

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

Yussi Rapareni  
**STIE Abdi Nusa Palembang**

### ***Abstrak***

Paradigma baru dalam keorganisasian telah membuat organisasi tidak hanya semata-mata mengejar pencapaian produktivitas yang tinggi saja, tetapi juga lebih memperhatikan kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja (*performance*) merupakan faktor kunci bagi setiap individu dan organisasi dalam pencapaian produktivitas. Kinerja ini dipengaruhi kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi. Begitu juga halnya kinerja karyawan RRI Palembang dipengaruhi oleh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi. Dari penelitian survei yang dilakukan terhadap 137 orang karyawan RRI Palembang menyatakan bahwa kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian kompetensi komunikasi lebih berpengaruh secara dominan daripada kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci:  
kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, budaya organisasi, kinerja karyawan, 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 melebih-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 disfungisional dengan praktik 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, sandiwaro 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 berpuluhan-puluhan 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.

## 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 2. Penerimaan umpan balik 3. Berbagi informasi 4. Memberikan informasi tugas 5. Mengurangi ketidakpastian tugas	1. Sopan 2. Ramah 3. Bijaksana 4. Umpan Balik 5. Ketidakjelasan umpan balik 6. Informasi (Sesama rekan sekerja) 7. Informasi (Beda Divisi) 8. Prosedur Pekerjaan 9. Penyampaian Ide 10. Kejelasan Informasi 11. Pertanyaan dari rekan sekerja 12. Konsultasi	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
Kecerdasan Emosional Sumber: Goleman (dalam Mas'ud, 2004)	1. Kesadaran diri 2. Pengaturan diri. 3. Motivasi diri 4. Empati. 5. Ketrampilan hubungan antara pribadi	1. Penyabar 2. Kekurangan 3. Penilaian 4. Emosi 5. Kontrol Diri 6. Dorongan 7. Optimis 8. Komitmen 9. Rasa Sosial 10. Perhatian 11. Rasa Sosial 12. Perhatian 13. Komunikasi	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13
Budaya Organisasi Sumber: Cheki (dalam Mas'ud, 2004)	1. Profesionalisme. 2. Jarak dari manajemen. 3. Percaya pada rekan sekerja 4. Keteraturan. 5. Integrasi.	1. Kemampuan 2. Tujuan Pekerjaan. 3. Perhatian (Individu) 4. Perhatian (Pekerjaan) 5. Keputusan Manajemen 6. Sikap Terbuka 7. Sikap Optimis 8. Rutinitas 9. Keseriusan 10. Kesetiaan 11. Rasa Nyaman	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Kinerja Sumber: Porter & Lawler Payne (dalam Mas'ud, 2004)	1. Kualitas 2. Kuantitas	1. Ketaatan 2. Tanggung Jawab 3. Jumlah (Pendengar) 4. Pekerjaan	1 2 3 4

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

Sumber: Buku-buku literatur dan penelitian terdahulu

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*'syaituuntuk 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.

Kuisioner yang disebarluaskan sebanyak 137 kuisioner dan semua kuisioner 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 Kuisioner**

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, Percaya 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 ( $\alpha$ ) 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 ( $\alpha$ ) 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 ( $\alpha$ ) 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  $F_{hitung} = 359,510 >$  nilai  $F_{tabel} = 3,11$  (Kompetensi komunikasi), nilai  $F_{hitung} = 214,554 >$  nilai  $F_{tabel} = 7,68$  (Kecerdasan emosional) dan  $F_{hitung} = 2,957 >$  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 ( $\alpha$ ) sing = 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 sumbangsih 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 ( $\alpha$ ) 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, kecendrungan 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 ( $\alpha$ ) 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 ( $\alpha$ ) 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 ( $\alpha$ ) 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 dansopan, penerimaan umpan balik, serta kemampuan untuk mengurangi ketidakpastian tugas, dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangannya 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 &amp; 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 ketramplinan 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 pesepsi, 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 : <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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.</li> </ol>

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

		<p>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 antara atasan 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 pada kinerja karyawan.</p>
2	Kecerdasan Emosional (X <sub>2</sub> )	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 dan meningkatkan individu-individu untuk lebih meningkatkan kecerdasan emosional mereka. Contohnya dalam praktik 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 dan tekanan tinggi. Tolok ukur semacam ini juga dapat digunakan untuk menunjukkan kebutuhan pelatihan tentang kecerdasan emosional guna meminimalisir kemungkinan terjadinya kebosanan dan stress kerja, konflik di tempat kerja, atau bahkan kekerasan di tempat kerja.
3	Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	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 dengan baik. 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

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut:

- 1) 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 ( $Y$ ).
- 2) 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.

### Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan pengamatan selama penelitian, berikut dikemukakan saran-saran bagi atasan dan para karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Palembang dan peneliti yang ingin mengembangkan penelitian sejenis:

- 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.
- 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.
- 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 dengan baik.
- 4) Perusahaan perlu membuat tolok ukur/ penilaian kinerja individu yang jelas setiap tahunnya, dimana kinerja tersebut meliputi kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Deeter, D.R., Schmelz, Sojka, J.Z. (2003). "Developing Effective Salespeople : Exploring The Link Between Emotional Intelligence And Sales Performance". **The International Journal of Organizational Analysis**. Vol. 11. No.3, 2003, pp 211 -220.  
(<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 10 Januari 2011)
- Desler, Gary., (2003). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. PT. Indeks, Jakarta
- Drejer, A. (2001). "Illustrating 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  
\_\_\_\_\_. (1999). **Working with Emotional Intelligence**. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- 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.
- McKenna, Eugene dan Nic Beech.2000. *The essence of Management Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Andi, Yogyakarta.
- Mas'ud, Fuad. (2004). **Survai Diagnosis Organisasional. Konsep dan Aplikasi**. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- 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)
- Riggio, R.E. & Taylor S.J. (2000). "Personality and Communication Skills Predictors of Hospice Nurse Performance". **Journal of Business and Psychology**, Vol 15.No. 2
- Rivai, Veithzal. (2009). **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek**. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ritchie, M. (2000). **Organizational Culture : An Examination of Fit Effect The Internalization Process and Member Performed**. Business Review, Spring1-13, Southern.
- Robbins, S.P. (2001). **Organizational Behavior**, 9th edition, Prentice-Hall, New Jersey.  
\_\_\_\_\_. (2008). **Perilaku Organisasi** Edisi Kesepuluh (Edisi Lengkap)  
Penerbit Salemba Empat Jakarta
- Rosidah. (2004). *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cheil Jedang Jawa Timur*. **Tesis S2 UNAIR**, Surabaya.
- Rouhiainen, M. (2005). "**The Communication Competence of Leaders in a Knowledge-Based Organization**", University of Jyvaskyla.

- Salleh, Moh. Lailawati. (2003). "Communication Competence: A Malaysian Perspective". **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.
- Staw, Barry M. (1991). **Psychological Dimentions of Organizational Behavior**. MacMillan Publishing Co, New York.
- Sugiyono (2007). **Metode Penelitian Bisnis**. CV. Alfabeta, Bandung.
- Surya, Reza&Hananto, Santosa Tri. (2004). "Pengaruh Emotional Quotient Auditor Terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik". **Perspektif**, Vol 9. No.1. (<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 18 Januari 2011)
- Wibowo, B., Soewito, Sugiyanto, FX. (2001). "Analisis Budaya Perusahaan Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pura Barutama Kudus". **Jurnal Bisnis Strategi**, Vol 6. No. 4.  
(<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php/DepartemenID=MAN>, diakses 23 Januari 2011)
- Wirawan. 2007. **Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian**. Salemba Empat, Jakarta