

ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI KOMUNIKASI, KECERDASAN EMOSIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN RADIO REPUBLIK INDONESIA PALEMBANG

Yussi Rapareni
STIE ABDI NUSA PALEMBANG

Abstract

The new paradigm in the organization has made organisasi not merely pursue the achievement of high productivity , but also pay more attention to the performance in the achievement process . Performance (performance) is a key factor for every individual and organization in the achievement of productivity. This performance is affected communication competence, emotional intelligence , and organizational culture. Nor has the performance of the employees affected by the RRI Palembang communication competence, emotional intelligence, and organizational culture. From the research survey of 137 employees in Palembang RRI stated that communication competence, emotional intelligence, and organizational culture partially and simultaneously have a significant influence on the performance positif and employees. Then the communication competence more dominant than the influence of emotional intelligence and organizational culture on employee performance.

Keyword : *communication competence, emotional intelligence, organizational culture, employee performance, RRI Palembang.*

PENDAHULUAN

Perkembangan IPTEK dan derasnya arus globalisasi telah membawa perubahan-perubahan dan menciptakan paradigma baru di tempat kerja maupun di dunia pendidikan. Organisasi tidak hanya semata-mata mengejar pencapaian produktivitas yang tinggi saja, tetapi juga lebih memperhatikan kinerja dalam proses pencapaiannya. Dengan demikian kinerja (*performance*) merupakan faktor kunci bagi setiap individu dan organisasi dalam pencapaian produktivitas. Kinerja adalah suatu hasil dimana orang, sumber-sumber yang ada di lingkungan kerja tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Hasibuan (2000:93) memberikan batasan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Keban (2004: 67) berpendapat bahwa faktor pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sangat diperlukan untuk mendukung suatu kinerja. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan merupakan kompetensi yang bersifat superfisial, yaitu karakter mendasar dari seseorang untuk mampu menunjukkan kinerja yang efektif atau superior di dalam pekerjaan dan tugasnya. Pendapat yang sama dikemukakan Rivai (2009: 298) bahwa kompetensi biasanya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, dan kemampuan. Hal

tersebut merupakan dasar aspek-aspek kepribadian yang penting dalam mengerjakan tugas penting dan bertanggung jawab. Menurut Drejer (2001: 2) bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang karyawan itu merupakan kompetensi, hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi.

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja, sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar karyawan, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja. Mengingat yang bekerjasama dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan merupakan sekelompok sumber daya manusia dengan berbagai karakter, maka komunikasi yang terbuka harus dikembangkan dengan baik. Karyawan yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik.

Adanya penelitian empiris yang menghubungkan antara kompetensi komunikasi dengan berbagai hasil organisasi termasuk mobilitas pekerjaan, tingkat pekerjaan, gaji, kemampuan memimpin dan kemampuan mental umum serta kinerja karyawan (Ferris, et.al, 2003: 21). Sejumlah penelitian-penelitian tersebut menekankan pentingnya kompetensi komunikasi, namun hanya sedikit penelitian yang membahas dampak dari kompetensi komunikasi, yang beranjak di luar keterampilan sosial dengan disertakannya elemen-elemen afektif, kognitif, dan perilaku (Spitzberg & Cupach, 1984: 1)

Meskipun para peneliti telah mengkaji kompetensi komunikasi atau keterampilan sosial dalam organisasi, namun ada kesenjangan yang nyata dalam penelitian tersebut. Satu masalah mendasar adalah kurangnya instrumen pengukuran yang memadai yang mengoperasikan konstruk dalam organisasi. Kesenjangan kedua yang lebih substansial dalam literatur adalah kurangnya konseptualisasi yang jelas atas kompetensi yang memasukkan elemen afektif, kognitif dan perilaku. Pendekatan relasional Spitzberg dan Cupach (1984: 1) menyajikan sebuah model yang bermanfaat bagi pengukuran kompetensi komunikasi interpersonal.

Faktor selain kompetensi komunikasi yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal menurut Goleman (2005:44) yaitu kecerdasan emosional. Goleman (2005:45) menunjukkan sederetan bukti penelitian bahwa kecerdasan otak bukanlah prediktor yang dominan dalam perkembangan karir seseorang, melainkan adalah kecerdasan emosional. Semakin tinggi jabatan seseorang dalam suatu perusahaan, maka semakin krusial peran kecerdasan emosional karena seorang dengan jabatan yang tinggi maka tanggung jawabnya pun semakin besar. Bila seorang dengan jabatan yang tinggi tidak mempunyai kecerdasan emosional sesuai dengan penelitian Goleman (1999: 50) mengungkapkan bahwa kecerdasan otak hanya menyumbang kira-kira 20% bagi faktor-faktor yang menentukan sukses dalam hidup, dan yang 80% lainnya diisi oleh kekuatan-kekuatan lain, termasuk kecerdasan emosional yang meliputi kemampuan untuk memotivasi diri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebihi-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga beban stress agar tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa.

Selain kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional, budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi menjadi topik pembahasan di kalangan bisnis dan akademis pada tahun 1980-an. Pada akhir tahun 1980 para bisnis memberi banyak perhatian pada budaya organisasi yang digambarkan berperan besar dalam keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan-

perusahaan besar. 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. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komunitas bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan, karena itu pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan.

Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal dan benar-benar kondusif, mampu merangsang karyawan supaya mempunyai komitmen yang kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang telah dilaksanakan. Jika sosialisasi budaya organisasi itu sendiri diimplementasikan secara efektif, maka akan menghasilkan karyawan berkinerja yang tinggi dan akhirnya mampu meningkatkan intensitas prestasi karyawan ke kondisi yang lebih baik.

Salah satu fungsi menarik untuk disimak adalah budaya organisasi merupakan mekanisme pembuat makna dan kendali pembentuk sikap serta perilaku karyawan, terutama karena menyangkut aspek kinerja karyawan, maka sangat diperlukan adanya pembuktian bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ataukah sekedar praduga belaka dan teoritis organisasi.

Sebenarnya budaya organisasi yang kuat diakui secara luas seringkali disebutkan sebagai alasan suksesnya organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang tidak kuat sama seringnya disebutkan menjadi penyebab masalah organisasi itu sendiri. Hal ini dapat dimungkinkan terjadi karena budaya yang kuat tersebut disfungsi dengan praktek manajemen. Budaya organisasi dapat kuat atau lemah, tergantung variabel-variabel seperti keterpaduan, konsensus nilai, dan komitmen individual terhadap tujuan bersama. Berlawanan dengan apa yang diperkirakan orang, budaya yang kuat bukanlah hal yang baik, kebudayaan nilai budaya yang sentral lebih penting dari pada kekuatannya.

Budaya biasanya sangat stabil sepanjang waktu jika hal ini tidak terjadi maka dapat menyebabkan keadaan tidak stabil, namun budaya juga tidak pernah statis (Wirawan, 2007: 14). Untuk menentukan sejauh mana organisasi perlu melakukan perubahan, langkah pertamanya adalah menganalisis budaya yang hidup di dalam organisasi untuk memutuskan apa saja yang perlu diubah dan kedua mengembangkan dan mengimplementasikan strategi perubahan (McKenna dan Beach, 2000: 77). Selama merefleksikan budaya organisasi tersebut, hal penting yang perlu diidentifikasi menurut Schein (1992: 8) adalah atribut budaya terhadap organisasi atau dengan kata lain atribut-atribut budaya mana yang dapat menurunkan produktivitas dalam organisasi yang harus dieliminir.

Objek dalam penelitian ini adalah Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang, yaitu sebuah perusahaan radio yang mengandalkan manusia dan teknologi. Kegiatan usahanya mencakup aktivitas antara lain hiburan, bisnis, berita dan informasi-informasi. Sejak awal manajemen Radio Republik Indonesia telah sadar bahwa paradigma pengelolaan perusahaan haruslah sejauh mungkin memperhatikan aspek manusia. Karena karakteristik ini, manajemen Radio Republik Indonesia kemudian melihat transformasi perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan transformasi struktural, organisasi, sistem dan teknologi, tetapi juga melakukan transformasi budaya dan manusianya. Selain itu, radio adalah salah satu alat komunikasi. Di radio muncul proses komunikasi antara penyampai pesan (komunikator) dengan penerima (komunikan). Menurut Ishadi (1999 : 25) salah satu keunggulan radio adalah sifat radio yang amat personal (radio menjadi

medium yang amat efektif dalam memberi kontak-kontak antar pribadi yang diliputi oleh sifat kehangatan, keakraban, dan kejujuran). Dalam industri radio, penyiar radio menjadi salah satu yang langsung berinteraksi dengan pendengarnya, maka untuk menjadi penyiar radio yang berkualitas dibutuhkan juga kompetensi komunikasi yang tinggi. Dengan kompetensi komunikasi, perilaku komunikasi (verbal dan non verbal) dapat tepat sesuai dengan peraturan-peraturan komunikasi yang berlaku, dan membantu mencapai tujuan komunikasi. Penyiar radio memang lebih sering berkomunikasi secara tidak langsung dengan pendengarnya melalui radio) atau menggunakan media telepon. Adakalanya penyiar harus berkomunikasi secara langsung (*face to face*), seperti saat melaporkan suatu kejadian/keadaan di luar studio, ketika pendengar datang ke stasiun radio dan bertemu langsung, atau ketika *chatting* mempergunakan *webcam*. Di sini kecerdasan emosional sangat diperlukan. Semua ini tentu dalam konteks menjalin dan memelihara hubungan antara pendengar dengan penyiar sebagai wakil dari stasiun radio. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi penyiar radio, mereka sebaiknya memiliki kompetensi komunikasi yang tinggi, baik ketika melakukan komunikasi secara tidak langsung (menggunakan media) maupun langsung.

Radio Republik Indonesia (RRI) sebagai lembaga penyiaran publik, didirikan oleh negara, bersifat independent, netral, tidak komersial dan berfungsi memberikan layanan untuk kepentingan masyarakat. RRI mempunyai tugas memberikan pelayanan informasi, pendidikan, hiburan yang sehat, kontrol dan perekat sosial, serta melestarikan budaya bangsa untuk kepentingan masyarakat. Sebagai media penyiaran RRI merupakan salah satu media yang peranannya penting dan strategis dalam turut memberikan informasi, tentang kehidupan sosial, budaya, politik dan ekonomi, sampai akhir dekade 1980-an masih dapat disaksikan betapa kegandrungan masyarakat Indonesia terhadap siaran radio masih begitu tinggi. Seperti tampak pada acara Kelompencapir di RRI, sandiwara radio Saur Sepuh di radio-radio swasta, pertandingan bulutangkis tingkat internasional di RRI pusat, hingga siaran pertandingan sepakbola Liga Galatama dan Perserikatan yang juga selalu disiarkan secara *live* oleh stasiun RRI daerah.

Begitu pula masyarakat di beberapa daerah terpencil atau perbatasan, telah menjadikan siaran radio khususnya RRI sebagai media hiburan dan informasi satu-satunya. Data RRI menyebutkan, 85% warga di Ende, Nusa Tenggara Timur, mendengarkan RRI. Juga di Bangka-Belitung, 90% warganya mendengarkan RRI.

Apabila mengacu pada hasil survei MARS Indonesia di 8 kota (Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Medan, Makassar, Balikpapan, Palembang) yang termuat dalam “Perilaku Belanja Konsumen Indonesia 2009” maka jumlah pendengar radio secara total masih sekitar 37%. Semarang menjadi kota yang warganya paling suka mendengar siaran radio, sedangkan Palembang dan Surabaya masih berada di bawahnya.

Sementara stasiun radio yang masih memiliki daya tarik bagi pendengarnya adalah Gen FM yang berada pada posisi teratas untuk kota Jakarta, dengan jumlah pendengar mencapai 40,8%. Disusul berikutnya Muara FM (11%), I-Radio (9,3%), Kiss FM (7,4%), dan Kayu Manis (6,5%). Sedangkan stasiun radio terfavorit di Bandung adalah Dahlia (25,1%) dan Rama FM (22,6%), Semarang adalah Pop FM (25%) dan Gajah Mada (22,7%), Surabaya adalah M-Radio (34,9%), Makassar adalah Gamasi (44,9%), dan Palembang adalah Elita FM (41,4%).

Dalam upaya memberdayakan dan mengembangkan sumber daya manusia, manajemen RRI Palembang telah banyak membekali karyawannya dengan menyelenggarakan program-program pelatihan setiap tahunnya. Pelatihan dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan meningkatkan kecerdasan

emosional karyawan. Dengan meningkatnya kompetensi khususnya kompetensi komunikasi diharapkan karyawan dapat mengkomunikasikan ide-ide atau gagasannya kepada atasan, rekan sekerja maupun bawahannya dengan lebih baik, mampu memotivasi untuk bekerja lebih baik, mampu menjalankan peran dalam suatu posisi sejalan dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Dengan meningkatnya kecerdasan emosional diharapkan karyawan mampu mengelola emosinya dengan lebih baik, menunjukkan perilaku kerja yang baik terutama saat menghadapi situasi atau permasalahan yang sulit, mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang berdampak pada kinerja karyawan.

Di sisi lain permasalahan yang menonjol sebagai akibat proses transformasi yaitu tidak mudah merubah budaya di dalam perusahaan yang birokratis, rigid dan cenderung tertutup selama berpuluh-puluh tahun mengakar di dalam perusahaan, menjadi budaya yang *open-minded*, *entrepreneurial*, dan *independent*, seperti layaknya sebuah entitas bisnis. Hingga kini masih banyak karyawan terutama di level bawah yang begitu rigid dan sulit menerima nilai-nilai baru di dalam perusahaan. Selama bertahun-tahun beroperasi karyawan RRI memang dibentuk untuk menjadi pelayan masyarakat.

Sehingga berdasarkan latar belakang masalah yang ada tersebut, maka pertanyaan yang timbul dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.
2. Variabel mana yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kompetensi Komunikasi

Konsep kompetensi saat ini terus bergantung pada kriteria orisinil dari Spitzberg dan Cupach (1984: 1) yaitu : ketepatan (*appropriateness*) dan efektivitas (*effectiveness*). Salleh (2003: 304) mendefinisikan kompetensi komunikasi sebagai sejumlah kemampuan, selanjutnya, disebut *resources*, yang dimiliki seorang komunikator untuk digunakan dalam proses komunikasi. Definisi ini merupakan pendekatan strategik, berorientasi tujuan terhadap kompetensi yang menekankan pengetahuan dan kemampuan.

Jelas definisi-definisi ini melampaui komunikasi yang hanya merupakan keberhasilan dengan menekankan dua komponen utama: pengetahuan akan komunikasi dan konteks serta kemampuan untuk meraih tujuan (keterampilan). Menurut Payne (2005: 2) keragaman definisi dan perlakuan atas kompetensi ada karena keragaman dari apa yang para pakar anggap sebagai isu terpenting bagi konstruk tersebut: pengetahuan, perilaku, atau pencapaian tujuan.

Nongluck Sriusdaporn et.al. (1999: 384) meneliti karakteristik kompetensi komunikasi dalam organisasi. Mereka mendefinisikan karakteristik kompetensi komunikasi sebagai kemampuan umum yang esensial untuk menjalankan pekerjaan, tetapi yang tidak memadai untuk menghasilkan tingkat efektivitas yang unggul dalam komunikasi.

Definisi yang secara kontekstual lebih sensitif dari kompetensi komunikasi didalam organisasi akan meluaskan model orisinil Spitzberg dan Cupach (1984: 1) yaitu kompetensi komunikasi organisasi sebagai kesan evaluatif atas kualitas dari interaksi yang dijembatani oleh norma dan aturan organisasi. Dengan kata lain, kompetensi komunikasi organisasi adalah penilaian atas komunikasi yang berhasil dimana tujuan dari mereka yang

berinteraksi dipenuhi dengan menggunakan pesan-pesan yang dianggap tepat dan efektif didalam konteks organisasi tersebut. Kompetensi komunikasi dalam organisasi melibatkan pengetahuan atas organisasi dan komunikasi, kemampuan untuk menjalankan perilaku terampil, dan motivasi seseorang untuk berkinerja secara kompeten.

Spitzberg dan Cupach (1984: 1) dimensi-dimensi dari kompetensi komunikasi adalah antara lain sebagai berikut :

1. Motivasi komunikasi. Sering kali terkait dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan yang lain. Kebanyakan penelitian motivasi komunikasi masuk dalam kerangka karakteristik, kejengahan seperti rasa takut komunikasi atau rasa malu Richmond et.al. (1992: 3) Skala motivasi dirancang untuk mengukur kesediaan seseorang untuk memperluas empati, mengatur interaksi, dan menyesuaikan komunikasi di dalam organisasi.
2. Pengetahuan komunikasi. Untuk membuat rencana tindakan, sering kali disebut sebagai skenario komunikasi Berger (1997: 221) Para komunikator yang kompeten memiliki pengetahuan prosedural untuk menyusun dan menjalankan skenario ini didalam situasi sosial yang berbeda dan harus memiliki kemampuan perseptif untuk “membaca” situasi sosial. Menurut Spitzberg dan Cupach (1984: 1) pengetahuan prosedural adalah “*mengetahui bagaimana* bukan isi dari *mengetahui bahwa* atau *mengetahui apa*”. Pengetahuan ini diraih melalui pendidikan, pengalaman, dan dengan pengamatan apa yang Pavitt & Haight (1990: 10) disebut prototipe dari kompetensi interpersonal sebuah *role model*. sekaligus mengetahui standar organisasi untuk komunikasi.
3. Keterampilan komunikasi. Mencakup kinerja aktual dari perilaku. Hal ini sering kali merupakan bagian yang sulit bagi komunikator mengubah motivasi dan rencana menjadi tindakan. Individu sering kali termotivasi untuk berkomunikasi dan memiliki pengetahuan, namun kurang ketrampilan dalam pengkomunikasiannya secara aktual. Banyak ukuran ketrampilan mencakup variabel-variabel terkait seperti orientasi lain, kejengahan sosial, keekspresifan, manajemen interaksi. Pendekatan-pendekatan Ketrampilan lain fokus pada kemampuan psikomotor kemampuan seseorang untuk berbicara, mendengar, melihat dan mengungkapkan pesan secara non-verbal dalam situasi tertentu. Ketrampilan yang dibutuhkan oleh organisasi termasuk pembinaan hubungan, menyimak dan mengikuti instruksi, memberikan umpan balik, bertukar informasi, mencari umpan balik, dan penyelesaian masalah Maes dkk, 1997 (dalam Payne 2005: 2).

Menurut Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck dan Fredric M. Jabin (1999: 385) bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Bijaksana dan kesopanan
 2. Penerimaan umpan balik
 3. Berbagi informasi
 4. Memberikan informasi tugas
 5. Mengurangi ketidakpastian tugas
- b. Kompetensi Komunikasi dan Kinerja Karyawan

Zorn dan Violante 1996 (dalam Payne: 2) mendapati hubungan yang signifikan antara kemampuan komunikasi kognitif pada mobilitas ke atas dan tingkat pekerjaan. Individu-individu dengan sistem konstruk yang lebih berdiferensiasi dan tingkat komunikasi persuasif terfokus seseorang mencapai tingkat pekerjaan, gaji, dan prestasi karir keuangan (gaji dibagi dengan usia) yang lebih tinggi. Tingkat ketrampilan komunikasi yang tinggi tidak hanya dikaitkan dengan keberhasilan organisasi bagi para

manajer dan supervisor, tetapi juga bagi karyawan. Scudder dan Guinan 1989: 449) mendapati hubungan signifikan antara karyawan (pengembang sistem) kemampuan untuk memelihara komunikasi, dan memelihara hubungan *user* dengan rating supervisor atas kinerjanya.

Hubungan lain telah dibuat antara kinerja dan kualitas dari hubungan atasan bawahan Baue & Green, dkk, 1996 (dalam Payne 2005: 2). Supervisor yang mendorong rasa positif melalui komunikasi meningkatkan komitmen karyawan, yang secara positif dikaitkan dengan kinerja karyawan Becker, Gilberth.et.al (1996: 2). Penerimaan bawahan dalam *in-group* supervisor juga dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi interpersonal Henemen dkk, 1989 (dalam Payne: 3). Ada manfaat yang jelas bagi penilaian kinerja anggota *in-group* dalam hal rating anggota *ingroup* itu lebih tinggi lepas dari skor mereka pada ukuran kinerja yang obyektif Duarte & Goodson 1994 (dalam Payne 2005: 2).

Kecerdasan Emosional

Dalam bukunya istilah Kecerdasan Emosional (EQ) baru dikenal luas pada pertengahan tahun 1990 dengan diterbitkannya buku Daniel Goleman yang berjudul *Emotional Intelligence*. Goleman (2005: 512) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional atau *Emotional Intelligence* merujuk kepada kemampuan mengenai perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Sedangkan menurut Salovey dan Mayer 1990 (dalam Ferris, G.R, dkk 2003: 23) kecerdasan emosional diartikan sebagai kemampuan yang menunjukkan bagaimana seseorang secara efektif mampu berhadapan dengan emosi baik dari dalam dirinya maupun dari orang lain.

Menurut Mayer 1990 (dalam Ferris,G.R,dkk 2003: 22) kecerdasan emosional juga diartikan suatu kemampuan khusus membaca perasaan terdalam orang yang melakukan kontak, dan menangani relasi secara efektif. Sementara pada saat yang sama dapat memotivasi diri sendiri dan memenuhi tantangan manajemen relasi. Kemampuan ini pada dasarnya dimiliki oleh ahli strategi, motivator, pelatih, negosiator dan semua pengembang sumber daya manusia, mereka juga mendengar kata-kata yang tak terucapkan, pesan yang terdengar, melalui wajah dan bahasa tubuh sehingga dapat menyampaikan berita yang memiliki arti penting.

Pengertian lain menurut Robbins (2008: 151), kecerdasan emosional adalah kumpulan keterampilan, kemampuan dan kompetensi non kognitif yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam menghadapi tuntutan dan tekanan lingkungan. Kecerdasan Emosi terdiri dari 5 dimensi :

1. **“Kesadaran diri**, kemampuan untuk menyadari apa yang dirasakan
2. **Pengelolaan diri**, kemampuan untuk mengelola emosi dan rangsangan sendiri.
3. **Motivasi diri**, kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi kemunduran dan kegagalan.
4. **Empati**, kemampuan untuk merasakan bagaimana perasaan orang lain.
5. **Keterampilan sosial**, kemampuan untuk menangani emosi orang lain.”

Kesadaran diri adalah suatu cara memproses informasi sehingga sadar akan perasaan dan perilaku diri maupun persepsi orang lain tentang diri pribadi. Proses ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan informasi, kepekaan, perasaan, penilaian dan maksud diri yang disediakan oleh diri sendiri. Informasi ini akan membantu seseorang untuk memahami

cara diri untuk menanggapi, bersikap, berkomunikasi, dan bertindak di dalam situasi yang berbeda. Kesadaran diri yang tinggi merupakan dasar dari kecerdasan emosional dan kesadaran diri yang rendah dapat menghambat tindakan atau pekerjaan yang seharusnya dilakukan. Kesadaran diri dapat diperlihatkan dengan kepercayaan diri, penilaian diri yang realistis dan rasa humor yang mencela diri sendiri.

Pengelolaan diri adalah kemampuan mengelola emosi dengan cara memahami emosi dan kemudian menggunakan pemahaman tersebut untuk merubah situasi bagi kebaikan diri. Pengelolaan diri ini dapat diperlihatkan dengan sifat layak dipercaya dan integritas, nyaman menghadapi ambiguitas dan keterbukaan terhadap perubahan.

Menurut Weisinger 2002 (dalam Ferris, G.R,dkk 2003: 26) motivasi diri adalah kemampuan untuk menyadari dan menggunakan sumber motivasi diri untuk menghadapi kegagalan dan berusaha untuk bangkit kembali. Empat sumber motivasi diri adalah:

1. Diri sendiri (pemikiran, stimulasi, perilaku diri)
2. Teman, keluarga, rekan kerja yang mendukung
3. Mentor emosi (nyata ataupun fisik)
4. Lingkungan kerja (udara, cahaya, suara dan pesan-pesan di kantor)

Motivasi diri dapat diperlihatkan dengan dorongan yang kuat untuk mencapai prestasi, optimisme, dan komitmen organisasi yang tinggi.

Empati adalah kemampuan untuk merasakan bagaimana perasaan orang lain dengan cara mengenali dan merespon emosi serta perasaan orang lain, menuntun emosi itu menuju resolusi yang produktif atas suatu situasi dan menggunakan emosi tersebut untuk membantu orang lain menolong diri mereka. Empati ini dapat diperlihatkan dengan keahlian membangun dan mempertahankan bakat, kepekaan lintas budaya, dan layanan terhadap klien atau pekerja.

Goleman (2005: 42) membagi lima dimensi kecerdasan emosional ke dalam dua bagian kecakapan emosi dalam kerangka kerja kecakapan emosi seperti berikut:

1. **Kecakapan Pribadi**, kecakapan ini menentukan bagaimana kita mengelola diri sendiri, terdiri dari:
 - a. **Kecerdasan diri**, yaitu mengetahui kondisi diri sendiri, kesukaan, sumber daya dan intuisi. Hal ini dapat dilihat dari:
 - Kesadaran emosi: mengenali emosi diri sendiri dan efeknya.
 - Penilaian diri secara teliti: mengetahui kekuatan dan batas-batas diri.
 - Percaya diri: keyakinan tentang harga diri dan kemampuan sendiri.
 - b. **Pengaturan diri**, yaitu mengetahui kondisi, impuls, sumber daya diri sendiri, ini dapat dilihat dari:
 - Kendali diri: mengelola emosi-emosi dan desakan-desakan hati yang merusak
 - Sifat dapat dipercaya: memelihara norma kejujuran dan integritas.
 - Kewaspadaan: bertanggung jawab atas kinerja pribadi
 - Adaptabilitas: mudah menerima dan terbuka terhadap gagasan, pendekatan dan informasi-informasi baru.
 - c. **Motivasi**, yaitu kecenderungan yang mengantar atau memudahkan peralihan sasaran, hal ini dapat dilihat dari:
 - Dorongan prestasi: dorongan untuk menjadi lebih baik atau memenuhi standar keberhasilan.
 - Komitmen: menyesuaikan diri dengan sasaran kelompok atau perusahaan.
 - Inisiatif: kesiapan untuk memanfaatkan kesempatan.

- Optimisme: kegigihan dalam memperjuangkan sasaran kendati ada halangan dan kegagalan.
- 2. **Kecakapan Sosial**, kecakapan ini menentukan bagaimana kita menangani suatu hubungan. Kecakapan ini dapat dilihat dari:
 - a. **Empati**, yaitu kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan dan kepentingan orang lain, hal ini dapat dilihat dari:
 - Memahami orang lain: mengindra perasaan dan perspektif orang lain, dan menunjukkan minat aktif terhadap kepentingan mereka.
 - Orientasi pelayanan: mengantisipasi, mengenali dan berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan.
 - Mengembangkan orang lain: merasakan kebutuhan perkembangan orang lain dan berusaha menumbuhkan kemampuan mereka.
 - Mengatasi keragaman: menumbuhkan peluang melalui pergaulan dengan bermacam-macam orang.
 - Kesadaran politis: mampu membaca arus-arus emosi sebuah kelompok dan hubungannya dengan kekuasaan.
 - b. **Keterampilan sosial**, kepintaran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki pada orang lain, dan dapat dilihat dari:
 - Pengaruh: memiliki taktik-taktik untuk melakukan persuasi.
 - Komunikasi: mengirimkan pesan yang jelas dan meyakinkan.
 - Kepemimpinan: membangkitkan inspirasi dan memandu kelompok dan orang lain.
 - Katalisator perubahan: memulai dan mengelola perubahan.
 - Manajemen konflik: negosiasi dan pemecahan silang pendapat.
 - Pengikat jaringan: menumbuhkan hubungan sebagai alat.
 - Kolaborasi dan kooperasi: kerjasama dengan orang lain demi tujuan bersama.
 - Kemampuan tim: menciptakan sinergi kelompok dalam memperjuangkan tujuan bersama.

Robbins (2008: 151) mengatakan berbagai studi mengemukakan bahwa Kecerdasan Emosional bisa memainkan peranan penting dalam pelaksanaan pekerjaan dan menjadi ciri orang yang berkinerja tinggi atau manusia yang berkualitas.

Budaya Organisasi

Defenisi budaya (*culture*) dapat diartikan sebagai simbol bahasa, ideologi dan mitos; naskah organisasi yang diambil dari naskah pribadi pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan; dan budaya merupakan sebuah produk sejarah, didasarkan pada simbol, dan merupakan suatu abstraksi dari perilaku (Ivancevich, dkk, 2006: 44). Jadi budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi Ivancevich, dkk, (2006: 44). Sedangkan budaya organisasi juga mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya (Robbins, 2008: 721).

Istilah budaya organisasi atau budaya perusahaan merupakan konsep yang sama yang dapat saling ditukarkan, berbagai defenisi yang berbeda-beda pada istilah budaya

organisasi atau budaya perusahaan. Schein (1992: 16) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :

“A pattern of share basic assumptions that the group learner as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the corrects way to perceive, think, and feel in relation to those problem”.

Berdasarkan pengertian tersebut menurut Wirawan (2007: 10) budaya organisasi mengarahkan pada tiga elemen yaitu: 1) masalah sosialisasi; dimana anggota-anggota baru dari kelompok berusaha untuk menemukan elemen-elemen budaya, tetapi mereka mempelajarinya hanya sebatas permukaan saja. Untuk memperoleh tingkat yang lebih dalam mereka harus mencoba untuk memahami persepsi dan perasaan yang muncul dalam situasi kritis atau mengobservasi dan menginterview anggota-anggota lama untuk memperoleh pengertian yang akurat mengenai kebersamaan asumsi pada tingkat yang lebih dalam, 2) masalah perilaku, dari definisi di atas tidak memasukkan pola perilaku yang jelas seperti ritual-riual formal tertentu yang menggambarkan asumsi budaya namun lebih menekankan pada asumsi kritis mengenai bagaimana merasakan, berfikir dan memperkirakan sesuatu, 3) Bisakah sebuah organisasi yang besar memiliki satu budaya?. Definisi yang diberikan tidak mengkhususkan pola ukuran unit sosial karena kenyataannya beberapa sosial unit akan melahirkan subunit yang menimbulkan subkultur sebagai sebuah proses evolusi normal.

Berkaitan dengan uraian di atas dapat dikemukakan (Robbins, 2008: 256-257) pula bahwa budaya organisasi mencerminkan sifat-sifat dan ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku, kepribadian organisasi. Adanya kondisi yang demikian, maka organisasi akan cenderung untuk menarik dan akan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan budaya organisasi, agar dalam tingkat tertentu polanya dapat langgeng, demikian pula sebaliknya orang-orang yang ada dalam organisasi akan cenderung untuk memilih budaya organisasi yang lebih disukai.

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi (Robbins, 2008: 725) yaitu:

- a. Budaya berperan menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
- b. Membawa satu rasa identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu seseorang.
- d. Meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatu organisasi itu dengan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Robbins (2008: 729-735) mengemukakan pandangannya tentang terciptanya dan kelangsungan suatu budaya organisasi sebagai berikut: budaya organisasi diturunkan dari pendapat pendirinya, kemudian nilai-nilai tersebut dipengaruhi secara kuat oleh kriteria-kriteria tertentu untuk diseleksi. Kegiatan-kegiatan dari manajemen puncak menyusun kondisi-kondisi umum yang dirasakan sangat penting bagi organisasi. Dari kriteria tersebut akan diketahui perilaku yang dapat diterima dan perilaku yang tidak dapat diterima.

Sosialisasi yang dilakukan kepada karyawan dari proses seleksi tersebut dengan metode sosialisasi yang diterapkan manajemen puncak. Karyawan Organisasi dapat pula mempelajari budaya organisasi melalui cerita, acara, ritual simbol dan bahasa.

Secara umum budaya organisasi menurut Cheki (1996) dapat didefinisikan seperangkat norma persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini yang diyakini karena telah berjalan baik dalam perusahaan sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas. Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari fisiologi pikirnya, sekali budaya terbentuk praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya, misalnya praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia. Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya yaitu praktek seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi. Dari definisi budaya organisasi yang diajukan oleh Schein (1992: 18) dapat dilihat bahwa perumusan budaya suatu perusahaan didasarkan pada pengalaman perusahaan tersebut dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya yang kemudian biasanya menjadi gambaran ideal bagaimana perusahaan menghadapi masalah-masalah pada waktu yang akan datang. Karena masalah yang dihadapi oleh suatu perusahaan dengan perusahaan lain berbeda serta berbeda pula gambaran atau pandangan ideal dari suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya, maka perumusan budaya antar permasalahan akan berbeda pula.

Kinerja Karyawan

Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Gomes (2005:135) fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Sedangkan Rivai (2009: 309) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Keban (2004:65) mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja harus disusun dan diimplementasikan dengan suatu : 1) prosedur formal yang standar, 2) berbasis pada analisis jabatan, 3) hasilnya didokumentasikan dengan baik, 4) penilaian yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan uraian Keban (2004:65), tujuan dalam penilaian kinerja atau prestasi karyawan pada dasarnya meliputi : 1) untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ia bekerja, 2) keputusan dalam pemberian imbalan yang sesuai, 3) mendorong pertanggungjawaban karyawan, 4) pengembangan SDM, 5) meningkatkan kecerdasan emosional, 6) mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan, 7) sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja, 8) sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan seleksi Rivai (2009: 312-313).

Penilaian kinerja dilakukan bermanfaat yang ditinjau dari berbagai persektif pengembangan perusahaan, khususnya SDM, yaitu : 1) Perbaikan kinerja, 2) penyesuaian kompensasi, 3) keputusan penempatan, 4) pelatihan dan pengembangan, 5) perencanaan

dan pengembangan karir, 6) evaluasi proses staffing, 7) umpan balik ke SDM. Rivai (2009: 315-316).

Menurut Gomes (2005:91) ada kriteria 5 kriteria untuk menentukan kinerja seseorang yaitu : 1) pengembangan diri, 2) kerja tim, 3) komunikasi, 4) jumlah produk yang dihasilkan, dan 5) keputusan yang diambil.

Lebih lanjut menurut Thomson (2002: 78) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kepada organisasi yang mencakup; kuantitas hasil, kualitas hasil, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan dengan survei bersifat eksplanasi (*eksplanatory*) untuk mengamati data dan kejadian di lapangan dengan menggali serta menjelaskan dari data yang dikumpulkan, kemudian dianalisa dengan metode kuantitatif yang menguji hipotesis berdasarkan data yang dikumpulkan dan teori/pendapat yang digunakan. Desain penelitian ini bersifat asosiatif yang memberikan jawaban pada permasalahan yang bersifat hubungan, artinya penelitian yang mencari hubungan atau pengaruh antara pengaruh antara satu variabel dengan atau terhadap satu atau lebih variabel lainnya (Sugiyono, 2007: 11).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yaitu seluruh karyawan tetap Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang. Selanjutnya unit analisis dalam sebuah penelitian juga merupakan sumber data guna memperoleh informasi yang akurat terhadap penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data, dari sumber data yang dimaksud adalah para responden, yaitu orang yang memberikan jawaban/tanggapan/penilaian terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan.

Penelitian ini dilaksanakan di Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang yang beralamat di Jl. Radio No.2 Km. 4 Palembang. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang yang jumlahnya 137 orang. Karena elemen populasi relatif sedikit metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus, artinya seluruh elemen populasi menjadi data penelitian.

Variabel penelitian yang dioperasikan adalah :

1. Variabel bebas (X_1) yaitu Kompetensi Komunikasi
2. Variabel bebas (X_2) yaitu Kecerdasan Emosional
3. Variabel bebas (X_3) yaitu Budaya Organisasi
4. Variabel Terikat (Y) yaitu Kinerja Karyawan.

Operasional variabel penelitian dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item Pertanyaan
Kompetensi Komunikasi (Sumber: Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck dan Fredric M Jabin (dalam Mas'ud, 2004: 225)	1. Bijaksana dan kesopanan	1. Sopan 2. Ramah 3. Bijaksana	1 2 3
	2. Penerimaan umpan balik	1. Umpan Balik 2. Ketidakjelasan umpan balik	4 5
	3. Berbagi informasi	1. Informasi (Sesama rekan sekerja) 2. Informasi (Beda Divisi)	6 7
	4. Memberikan informasi tugas	1. Prosedur Pekerjaan 2. Penyampaian Ide	8 9
	5. Mengurangi ketidakpastian tugas	1. Kejelasan Informasi 2. Pertanyaan dari rekan sekerja 3. Konsultasi	10 11 12
Kecerdasan Emosional Sumber: Goleman (dalam Mas'ud, 2004)	1. Kesadaran diri	1. Penyabar 2. Kekurangan 3. Penilaian	1 2 3
	2. Pengaturan diri.	1. Emosi 2. Kontrol Diri	4 5
	3. Motivasi diri	1. Dorongan 2. Optimis 3. Komitmen	6 7 8
	4. Empati.	1. Rasa Sosial 2. Perhatian	9 10
	5. Ketrampilan hubungan antara pribadi	1. Rasa Sosial 2. Perhatian 3. Komunikasi	11 12 13
Budaya Organisasi Sumber: Cheki (dalam Mas'ud, 2004)	1. Profesionalisme.	1. Kemampuan 2. Tujuan Pekerjaan.	1 2
	2. Jarak dari manajemen.	1. Perhatian (Individu) 2. Perhatian (Pekerjaan) 3. Keputusan Manajemen	3 4 5
	3. Percaya pada rekan sekerja	1. Sikap Terbuka 2. Sikap Optimis	6 7
	4. Keteraturan.	1. Rutinitas 2. Keseriusan	8 9
	5. Integrasi.	1. Kesetiaan 2. Rasa Nyaman	10 11
Kinerja Sumber: Porter & Lawler Payne (dalam Mas'ud, 2004)	1. Kualitas	1. Ketaatan 2. Tanggung Jawab	1 2
	2. Kuantitas	1. Jumlah (Pendengar) 2. Pekerjaan	3 4
	3. Ketepatan Waktu	1. Tepat Waktu 2. Disiplin	5 6

	4. Efektivitas.	1. Keinginan	7
	5. Kemandirian.	2. Tanggung Jawab	8
		1. Pengetahuan (tentang organisasi)	9
		2. Mandiri	10
	6. Komitmen Kerja	1. Keterlibatan diri	11
		2. Kerja Tim	12

Sumber: Buku-buku literatur dan penelitian terdahulu

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert's* yaitu untuk mengukur tanggapan atau respon seseorang. Alternatif penilaian dalam pengukuran item-item tersebut terdiri dari 5 (lima) alternatif pilihan yang mempunyai tingkatan sangat tinggi sampai dengan sangat rendah yang diterapkan secara bervariasi sesuai kategori pernyataan.

Instrumen penelitian untuk mengumpulkan data berupa kuisioner yang berdasarkan variabel yang diteliti yakni : variabel kompetensi komunikasi terdiri atas 12 pernyataan yaitu : (bijaksana dan kesopanan 3 pernyataan, penerimaan umpan balik 2 pernyataan, berbagi informasi 2 pernyataan, memberikan informasi tugas 2 pernyataan, mengurangi ketidakpastian tugas 3 pernyataan), variabel kecerdasan emosional terdiri atas 13 pernyataan yaitu : (kesadaran diri 3 pernyataan, pengelolaan diri 2 pernyataan, motivasi diri 3 pernyataan, empati 2 pernyataan, keterampilan sosial 3 pernyataan), variabel budaya organisasi terdiri atas 11 pernyataan yaitu : profesionalisme 2 pernyataan, jarak dari manajemen 3 pernyataan, percaya pada rekan sekerja 2 pernyataan, keteraturan 2 pernyataan, dan integritas 2 pernyataan), sedangkan variabel kinerja karyawan terdiri dari 12 pernyataan yaitu : kualitas 2 pernyataan, kuantitas 2 pernyataan, ketepatan waktu 2 pernyataan, efektivitas 2 pernyataan, kemandirian 2 pernyataan dan komitmen kerja 2 pernyataan. Penggunaan kuisioner sebagai instrumen penelitian harus memenuhi dua kriteria, yaitu valid dan reliabel, sehingga sebelum kuisioner dijadikan sebagai instrumen dalam suatu penelitian perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuisioner.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuisioner yaitu sebuah daftar pernyataan yang diajukan kepada responden untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuisioner tersebut kepada para karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang, responden diminta mengisi kuisioner sesuai dengan petunjuk yang telah tersedia.

Analisis deskriptif digunakan untuk memperoleh penjelasan atau gambaran tentang perumusan model-model variabel-variabel kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, Budaya organisasi dan kinerja karyawan, untuk mengidentifikasi karakteristik daripada masing-masing variabel tersebut dalam bentuk frekuensi dan persentase.

Analisis regresi linear berganda adalah suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih (X_1, X_2, X_n).

Kenormalan data diketahui melalui sebaran regresi yang merata di setiap nilai. Metode yang digunakan untuk menguji kenormalan data adalah Metode Kolmogorov Smirnov (KS).

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris

sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Alat uji yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Durbin Watson.

Agar hasil analisis regresi tidak menyimpang maka perlu dilakukan pengujian asumsi klasik. Uji asumsi klasik terdiri atas uji Multikolinieritas, uji Heteroskedastisitas dan uji Autokorelasi.

Dalam pengujian hipotesis maka dilakukan uji hipotesis H1 dan H2 mengenai ada tidaknya pengaruh signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji terhadap variabel dependen digunakan uji t dengan tingkat signifikansi 5% dan $df = n-k$.

Uji F digunakan untuk menguji secara simultan apakah semua variabel independen yang digunakan dalam model regresi secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan ruang lingkup penelitian yang dilakukan, maka dalam sub kepegawaian ini hanya memberikan tentang kondisi jumlah karyawan berdasarkan latar belakang pendidikan, jenjang golongan kepangkatan, dan masa kerja yang ada pada Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang. Data tersebut diperoleh dari laporan Manajemen Kepegawaian SDM Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang periode 2010.

Kuisisioner yang disebarkan sebanyak 137 kuisisioner dan semua kuisisioner kembali. Dari sumber Manajemen SDM Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden mayoritas adalah SMA sejumlah 70 orang (51,09%), Diploma 13,13%, S1 33,6%, dan S2 2,18%. Dengan demikian dapat dipahami bahwa tingkat pendidikan sarjana masih sedikit, hal ini merupakan ukuran tingkat pendidikan yang diperlukan untuk menambah sumber daya manusia pada perusahaan ini secara berangsur-angsur perlu ditingkatkan. Salah satu upaya adalah dengan mengganti pegawai yang akan memasuki masa pensiun melalui rekrutmen calon pegawai yang berpendidikan sarjana.

Jenjang jabatan fungsional IIIA – IIIC sejumlah 65 orang (47,45%) dan IVA – IVC sejumlah 50 orang (36,50%). Jenjang jabatan struktural pada IVA – IVC sejumlah 22 orang (16,05%).

Kemudian masa kerja pegawai yang paling banyak adalah masa kerja 21 – 25 tahun sejumlah 48 orang (35,03%), sedangkan responden dengan masa kerja yang paling sedikit antara 26 – 30 tahun sebanyak 9 orang (6,6%).

Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kuisisioner

Dari 137 responden yang menjawab pernyataan tentang variabel kompetensi komunikasi yang terdiri dari 12 pernyataan, dengan 5 dimensi variabel kompetensi komunikasi (Bijaksana dan Kesopanan, Penerimaan Umpan Balik, Berbagi Informasi, Memberikan Informasi Tugas, dan Mengurangi ketidakpastian Tugas variabel Kompetensi Komunikasi) dinyatakan bahwa Kompetensi Komunikasi yang dimiliki karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang sudah baik, namun akan lebih baik bila Kompetensi Komunikasi tersebut ditingkatkan lagi agar kinerja karyawan juga akan semakin baik.

Dari 137 responden yang menjawab pernyataan tentang variabel Kecerdasan Emosional yang terdiri dari 13 pernyataan, dengan 5 Dimensi variabel kompetensi komunikasi (Kesadaran Diri, Pengelolaan Diri, Motivasi Diri, Empati, dan Keterampilan Sosial variabel Kecerdasan Emosional) dinyatakan bahwa kecerdasan emosional karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang sudah baik, hal ini dapat dilihat dari jawaban-jawaban yang diberikan responden.

Dari 137 responden yang menjawab pernyataan tentang variabel budaya organisasi yang terdiri dari 11 pernyataan, dengan 5 Dimensi variabel budaya organisasi (Profesionalisme, Jarak dari Manajemen, Kepercayaan pada rekan sekerja, Keteraturan, dan Integritas variabel Budaya Organisasi) dinyatakan bahwa Budaya Organisasi di lingkungan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang sudah dijalankan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari jawaban-jawaban yang diberikan responden.

Dari 137 responden yang menjawab pernyataan tentang variabel Kinerja Karyawan yang terdiri dari 12 pernyataan, dengan 6 dimensi indikator variabel kinerja karyawan (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja variabel Kinerja karyawan) dinyatakan bahwa Kinerja karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang sudah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari jawaban-jawaban yang diberikan responden. Namun demikian, akan lebih baik lagi bila kinerja tersebut lebih ditingkatkan.

Berdasarkan hasil analisis frekuensi di atas, ditarik kesimpulan bahwa Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional sudah baik dan dengan telah dilaksanakannya Budaya Organisasi di lingkungan Radio Republik Indonesia berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Uji Statistik

Uji Asumsi Klasik yang dilakukan adalah uji normalitas dapat diketahui melalui hasil Uji *liliefors (kolmogorov-smirnov)* dan gambar *Normal Probability Plots*.

Uji Asumsi Klasik yang dilakukan adalah uji linieritas dapat diketahui melalui hasil Uji *anova table (Linierity)*. Berdasarkan hasil uji yang dilakukan diketahui signifikansi pada linierity sebesar 0,000 untuk hubungan antara kompetensi komunikasi dengan kinerja karyawan.

Sedangkan signifikan linierity sebesar 0,000 untuk hubungan kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan. Karena signifikansi kurang dari 0,05 jadi hubungan antara kompetensi komunikasi dengan kinerja karyawan dan kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan dinyatakan linear dengan kata lain memenuhi syarat.

Selanjutnya signifikan linierity sebesar 0,165 untuk hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Karena signifikansi kurang dari 0,05 jadi hubungan antara kompetensi komunikasi dengan kinerja karyawan dan kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan dinyatakan linear dengan kata lain memenuhi syarat.

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Metode pengambilan keputusan pada uji Heteroskedastisitas dengan *Spearman's rho* yaitu nilai signifikansi antara variabel independen dengan residual lebih

dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi jika signifikansi kurang dari 0,05 maka terjadi masalah heteroskedastisitas.

Dari analisis data diketahui bahwa nilai signifikansi variabel X_1 sebesar 0,96 variabel X_2 sebesar 0,61 dan variabel X_3 0,165. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan melalui variabel bebas yaitu Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.

Multikolinearitas adalah keadaan dimana antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linear yang sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya masalah multikolinearitas antara lain dengan membandingkan nilai r^2 dengan R^2 hasil regresi atau dengan melihat tolerance dan VIF.

Metode pengambilan keputusan untuk uji multikolinearitas yaitu $r^2 < R^2$ maka dapat disimpulkan tidak terjadi masalah multikolinearitas, sedangkan jika $r^2 > R^2$ maka terjadi masalah multikolinearitas. Dari hasil uji yang dilakukan diketahui nilai r^2 antara X_1 , X_2 dan X_3 adalah sebesar 0,766, sedangkan R^2 sebesar 0,875, jadi dapat disimpulkan bahwa data ini terbebas dari persoalan multikolinearitas.

Kemudian dalam penelitian ini, hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis 1 : Kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang.

- **Secara Parsial**

Hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa secara nyata memberikan pengaruh Kompetensi komunikasi terhadap perubahan yang terjadi Kinerja Karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang, apabila peningkatan kinerja karyawan menurut sudut pandang Kompetensi komunikasi (bijaksana dan kesopanan, penerimaan umpan balik, berbagi informasi, memberikan informasi tugas, dan mengurangi ketidakpastian tugas), maka dapat dicapai manakala disepakati oleh para karyawan yang saat ini dilakukan.

Hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa secara nyata memberikan pengaruh Kecerdasan emosional terhadap perubahan yang terjadi Kinerja Karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang, apabila peningkatan kinerja karyawan akan tercapai secara optimal apabila perlakuan Kecerdasan emosional (kesadaran diri, pengelolaan diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial) kepada bawahan yang dilakukan oleh pimpinan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang.

Hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa secara nyata memberikan pengaruh Budaya organisasi terhadap perubahan yang terjadi pada Kinerja Karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang, apabila peningkatan kinerja karyawan menurut sudut pandang Budaya organisasi (profesionalisme, jarak dari manajemen percaya pada rekan sekerja, keteraturan dan integritas), maka dapat dicapai manakala disepakati oleh para karyawan yang saat ini dilakukan.

- **Secara Simultan**

Hipotesis 2 : Kompetensi Komunikasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang.

Berdasarkan hasil uji hipotesis ternyata variabel Kompetensi komunikasi (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimana (α) sign = 0,000 sedangkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,727 (72,7%). Sedangkan variabel Kecerdasan emosional (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimana signifikan (α) sign = 0,000 sedangkan determinasi (R^2) sebesar 0,614 (61,4 %) selanjutnya variabel budaya Organisasi juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimana signifikan (α) sign = 0,000 sedangkan determinasi (R^2) sebesar 0,21 (21%).

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, ternyata yang lebih berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah Kompetensi komunikasi (X_1) dari pada Kecerdasan emosional (X_2) dan budaya organisasi (X_3) sebesar 72,7%. Dengan demikian **hipotesis (Ha) diterima** dengan nilai $F_{hitung} = 359,510 > \text{nilai } F_{tabel} = 3,11$ (Kompetensi komunikasi), nilai $F_{hitung} = 214,554 > \text{nilai } F_{tabel} = 7,68$ (Kecerdasan emosional) dan $F_{hitung} = 2,957 > \text{nilai } F_{tabel} = 1,00$ (Budaya Organisasi).

Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada masing-masing variabel Kompetensi komunikasi (X_1), Kecerdasan emosional (X_2), Budaya organisasi (X_3) dan Kinerja Karyawan (Y) Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh Kompetensi komunikasi, Kecerdasan emosional dan budaya organisasi secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang

Berdasarkan hasil uji hipotesis 1 (Pengaruh Kompetensi komunikasi terhadap Kinerja Karyawan) yang telah dilakukan, ternyata hipotesis diterima, karena variabel Kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dimana (α) sign = 0,000 ($\alpha < 0,05$) dengan besarnya pengaruh variabel Kompetensi komunikasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,727 (72,7%) dan 0,273 (27,3%) dipengaruhi faktor lain. Faktor lain yang dimaksud antara lain: Kebudayaan, lingkungan, pengalaman, minat, pengetahuan, sikap serta nilai-nilai yang dianut oleh masing-masing individu.

Semakin kuat Kompetensi komunikasi pada karyawan, maka akan memberikan pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan sangat dipengaruhi oleh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi di lingkungan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang. Kompetensi komunikasi merupakan komunikasi yang berhasil dimana tujuan dari karyawan yang berinteraksi dipenuhi dengan menggunakan pesan-pesan yang dianggap tepat dan efektif didalam konteks organisasi. Oleh karena itu dimensi-dimensi kompetensi komunikasi seperti kemampuan karyawan untuk berbagi informasi tugas dengan menggunakan bahasa yang tepat dan mudah dipahami, bersikap bijaksana dan sopan, penerimaan umpan balik,

serta kemampuan untuk mengurangi ketidakpastian tugas, dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para karyawan terhadap organisasi.

Hal tersebut memperkuat hasil penelitian Riggio dan Taylor (2000) dan Rosidah (2004) yang menyimpulkan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompetensi komunikasi, Kecerdasan emosional dan budaya organisasi secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 2 yang telah dilakukan bahwa Kompetensi komunikasi, Kecerdasan emosional dan budaya organisasi secara simultan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, secara simultan dimana (α) $\text{sing} = 0,000$ ($\alpha < 0,05$) dengan besarnya pengaruh variabel dan budaya organisasi (Kompetensi komunikasi (X_1), Kecerdasan emosional (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,766 (76,6%) dan 0,234 (23,4%) dipengaruhi faktor lain. Faktor lain yang dimaksud adalah Komunikasi, kemampuan menjalin hubungan perorangan serta inisiatif.

Sehubungan dengan analisis regresi berganda dengan melibatkan ketiga variabel independen secara simultan yakni Kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap variabel dependen kinerja karyawan diperoleh kesimpulan bahwa penerapan secara simultan Kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi dalam persepsi bawahan, kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang.

Kompetensi komunikasi Lebih Berpengaruh daripada Kecerdasan emosional terhadap Kinerja Karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 2 ternyata variabel Kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dimana (α) $\text{sing} = 0,000$ ($\alpha < 0,05$) dengan besarnya pengaruh adalah 0,727 (72,7%), sedangkan variabel kecerdasan emosional juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dimana (α) $\text{sing} = 0,000$ ($\alpha < 0,05$) dengan besarnya pengaruh adalah 0,614 (61,4%) begitupun dengan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dimana (α) $\text{sing} = 0,000$ ($\alpha < 0,05$) dengan besarnya pengaruh adalah 0,21 (21%).

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, ternyata yang lebih berpengaruh terhadap kinerja adalah Kompetensi komunikasi dari pada kecerdasan emosional dan budaya organisasi sebesar 72,7%.

Implikasi Teoritis.

Berdasarkan model penelitian teoritis dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian modelnya melalui analisis regresi linier, maka hasil penelitian ini dapat memperkuat konsep teoritis tentang tema stres kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Konfirmasi dan hasil-hasil penelitian terdahulu secara lengkap tersaji di bawah ini :

Tabel 2. Implikasi Teoritis

No.	Temuan	Implikasi Teoritis
1	Kompetensi Komunikasi (X_1)	<p>Kompetensi komunikasi merupakan komunikasi yang berhasil dimana tujuan dari karyawan yang berinteraksi dipenuhi dengan menggunakan pesan-pesan yang dianggap tepat dan efektif didalam konteks organisasi. Oleh karena itu dimensi-dimensi kompetensi komunikasi seperti kemampuan karyawan untuk berbagi informasi tugas dengan menggunakan bahasa yang tepat dan mudah dipahami, bersikap bijaksana dan sopan, penerimaan umpan balik, serta kemampuan untuk mengurangi ketidakpastian tugas, dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para karyawan terhadap organisasi.</p> <p>Hal tersebut memperkuat hasil penelitian Riggio dan Taylor (2000) dan Rosidah (2004) yang menyimpulkan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi komunikasi juga diterima sebagai suatu peran penting ketika seseorang harus bekerja karena keahlian yang dimiliki, seperti untuk memecahkan permasalahan, pengambilan keputusan, pengendalian konflik, dan pemberian umpan balik pada situasi tertentu (Kostiainen dalam Rouhiainen 2005). Hasil ini juga mendukung pendapat Crawford & Strohkirch (dalam Rouhiainen, 2005) bahwa kompetensi komunikasi para pimpinan memegang suatu peran yang rumit karena dituntut untuk membagi pengetahuan, membangun dan memelihara proses pembelajaran sebagai suatu budaya organisasi.</p>
2	Kecerdasan Emosional (X_2)	<p>Kecerdasan emosional merupakan kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa. Oleh karena itu dimensi-dimensi kecerdasan emosional seperti kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi diri, kemampuan berempati serta ketrampilan hubungan antar pribadi dipandang mampu untuk meningkatkan kinerja puncak dari para karyawan terhadap organisasi. Dengan memiliki kecerdasan emosional yang kuat maka mampu untuk membedakan antara karyawan yang sukses dengan karyawan yang hanya cukup baik untuk mempertahankan pekerjaannya saja.</p> <p>Hal tersebut memperkuat hasil penelitian Deeter Schmelz, Sojka (2003), Surya dan Hananto (2004) yang menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kemampuan nyata untuk mengarahkan interaksi-interaksi tim untuk memenuhi tujuan yang diinginkan. Hal ini juga memperkuat pendapat George (dalam Ferris, 2003) bahwa pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi dapat menilai dengan tepat perasaan orang lain dan secara konstruktif mempengaruhi perasaan-perasaan tersebut agar anggota-anggota tim mau menerima perubahan. Dengan</p>

		demikian, anggota-anggota tim akan merasa bersemangat dengan kewajiban moral untuk berusaha mewujudkan tujuan-tujuan tim.
3	Budaya Organisasi (X_3)	Demikian pula dengan norma persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini yang diyakini karena telah berjalan baik dalam perusahaan sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu dimensi-dimensi dari budaya organisasi seperti profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, dan integrasi dipandang mampu untuk meningkatkan kinerja dari para karyawan terhadap organisasi. Hal tersebut memperkuat hasil penelitian Ritchie (2000) dan Wibowo (2002) yang menyimpulkan bahwa dimensi budaya organisasi menunjukkan pengaruh secara signifikan positif terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi karyawan.
4	Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini secara umum memperkuat konsep dan hasil penelitian : 1) Robbins (2009) mengemukakan bahwa penelitian terhadap kesesuaian individu dengan organisasi juga menelaah nilai individu dan apakah hal tersebut sesuai dengan kultur organisasi. Kesesuaian antara kepribadian karyawan dengan kultur organisasi mereka menjadi dasar kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan tingkat perputaran karyawan yang rendah 2) Gomes (2005) mengemukakan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Sumber: Jurnal dan penelitian yang dilakukan

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian di atas, kemudian dapat dikembangkan menjadi sebuah strategi yang dapat meningkatkan dan kinerja karyawan. Pihak manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Secara ringkas implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang dalam upayanya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, disajikan dalam tabel 3 di bawah ini :

Tabel 3. Implikasi Manajerial

No.	Temuan	Implikasi Manajerial
1	Kompetensi Komunikasi (X_1)	Perusahaan perlu memperhatikan peningkatan kompetensi komunikasi karyawan untuk memelihara motivasi komunikasi dan ketrampilan komunikasi dengan memberikan penjelasan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik merekamengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar. Karyawan yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik. Bila motivasi komunikasi dan ketrampilan komunikasi adalah kontributor bagi tingginya kinerja karyawan, maka perusahaan perlu mencoba untuk mengembangkan kompetensi komunikasi karyawan melalui <i>life span</i> karyawan. Pendekatan pengembangan ini akan membantu karyawan dalam membuat perancangan pesan yang tepat dan efektif di dalam lingkungan kerja mereka. Misalnya dengan dibentuknya forum komunikasi antaraatasan dan bawahan di seluruh bagian, sehingga memungkinkan bagi karyawan untuk lebih termotivasi menyesuaikan komunikasi mereka dan lebih terampil dalam mengkomunikasikan empati, penyesuaian komunikasi dan pengaturan interaksi mereka. Pengembangan ketrampilan-ketrampilan tersebut dapat meningkatkan kompetensi komunikasi di dalam organisasi yang pada akhirnya berdampak padakerja karyawan.
2	Kecerdasan Emosional (X_2)	Jika kecerdasan emosional dapat ditingkatkan melalui pelatihan, maka hal ini bisa menjadi peluang yang perlu digali untuk mewujudkan kinerja karyawan yang lebih baik dengan meningkatkan interaksi-interaksi, kontribusi-kontribusi karyawan dan kesejahteraan karyawan. Ada banyak bidang dimana perusahaan dapat mengambil keuntungan dengan mengangkat karyawan yang kecerdasan emosionalnya tinggi danmeningkatkan individu-individu untuk lebih meningkatkan kecerdasan emosional mereka. Contohnya dalam praktek seleksi karyawan, dimana tolok ukur potensi kecerdasan emosional calon karyawan bisa digunakan untuk proses seleksi promosi karyawan yang dinilai mampu mengatasi interaksi-interaksi stress tinggi dantekanan tinggi. Tolok ukur semacam ini juga dapat digunakan untuk menunjukkankebutuhan pelatihan tentang kecerdasan emosional guna meminimalisir kemungkinanterjadinya kebosanan dan stress kerja, konflik di tempat kerja, atau bahkan kekerasan di tempat kerja.
3	Budaya Organisasi (X_3)	Perusahaan hendaknya memperhatikan dimensi-dimensi budaya organisasi. Sebagai contoh profesionalisme dapat ditingkatkan dengan memberikan pelatihan bagi karyawan untuk melayani pelanggan. Pihak manajemen hendaknya meniadakan peraturan birokrasi yang ketat (yang menghambat proses penyelesaian pekerjaan), mengupayakan komunikasi antar karyawan dan manajemen dapat berjalan

		denganbaik. Kepercayaan dan keakraban antar karyawan dapat dibangun dengan mengadakan acara rutin di luar kedinasan yang mampu menghilangkan kesenjangan antar karyawan, seperti mengadakan <i>gathering</i> , <i>outbound training</i> atau piknik bersama dan lain-lain. Keteraturan dalam bekerja dapat dikendalikan dengan menciptakan prosedur ketetapan mengharuskan karyawan bekerja tanpa tumpangtindih disertai dengan adanya evaluasi secara berkelanjutan.
4	Kinerja Karyawan	Perusahaan perlu membuat tolok ukur/ penilaian kinerja individu yang jelas setiap tahunnya, dimana kinerja tersebut meliputi kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Adanya tolok ukur yang jelas diharapkan karyawan akan terpacu untuk berprestasi dengan bekerja sungguh-sungguh dan memperhatikan kuantitas dan kualitas hasil kerja.

Sumber: Jurnal dan penelitian yang dilakukan

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis, yaitu bahwa variabel Kompetensi komunikasi (X_1), Kecerdasan Emosional(X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Pengujian dilakukan terhadap hipotesis ke 2 memberikan hasil bahwa variabel Kompetensi Komunikasi (X_1) lebih berpengaruh secara dominan dari pada variabel Kecerdasan Emosional (X_2) dan variabel Budaya Organisasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Berger. (1997). "Coordination and Gender Influences on the Perceived Competence of Children". **Journal Adapted Phycal Activity Quartely (APAQ)** p. 210-221 (<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 5 April 2011)
- Cheki, Yio. 1996. "*Budaya Perusahaan Cina Sebuah Analisis Berdasarkan Model Kotler & Heskett*". Jakarta, **Usahawan** No.07, Th. XXV
- Drejer, A., (2001). "Ilustrating Competence Development". **Measuring Business Excellence**. Vol.5. No.3 (<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 10 Januari 2011)
- Ferris, G.R, Prati, L.M, Douglas, C., Ammeter, A.P, Buckley, M.R. (2003). "Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, And Team Outcomes". **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol 11, No. 1, 2003 (<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 10 Januari 2011)

- Goleman, Daniel, (2005). **Emotional Intelligence**. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). **Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence**. Harvard Business School Press, Boston.
- Gomes, Faustino, Cardoso. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia** Penerbit Andi, Yogyakarta
- Guinan Patricia J, Scudder Joseph N., (1989). "Client Oriented Interaction Behaviours for Professional Clint Setting". **Journal Human Communication Research**. (<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 5 April 2011)
- Hasibuan Malayu S.P. 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia** Edisi Revisi Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Ishadi., 1999. **Dunia Penyiaran: Prospek dan Tantangannya** Penerbit Gramedia pustaka Utama, Jakarta.
- Ivancevich,J.M., Kanopaske, R., dan Matteson M.T. 2006. **Perilaku Manajemen organisasi**. Jilid 1 dan 2. Edisi ketujuh. Erlangga, Jakarta.
- Keban, T. Yeremais. 2004. **Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu**. Penerbit: Gaya Media, Yogyakarta.
- McKenna, Eugene dan Nic Beech.2000. **The essence of Manajemen Sumber Daya Manusia**. Penerbit: Andi, Yogyakarta.
- Nongluck.Sriussadaporn.et.al., (1999) "Exploratory study of communication competence in thai organizations" **Journal Of Business Communications** p. 382-418. (<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 5 April 2011)
- Pavitt C, Haight, (1990) "The Ideal Communication as the basic for competence judgments of self and friend" **Communication Repots**, Vol 3, issue 1. P. 9-14. (<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 5 April 2011)
- Payne, H.J, (2005). "Reconceptualizing Social Skills in Organizations : Exploring the Relationship Between Communication Competence. Job performance and supervisory roles". **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol 11, No. 2 (<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 10 Januari 2011)
- Richmond,et.al., (2007). "Communication Traits in First and Second Language: Peurto Rico" **Journal WCA Conference**. (<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 5 April 2011)
- Rivai, Veithzal. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek**. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta. (<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 21 Januari 2011)
- Robbins, S.P. (2001). **Organizational Behavior**, 9th edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Salleh,Moh Lailawati., (2003) "Communication Competence: A Malaysian Persective". **Journal Communication A publication and Asian Communication**, Vol 11 No. 3 pp. 303-312. (<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 5 April 2011)

- Schein, E.H. 1992. ***Organizational Culture and Leadership***. Penerbit: San Fransisco: Jossey Bass.
- Spitzberg, B.H., & Cupach.W.R., (1984) “ Interpersonal Communications Competence” Beverly Hills. CA: Sage.
- Sugiyono (2007). **Metode Penelitian Bisnis**. CV. Alfabeta, Bandung.
- Thomson. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Salemba Empat.
- Wirawan. 2007. **Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian**. Salemba Empat, Jakarta