga. Berarti karakteristik khas organisasi disebut juga budaya organisasi, sedangkan karakteristik perusahaan disebut juga budaya perusahaan.

Dalam penelitian ini menggunakan indikator budaya organisasi organisasi sebagai berikut: (1) pelibatan, (2) konsistensi, (3) adaptabilitas, dan (4) misi. (Denison and Misra, 1995).

### Kecerdasan Emosional

Goleman (2003) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kapasitas dalam mengenali perasaan-perasaan diri sendiri dan orang lain, dalam memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi-emosi dengan baik dalam diri kita sendiri maupun dalam hubungan-

hubungan kita. Sedangkan Cooper (2002) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan merasakan, memahami dan secara selektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi dan pengaruh yang manusiawi. 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.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator kecerdasan emosional adalah (Goleman, 2003): 1) kemampuan untuk mengetahui perasaan sendiri sehingga mengetahui kelebihan dan kekurangannya, 2) kemampuan menangani emosi sendiri, 3) kemampuan memotivasi diri untuk terus maju, 4) kemampuan merasakan emosi dan kepribadian orang lain, dan 5) kemampuan menjalin hubungan dengan orang lain.

### **Kecerdasan Spiritual**

Zohar dan Marshall (2001) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai rasa moral, kemampuan menyesuaikan aturan yang kaku dibarengi dengan pemahaman dan cinta serta kemampuan untuk melihat kapan cinta dan pemahaman sampai pada batasannya, juga memungkinkan bergulat dengan ihwal baik dan jahat, membayangkan yang belum terjadi serta mengangkat dari kerendahan.

Zohar dan Marsyal (2000) memberikan delapan dimensi untuk menguji sejauh mana kualitas kecerdasan spiritual seseorang. Barometer kepribadian yang dipakai meliputi:

- a. Kapasitas diri untuk bersikap fleksibel, seperti aktif dan adaptif secara spontan.
- b. Memiliki tingkat kesadaran (*self-awareness*) yang tinggi.
- c. Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (*suffering*).
- d. Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai.
- e. Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (*unnecessary harm*).
- f. Memiliki cara pandang yang holistik.
- g. Memiliki kecenderungan nyata untuk bertanya: "Mengapa" ("*why*") atau "Bagaimana jika" ("*what if?*") dan cenderung untuk mencari jawaban-jawaban yang fundamental (prinsip dan mendasar).
- h. Menjadi apa yang disebut oleh para psikolog sebagai "*field-independent*" ("bidang mandiri"), yaitu memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi.

Menurut Sukidi (2002) indikator kecerdasan spiritual berdasarkan dimensi-dimensi kecerdasan spiritual Zohar dan Marsyal, yaitu: 1) Mutlak jujur, 2) Keterbukaan, 3) Pengetahuan diri, 4) Fokus pada kontribusi, 5) Spiritual non dogmatis.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terkait dengan variabel kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi serta kinerja manajerial sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian Mohklas (2011) berhasil menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial secara langsung dan tidak langsung melalui sistem informasi akuntansi. Penelitian Muttaqiyathun (2010) hasilnya adalah kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian Ida dan Agus (2008) menemukan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan juga ditemukan adanya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja.

### **Hipotesis yang Dikembangkan**

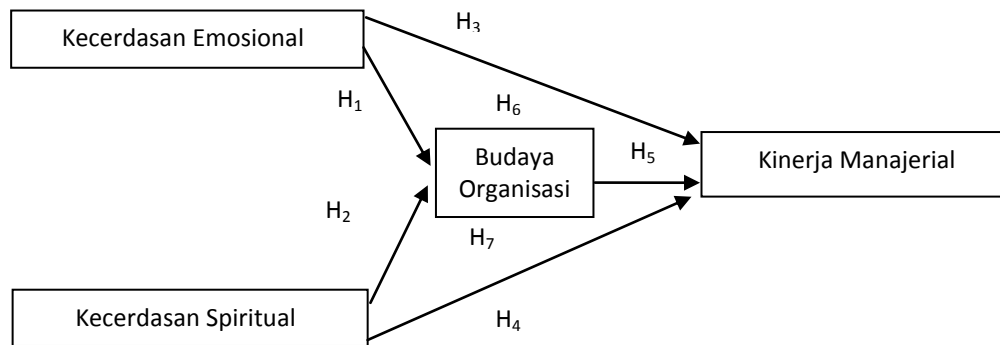
Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub> : Diduga kecerdasan emosional berpengaruh terhadap budaya organisasi.
- H<sub>2</sub> : Diduga kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap budaya organisasi.
- H<sub>3</sub> : Diduga kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- H<sub>4</sub> : Diduga kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- H<sub>5</sub> : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

- H<sub>6</sub> : Diduga kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan Budaya organisasi sebagai variabel *intervening*.
- H<sub>7</sub> : Diduga kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*.

### Kerangka Hipotesis

Hipotesis yang dikemukakan di atas dapat dijelaskan dengan kerangka pikir sebagai berikut:



Gambar. 1 Kerangka Hipotesis

### 3. Metode Penelitian

#### Tahapan Penelitian

Tahapan dalam penelitian ini adalah: 1) Menentukan objek penelitian, 2) Menentukan populasi dan sampel, 3) Menyebarkan kuesioner dan Mentabulasi data, 4) Menganalisis data dengan menguji hipotesis menggunakan *path analysis*.

#### Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah kantor kecamatan se Kota Semarang.

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kausal komparatif, yaitu hubungan sebab akibat.

#### Peubah yang Diamati

Peubah atau variabel yang diamati dalam penelitian adalah: 1) Kecerdasan emosional ( $X_1$ ), 2) Kecerdasan spiritual ( $X_2$ ), 3) Budaya organisasi ( $Y_1$ ), 4) Kinerja manajerial ( $Y_2$ )

#### Gambaran Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai kantor kecamatan di Kota Semarang. Penentuan jumlah sampel berdasarkan Ferdinand (2005) yaitu jumlah sampel adalah 5-10 kali jumlah indikator ditambahkan jumlah variabel laten. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 16, variabel laten sebanyak 4. Maka jumlah sampel minimal adalah  $(5 \times 16) + 4 = 84$ . Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* yaitu metode *quota sampling*. Jumlah kuota sampel ditentukan sebesar 174 responden. Mengacu Ferdinand (2005) batas maksimum  $(10 \times 17) + 4$ . Sedangkan penentuan sampel memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- Pegawai kantor kecamatan yang minimum sudah bekerja (masa kerja) 5 tahun.
- Usia minimum 20 tahun atau sudah berkeluarga.

#### Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder..

#### Teknik Pengumpulan Data

##### Angket /Kuesioner

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner.

##### Literatur/Dokumentasi

Data pendukung berupa dokumen diperoleh dari website Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Semarang, buku-buku literatur dan jurnal-jurnal nasional maupun internasional.

## Teknik Analisis Data

### Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali (Ghozali, 2011). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai  $\alpha > 0.7$  (Nunally dalam Ghozali, 2011).

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu instrumen pengukuran yang digunakan, artinya mampu mengungkapkan apa yang akan diukur. Suatu instrumen berupa kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan apa yang akan diukur.

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik mencakup uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi.

### Analisis Jalur

Menurut Baron & Kenny dalam Ghozali (2011) suatu variabel disebut mediator/ intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (*independen*) dan variabel kriteria (*dependen*). Dalam penelitian ini budaya organisasi sebagai variabel *intervening* dalam menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja manajerial. Untuk menguji pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap budaya organisasi diberikan formulasi sebagai berikut:

- a. Tahap 1, meregres variabel (kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual) terhadap variabel budaya organisasi, dengan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Di mana:

Y : Variabel terikat (budaya organisasi)

$\alpha$  : Konstanta

$\beta_{1,2}$  : Koefisien korelasi kuadrat

$X_{1,2}$  : Variabel bebas (kecerdasan spiritual, kecerdasan spiritual)

$\varepsilon$  : Residual

- b. Tahap 2, pada tahap ini meregres variabel (kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi) terhadap variabel kinerja manajerial, dengan persamaan garis regresinya sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Di mana:

Y : Variabel terikat (kinerja manajerial)

$\alpha$  : Konstanta

$\beta_{1,2,3}$  : Koefisien korelasi kuadrat

$X_{1,2,3}$  : Variabel bebas (kecerdasan spiritual, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi)

$\varepsilon$  : Residual

### Uji Signifikansi Parameter Simultan (Uji Statistik F)

Nugroho (2005) mengatakan bahwa uji simultan bertujuan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil F-test akan menunjukkan variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen jika *p-value* (pada kolom Sig.) lebih kecil dari *level of significant* yang ditentukan, yaitu; 0,10 atau F hitung (pada kolom F) lebih besar dari F tabel.

### Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik T)

Nugroho (2005) mengatakan bahwa uji T-test bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. Hasil uji ini dapat dilihat pada output SPSS tabel *Coefficients<sup>a</sup>*. Nilai dari uji T-test

dapat dilihat dari *p-value* (pada kolom Sig.) pada masing-masing variabel independen, jika *p-value* lebih kecil dari *level of significant* yang ditentukan (10%), atau t-hitung (pada kolom t) lebih besar dari t-tabel.

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nugroho (2005) mengatakan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Nilai *R Square* dikatakan baik jika di atas 0,5 karena nilai *R Square* berkisar antara 0-1.

#### 4. Hasil Dan Pembahasan

##### Uji Instrumen

##### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas adalah sebagaimana Tabel 1 diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Perhitungan Reliabilitas Instrumen**

	Variabel	Koefisien	Keterangan
1	Kecerdasan Emosional (KE)	0,844	Reliabel
2	Kecerdasan Spiritual (KS)	0,894	Reliabel
3	Budaya Organisasi (BO)	0,889	Reliabel
4	Kinerja Manajerial (KM)	0,846	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui keseluruhan variabel memiliki nilai alpha diatas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pembentuk variabel adalah reliabel.

##### Uji Validitas

Hasil uji validitas variabel dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Perhitungan Validitas Instrumen**

No	Variabel dengan Indikatornya	Corrected Item-Total Correlation	>/<	Batas Signifikan	Ket.
1	Kecerdasan Emosional (KE)				
	- KE 1	0,471	>	0,3	Valid
	- KE 2	0,649	>	0,3	Valid
	- KE 3	0,815	>	0,3	Valid
	- KE 4	0,645	>	0,3	Valid
2	Kecerdasan Spiritual (KS)				
	- KS 1	0,674	>	0,3	Valid
	- KS 2	0,757	>	0,3	Valid
	- KS 3	0,822	>	0,3	Valid
	- KS 4	0,923	>	0,3	Valid
3	Budaya Organisasi (BO)				
	- BO 1	0,608	>	0,3	Valid
	- BO 2	0,855	>	0,3	Valid
	- BO 3	0,759	>	0,3	Valid
	- BO 4	0,836	>	0,3	Valid
4	Kinerja Manajerial (KM)				
	- KM 1	0,759	>	0,3	Valid
	- KM 2	0,777	>	0,3	Valid
	- KM 3	0,663	>	0,3	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa keseluruhan indikator mempunyai nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari pada 0,3 artinya keseluruhan indikator valid sehingga dapat dikatakan instrumen pembentuk variabel laten juga valid untuk digunakan.

**Uji Asumsi Klasik**  
**Uji Normalitas Data**

Hasil uji normalitas adalah sebagaimana Tabel 3.

**Tabel 3**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
TOTAL_KM	.284	174	.065

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Dari hasil output SPSS Tabel 3, diketahui nilai signifikansi untuk kinerja manajerial sebesar 0,065. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data pada variabel kinerja manajerial berdistribusi normal

**Uji Multikolinieritas**

Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4. Dari hasil pada Tabel 4, dapat diketahui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) ke tiga variabel, yaitu kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi keseluruhannya < 10, dan nilai toleransi > 0,1 sehingga bisa diduga bahwa antar variabel independen tidak terjadi persoalan multikolinieritas.

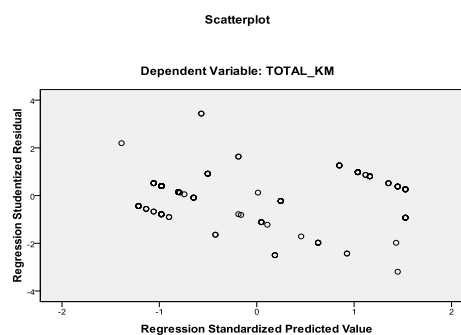
**Tabel 4**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
TOTAL KE	.286	3.492
TOTAL KS	.361	2.770
TOTAL_BO	.456	2.191

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

**Uji Heteroskedastisitas**

Hasil uji heteroskedastisitas adalah sebagaimana Gambar 2.



Gambar. 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas  
Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan grafik Output SPSS Gambar 2 dapat dilihat bahwa grafik plot-nya tidak membentuk pola-pola tertentu serta menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

**Uji Autokorelasi**

Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5**



**Tabel 5**  
**Uji Durbin-Watson**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.828 <sup>a</sup>	.686	.681	.84879	2.195

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Dari output SPSS pada Tabel 5, nilai dw adalah 2,195. Sedangkan dari Tabel DW dengan signifikansi 0.05 dan jumlah data (n) = 174 serta k (variable bebas) = 3 diperoleh nilai dL sebesar 1,7171 dan dU 1,7872 Nilai d terletak antara dU (1,7872) dan 4-dU (4 - 1,7872 = 2,2128), maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.

**Pengujian Hipotesis**

**Pengujian H<sub>1</sub> dan H<sub>2</sub> dengan Persamaan Regresi Berganda**

**Tahap 1**

Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap budaya organisasi, dianalisis menggunakan persamaan regresi berganda tahap 1, dengan hasil seperti pada Tabel 6. Berdasarkan Tabel 6, dapat dijelaskan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:  $Y = 3,211 + 0,509X_1 + 0,134X_2$ . Uji F menghasilkan 101,850 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0,10, maka dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Uji t statistik menghasilkan 7,033 untuk kecerdasan emosional dengan probabilitas signifikansi 0,00 atau lebih kecil dari 0,10. Jadi terbukti kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, maka H<sub>1</sub> diterima.

Uji t statistik kecerdasan spiritual menghasilkan 1,959 dengan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,052 < 0,10. Maka terbukti bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, dengan demikian H<sub>2</sub> diterima.

**Tabel 6**  
**Regresi Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Budaya Organisasi**

Model	Sum of Squares	F	Sig.
1 Regression	289.830	101.850	.000 <sup>a</sup>
Residual	243.302		
Total	533.132		

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		S. Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.211	1.009		3.182	.002
TOTAL_KE	.509	.072	.598	7.033	.000
TOTAL_KS	.134	.068	.167	1.959	.052

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

**Pengujian Hipotesis H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> dan H<sub>5</sub> dengan Persamaan Regresi Berganda Tahap 2**

Pengaruh kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial di Kecamatan Se-Kota Semarang dianalisis menggunakan persamaan regresi tahap 2, dengan hasil seperti pada Tabel 7. Berdasarkan Tabel 7, dapat dijelaskan persamaan regresinya adalah:  $Y = -0,814 + 0,098X_1 + 0,119X_2 + 0,509X_3$ . Hasil uji F sebesar 123,992 dengan tingkat sig. 0,000. Karena prob. sig. lebih kecil dari 0,10, maka kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

manajerial. Uji t statistik kecerdasan emosional menghasilkan 1.675 dengan nilai prob. sig.  $0,096 < 0,10$ . Maka terbukti kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial ( $H_3$  diterima), dan kecerdasan spiritual menghasilkan 2.409 dengan nilai prob. sig. sebesar  $0,017 < 0,10$ . Maka terbukti kecerdasan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial ( $H_4$  diterima). Sedangkan variabel budaya organisasi menghasilkan 9.353 dengan nilai prob. sig. sebesar  $0,00 < 0,10$ . Maka terbukti budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial ( $H_5$  diterima).

**Tabel 7**

**Regresi Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Model	Sum of Squares	F	Sig.
1 Regression	267.990	123.992	.000 <sup>a</sup>
Residual	122.476		
Total	390.466		

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.814	.739		-1.102	.272
TOTAL_KE	.098	.058	.134	1.675	.096
TOTAL_KS	.119	.049	.172	2.409	.017
TOTAL_BO	.509	.054	.595	9.353	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

**Pengujian  $H_6$  dan  $H_7$  dengan Analisis Jalur**

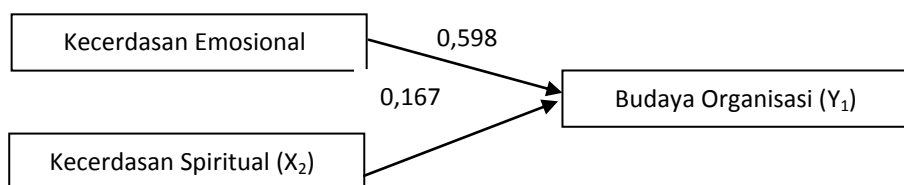
Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* pada Kecamatan Se-Kota Semarang dianalisis menggunakan analisis jalur.

**Tabel 8**

**Nilai Pengaruh Langsung Regresi Tahap 1**

Regresi	Beta	Sig	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
Kecerdasan Emosional → Budaya Organisasi	0,598	0,000	0,598	-	0,598
Kecerdasan Spiritual → Budaya Organisasi	0,167	0,052	0,167	-	0,167

Sumber : Data primer yang diolah, 2015



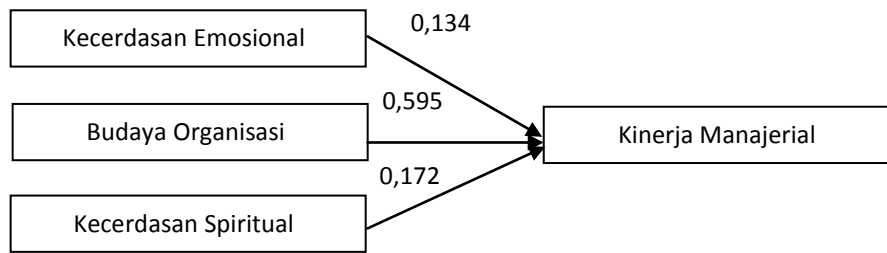
Gambar. 2 Model Regresi Tahap 1

**Tabel 9**

**Nilai Pengaruh Langsung Regresi Tahap 2**

Regresi	Beta	Sig	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
KE → KM	0,134	0,096	0,134	-	0,134
KS → KM	0,172	0,017	0,172	-	0,172
BO → KM	0,595	0,000	0,595	-	0,595

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

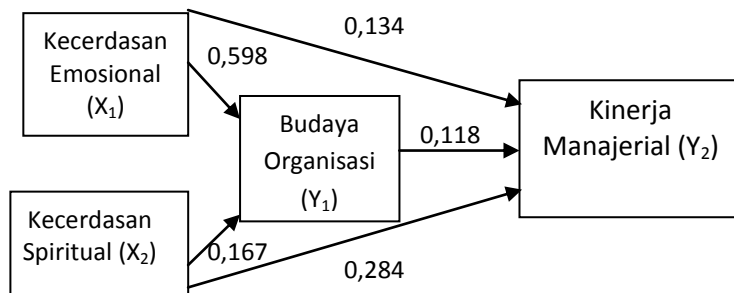


Gambar 3. Model Regresi Tahap 2

**Tabel 10**  
**Nilai Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Regresi	Beta	Sig	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
KE → BO	0,598	0,000	0,598	-	0,598
KS → BO	0,167	0,052	0,167	-	0,167
KE → KM	0,134	0,096	0,134	0,070	0,204
KS → KM	0,284	0,000	0,284	0,019	0,303
BO → KM	0,118	0,000	0,118	-	0,118

Sumber : Data primer yang diolah, 2015



Gambar 4. Model Regresi Dengan Variabel Intervening

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

**Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan pada hasil analisis jalur maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,10$ , dengan demikian H1 diterima.
2. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, dengan tingkat signifikansi  $0,052 < 0,10$ , dengan demikian H2 diterima.
3. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan tingkat signifikansi  $0,096 < 0,10$ , dengan demikian H3 diterima.
4. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi mencapai  $0,000 < 0,10$ , dengan demikian H4 diterima.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi mencapai  $0,000 < 0,10$ , dengan demikian H5 diterima.
6. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan tingkat signifikansi  $0,096 < 0,10$ , dengan demikian H6 diterima.
7. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,10$ , dengan demikian H7 diterima.

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Berdasarkan Tabel 11, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,681 atau 68,1%. Hal ini menunjukkan 68,1% variabel kinerja manajerial dijelaskan oleh variabel independen,

sedangkan sisanya sebesar 31,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

**Tabel 11.**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.828 <sup>a</sup>	.686	.681

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

#### Uji Signifikansi Parameter Simultan (Uji Statistik F)

Hasil uji statistik F dapat dilihat pada Tabel 12 berikut ini:

**Tabel 12**  
**Hasil Uji F**

Model	F	Sig.
1 Regression	123.992	.000 <sup>a</sup>
Residual		
Total		

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasar Tabl 12, besarnya *p-value*  $0,000 < 0,10$ , artinya signifikan, sedangkan F hitung  $123,992 >$  dari F tabel 2,66, ( $df_1 = 4-1 = 3$  dan  $df_2 = 174-4 = 170$ ). Jadi kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### Pembahasan

##### a. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Budaya Organisasi ( $H_1$ )

Hasil pengujian menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Hal ini berarti jika kecerdasan emosional meningkat maka budaya organisasi akan meningkat pula, dengan pengaruh langsung sebesar 0,598. Dengan demikian jika pegawai kantor kecamatan di Kota Semarang, mampu mengaplikasikan nilai-nilai pengendalian diri, pengenalan diri, motivasi, empati dan ketrampilan sosial yang tinggi, maka budaya organisasi akan tercipta dengan baik pula.

##### b. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Budaya Organisasi ( $H_2$ )

Hasil pengujian menunjukkan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini berarti jika kecerdasan spiritual meningkat maka budaya organisasi akan meningkat pula, dengan pengaruh langsung sebesar 0,167. Dengan demikian jika pegawai kantor kecamatan di Kota Semarang, bersikap jujur, keterbukaan dalam melaksanakan tugas, selalu ingin meningkatkan kompetensinya, fokus pada kontribusi dan selalu mengedepankan nilai-nilai spiritual, maka akan berdampak pada peningkatan budaya organisasi yang baik.

##### c. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Manajerial ( $H_3$ )

Hasil pengujian menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti jika kecerdasan emosional meningkat maka kinerja manajerial akan meningkat pula, dengan pengaruh langsung sebesar 0,134. Dengan demikian jika pegawai kantor kecamatan di Kota Semarang, mampu mengaplikasikan nilai-nilai pengendalian diri, pengenalan diri, motivasi, empati dan ketrampilan sosial yang tinggi, maka kinerja manajerial pada komunitas tersebut akan terealisasi dengan baik.

**d. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Manajerial (H<sub>4</sub>)**

Hasil pengujian menunjukkan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti jika kecerdasan spiritual meningkat maka kinerja manajerial akan meningkat pula, dengan pengaruh langsung sebesar 0,284. Dengan demikian jika pegawai kantor kecamatan di Kota Semarang, bersikap jujur, keterbukaan dalam melaksanakan tugas, selalu ingin meningkatkan kompetensinya, fokus pada kontribusi dan selalu mengedepankan nilai-nilai spiritual, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial.

**e. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (H<sub>5</sub>)**

Hasil pengujian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti jika budaya organisasi meningkat maka kinerja manajerial akan meningkat pula, dengan pengaruh langsung sebesar 0,118. Dengan demikian jika pegawai kantor kecamatan di Kota Semarang, selalu melibatkan diri, konsisten, bisa beradaptasi dan melaksanakan misi organisasi dengan baik, maka kinerja manajerial akan meningkat lebih baik.

**f. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Manajerial dengan dimediasi Budaya Organisasi (H<sub>6</sub>)**

Hasil pengujian menunjukkan Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti jika kecerdasan emosional meningkat maka kinerja manajerial akan meningkat pula, dengan pengaruh langsung sebesar 0,134, jika kecerdasan emosional diregresi dengan kinerja manajerial melalui budaya organisasi memberikan pengaruh tidak langsung sebesar 0,070. Dengan demikian apabila kecerdasan emosional mendukung, maka akan meningkatkan budaya organisasi dan jika budaya organisasi meningkat maka akan meningkatkan pula kinerja manajerial sebesar 0,070 juga sebaliknya jika budaya organisasi menurun, maka akan menurun pula kinerja manajerial sebesar 0,070.

**g. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Manajerial dengan dimediasi Budaya Organisasi (H<sub>7</sub>)**

Hasil pengujian menunjukkan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti jika kecerdasan spiritual meningkat maka kinerja manajerial akan meningkat pula, dengan pengaruh langsung sebesar 0,284, jika kecerdasan spiritual diregresi dengan kinerja manajerial melalui budaya organisasi memberikan pengaruh tidak langsung sebesar 0,019. Dengan demikian apabila kecerdasan spiritual mendukung, maka akan meningkatkan budaya organisasi dan jika budaya organisasi meningkat maka akan meningkatkan pula kinerja manajerial sebesar 0,019 juga sebaliknya jika budaya organisasi menurun, maka akan menurun pula kinerja manajerial sebesar 0,019.

**4. Simpulan**

- a. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.
- b. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.
- c. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- d. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- e. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- f. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- g. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adlin, 2002, *Kecerdasan Spiritual dan Kecerdasan Abritasi Diantara Agama dan Semiotika*, <http://www.paramartha.com>. 12 Juni 2005
- Agus Nggermanto, 2002, *Quantum Quotient (Kecerdasan Quantum) : Cara Tepat Melejitkan IQ, EQ, dan SQ Secara Harm on is*, Nuansa, Bandung

- Agustian, Ary Ginanjar. 2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual (ESQ)*. Arga Wijaya Persada, Jakarta
- As'ad. 2000. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty
- Cooper Donal R dan Emory William C, 1995. *Metode Penelitian Bisnis*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S, 2006. *Business Research Methods(9th ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Cooper, R, K, 2002, *Executive EQ : Kecerdasan Emosi Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Denison and Misra. 1995. Toward Of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol.6, No.2, March-April.
- Eckersley, R, 2000, *Spirituality, Progress, Meaning, and Values, Paper Presented 3<sup>rd</sup> Annual Conference on Spirituality, Leadership, and Management*
- Ferdinand, Agusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit UNDIP Semarang
- Gaspersz, Vincent. (2003) *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, Balanced Scorecard dan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*, PT Gramedia Pustaka.
- Ghozali, Imam, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Goleman, D, 2000, *Kecerdasan Emosi: Mengapa Emotional Intelligence Lebih Tinggi Daripada IQ*, Alih Bahasa : T. Hermay, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Handoko, T. Hani. 1992, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2001, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hawari D. 2006. *Manajemen Stress, Cemas, Depresi*. Jakarta, FKUI  
<http://semarangkota.bps.go.id/>
- Ida & Agus. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 10 No. 2, Universitas Petra, <http://cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/viewFile/17039/17003>
- Imelda, R.H.N. 2004. Impelementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik. <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals>
- Ittner C.D, Larcker D.F. 1998. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications". Diakses pada tanggal 5 April 2014. <http://www.ssrn.com>
- Ivancevich, Gibson James and Donnely John, 1999, *Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga
- Koentjaraningrat. 2000. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Radar Jaya Offset.
- Kuncoro, Mudrajat, 2003, *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Penerbit Erlangga
- Majalah SWA. Maret 2007
- Mangkunegara. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosda Karya. Bandung
- Moekijat, 2010, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV.Mandar Maju
- Mohklas, 2011, Pengaruh Teknologi Informasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manjerial melalui Mediasi Sistem Informasi Akuntansi, *Jurnal Fokus Ekonomi*, Vol – 6 No - 2
- Mulyadi & Setyawan, J, 2000, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Cetakan ke dua. Yogyakarta: Aditya Media.
- Muttaqiyathun, Ani. 2010. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Ekonomika – Bisnis*. Vol.02

No.02.p.395-408. Universitas Muhamadiyah Malang.  
[http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jeb/article/viewfile/996/1063\\_umm\\_scientific\\_journal.pdf](http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jeb/article/viewfile/996/1063_umm_scientific_journal.pdf)

- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta. Andi Publisher.
- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta:BPFE.
- Rahman, Nasir & Handayani, 2004, *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan.Vol. 6.No. 2. Hal 106-122
- Reksohadiprojo dan T. Hani, Handoko. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*, Edisi Kedua.BPFE.Yogyakarta.
- Risma, Devi. 2012. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EDUCHILD*. Vol 1 No 1, Universitas Riau <http://ejournal.unri.ac.id/index.php/JPSBE/article/view/1628>
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku organisasi*.Jakarta : PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA
- Rumengan, RJ, (2002). *Budaya Organisasi: Paradigma Manajemen Yang Melejitkan Kinerja*. Usahawan, Jakarta.
- Samuel, Hatane. 2006. Ekspektasi Pelanggan Dan Aplikasi Bauran Pemasaran Terhadap Loyalitas Toko Modern Dengan Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Intervening.*Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 1. No 2 . p.57  
<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/mar/article/view/16534>
- Schermerhorn, John, R. (2002). *Manajamen*.Seventh Edition.John Willey and Sons, Inc, America
- Schein, Edgar H, (1992), "*Organizational Culture and Leadership*", Jossey Bass, San Francisco.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. STIE YKPN. Yogyakarta
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 2000. *Metode Penelitian*, Jakarta: Survey LP3ES
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta, Unit Penerbit Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Soegiarto, 2005.*Peran Akuntan dalam Menegakkan Good Corporate Governance*. Auditor. No. 18
- Solimun. 2002. *Analisis Data Statistika: Metode Kuantitatif Untuk Ekonomi*. Malang: Fakultas MIPA Universitas Brawijaya
- Stoner, James A.F. (2006).*Manajemen*. Jilid I. Edisi Keenam. Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabet
- Sukmadinata, Nana. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Suryabrata, Sumadi. 2004. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- SK Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/6/M.PAN/7/2003 tentang *Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*.
- UU. No. 25 Tahun 2009 tentang *Pelayanan Publik mengatur tentang prinsip – prinsip pemerintahan yang baik, termasuk pelayanan yang diberikan kepada masyarakat*.
- Wagner, John A dan John R. Hollenbeck. 1995, *Management of Organizational Behavior*, Second Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Sulita Bandung
- Winardi, Nisjar, Karhi. 1997. *Teori Sistem dan Pendekatan Sistem Dalam Bidang Manajemen*, Bandung: Mandar Maju
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zohar, D, Marshal, 1,2000, *SQ (Spiritual Intelligence) : The Ultimate InteUigence*,London : Bloombury Publishing.