

**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI KOMUNIKASI,
KECERDASAN EMOSIONAL, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) SE KOTA SEMARANG)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
pada Program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**LARAS TRIS AMBAR SUKSESI EDWARDIN
NIM : C4A005060**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**



Sertifikasi

Saya, Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin

19 Desember 2006

PENGESAHAN TESIS

yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI KOMUNIKASI,
KECERDASAN EMOSIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) SE KOTA SEMARANG)**

yang disusun oleh Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin, NIM C4A005060
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 19 Desember 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Dra. Intan Ratnawati, MSi

Semarang 26 Desember 2006
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Karya yang sederhana ini kupersembahkan untuk orang-orang
yang aku cintai :

Ibuku

Masku,

Dan semua sahabat-sahabatku

Motto :

”Jangan meminta sesuatu, jangan menginginkan sesuatu sebagai balasan.
Berikan apa yang kau berikan; itu akan datang kembali padamu dengan sendirinya.
Namun jangan memikirkannya saat ini. Ia akan kembali datang berlipat ganda ribuan
kali, namun perhatianmu jangan diarahkan kesitu.
Yang penting milikilah kekuatan untuk memberi, berilah dan berhenti disitu”.
(Swami Vivekanada).

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala kasih dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan terimakasih tersebut penulis tujukan kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. Fuad Mas'Ud, MIR, selaku Dosen Pembimbing Utama.
3. Dra.Intan Ratnawati, Msi, selaku Dosen Pembimbing Anggota.
4. Bp. Mahrus Anwar, yang pada saat penelitian ini selaku Kepala Wilayah Usaha Pos VI yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian di lingkungan PT Pos Indonesia se kota Semarang.
5. Jajaran Manajemen di Wilayah Usaha Pos VI yang turut mendukung berhasilnya penyelesaian tesis ini.
6. Ibuku tercinta yang selalu tidak henti-hentinya mendoakan untuk keberhasilanku.
7. Masku tersayang yang selalu memberikan perhatian, mendukung dan membantu kesulitanku, serta setia menemaniku dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Semua teman-temanku yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan semangat dan bantuan hingga selesainya penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh kare itu penulis akan menerima kritik dan saran dari berbagai pihak untuk perbaikan penulisan tesis ini. Akhir kata semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas budi baik semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.

Semarang, Desember 2006

Penulis

Laras Tris Ambar Suksesi Edwadin

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Sertifikasi.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iii
Persembahan.....	iv
Motto.....	v
Kata Pengantar.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
Abstract.....	xi
Abstrak	xii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Kegunaan Penelitian.....	11
BAB II. TELAAH PUSTAKA.....	12
2.1 Kinerja Karyawan.....	12
2.2 Kompetensi Komunikasi.....	14
2.3 Kompetensi Komunikasi dan Kinerja Karyawan.....	17
2.4 Kecerdasan Emosional.....	18
2.5 Kecerdasan Emosional dan Kinerja Karyawan.....	20
2.6 Budaya Organisasi.....	22
2.7 Kompetensi Komunikasi dan Budaya Organisasi.....	23
2.8 Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi	25
2.9 Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	26
2.10 Penelitian Terdahulu.....	27
2.11 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	28
2.12 Hipotesis.....	29
2.13 Definisi Operasional Variabel.....	29
BAB III. METODE PENELITIAN.....	32
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	32
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	32
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	34
3.4 Uji Validitas.....	34
3.5 Uji Reliabilitas.....	35
3.6 Tehnik Analisis.....	35
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	43
4.1 Gambaran Umum PT Pos Indonesia.....	43
4.2 Gambaran Umum Responden.....	44
4.3 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....	47
4.4 Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	62
4.5 Pengaruh Antar Variabel.....	65
4.6 Pengujian Hipotesis.....	67

BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL.....	70
5.1 Kesimpulan.....	70
5.2 Implikasi Teoritis.....	70
5.3 Implikasi Manajerial.....	73
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	75
5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	76
DAFTAR REFERENSI.....	77
LAMPIRAN- LAMPIRAN	
• Kuesioner penelitian	
• Lampiran A Konstruk Eksogen	
• Lampiran B Konstruk Endogen	
• Lampiran C Fullmodel	

DAFTAR TABEL

1.1	Komposisi karyawan menurut jenis pendidikan tahun 2006.....	6
1.2	Data pelanggaran disiplin karyawan tahun 2003- 2005.....	7
2.1	Penelitian terdahulu.....	27
3.1	Jenis karyawan.....	33
3.2	Sampel Penelitian.....	33
3.3	Model Persamaan Struktural.....	38
3.4	Model Pengukuran.....	39
3.5	Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	42
4.1	Responden menurut usia.....	44
4.2	Responden menurut jenis kelamin.....	45
4.3	Responden menurut masa kerja.....	46
4.4	Responden menurut tingkat pendidikan.....	46
4.5	Indeks pengujian kelayakan Confirmatory Factor Analysis konstruk Eksogen.....	49
4.6	Regression weights confirmatory factor analysis konstruk eksogen.....	49
4.7	Indeks pengujian kelayakan Confirmatory Factor Analysis konstruk Endogen.....	51
4.8	Regression weights confirmatory factor analysis konstruk endogen.....	52
4.9	Indeks pengujian kelayakan Structural Equation Model.....	55
4.10	Regression weights structural Equation Model.....	56
4.11	Analisis Normalitas data.....	60
4.12	Evaluasi kriteria Goodness of Fit Index.....	61
4.13	Penghitungan Reliabilitas dan Variance Extract.....	63
4.14	Analisis Pengaruh Langsung.....	65
4.15	Analisis Pengaruh Tidak Langsung.....	66
4.16	Analisis Pengaruh Total.....	66
4.17	Estimasi Parameter Regression Weights.....	67

DAFTAR GAMBAR

1.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	28
3.1	Diagram Alur (Path Diagram).....	37
4.1	Analisis Konformatori Faktor Konstruk Eksogen.....	48
4.2	Analisis Konfirmatori Faktor Konstruk Endogen.....	51
4.3	Structural Equation Model.....	54

Abstract

Basically, the employee performance are the result of a complex processes, which are come from the employees itself (internal factor), company situation (external factor), and the company strategic efforts. A good performance is certainly being expected all company and institution who employ the employees, because the employee performance finally expected to increase the company performance totality. This research is aimed to examine the impact of communication competence, emotional intelligence, and organizational culture to employee performance. The problem raised in this study are (1) The influence of communication competence on employee, (2) The influence of emotional intelligence on employee performance, (3) The influence of communication competence on organizational culture, (4) The influence of emotional intelligence on organizational culture, (5) The influence of organizational culture.

This research have been conducted in PT Pos Indonesia Semarang, include Region Office, Post Office Semarang, and Mail Processing Center Semarang. As many as 120 employees are taken as responden using disproportionate stratified sampling. Questionnaire was used as a tool in data collection method. Data analysis techniques in this research is Structural Equation Modeling (SEM).

This research gets some important conclusion. Firstly, all hypothesis were proved to be significant. Secondly, all of variables communication competence, emotional intelligence and organizational culture impact on employee performance. Thirdly, the organizational culture has the greatest impact compare with other independent variables. The implies that coomunication competence, emotional intelligence and organizational culture played as important role in developing employee performance.

Keywords : Communication competence, emotional intelligence, organizational culture, employee performance.

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (internal faktor), keadaan lingkungan/ perusahaan (external faktor), maupun upaya strategis dari perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika kinerja karyawan baik maka kinerja perusahaan akan baik pula, demikian sebaliknya jika kinerja karyawan tidak baik maka akan tidak baik pula kinerja perusahaan. Penelitian ini mencoba untuk menguji beberapa faktor yang secara teoritis diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi. Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah (1) Pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan, (2) Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan, (3) Pengaruh kompetensi komunikasi terhadap budaya organisasi, (4) Pengaruh kecerdasan emosional terhadap budaya organisasi, (5) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT Pos Indonesia se-kota Semarang meliputi Kantor Wilayah, Kantor Pos Semarang, dan Kantor Mail Processing Center Semarang. Sebanyak 120 karyawan terpilih sebagai responden dengan menggunakan *Disproportionate stratified sampling*. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuisioner. Teknis analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM).

Penelitian ini menemukan beberapa kesimpulan penting yaitu pertama bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti secara signifikan. Kedua, variabel kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga, variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel lainnya. Implikasi dari penelitian ini adalah kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi mempunyai peran yang sama penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci : kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, budaya organisasi, kinerja karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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 tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Banyak aspek yang mempengaruhi keberhasilan suatu kinerja seperti kejelasan peran, tingkat kompetensi, keadaan lingkungan, dan faktor lainnya seperti nilai dan budaya, imbalan dan penghargaan (Suzy Widyasari, 2004).

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Spencer, dkk (1993, dalam Sri Fatmawati, 1998) berpendapat bahwa faktor pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan sangat diperlukan untuk mendukung suatu kinerja. Pengetahuan, ketrampilan 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 oleh Raharso (2004) bahwa kompetensi biasanya dihubungkan dengan hal-hal seperti nilai, standar, pandangan hidup seseorang. Hal tersebut merupakan dasar aspek-aspek kepribadian yang penting untuk dalam mengerjakan tugas yang penting dan

bertanggung jawab. Menurut Drejer (2001) 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.

Salah satu aspek pribadi yang merupakan kompetensi adalah komunikasi, menurut Robbins (2002) dengan komunikasi organisasi dapat memelihara motivasi karyawan dengan memberikan penjelasan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya jika sedang berada di bawah standar.

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa 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. Dengan demikian masing-masing karyawan dalam organisasi mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing-masing. Karyawan yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik. Komunikasi memegang peranan penting di dalam menunjang kelancaran aktivitas karyawan di perusahaan.

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, Witt, & Hochwarter, 2001, dalam Payne, 2005). Sejumlah penelitian-penelitian tersebut menekankan pentingnya kompetensi komunikasi, namun hanya sedikit penelitian yang membahas dampak dari kompetensi komunikasi, yang beranjak di luar ketrampilan sosial dengan disertakannya elemen-elemen afektif, kognitif, dan perilaku (Spitzberg & Cupach, 1984, dalam Payne, 2005).

Meskipun para peneliti telah mengkaji kompetensi komunikasi atau ketrampilan 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 dalam Payne, 2005) menyajikan sebuah model yang bermanfaat bagi pengukuran kompetensi komunikasi interpersonal, tetapi model tersebut belum diterapkan didalam konteks organisasi.

Faktor selain kompetensi yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal menurut Goleman (1999) yaitu kecerdasan emosional. Goleman (1999) 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. Penelitian Goleman (1999) 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 berfikir, berempati dan berdoa.

Estining Widyastini (2003) mengatakan bahwa secara khusus para pemimpin perusahaan membutuhkan kecerdasan emosional yang tinggi karena mereka mewakili organisasi, dan berinteraksi dengan banyak orang baik di dalam maupun di luar organisasi dan berperan penting dalam membentuk moral dan disiplin para pegawainya. Pemimpin yang memiliki empati tinggi akan dapat memahami kebutuhan para pegawainya dan dapat memberikan *feedback* yang konstruktif. Nilai mendasar yang dikembangkan dengan menampilkan kecerdasan emosional dalam dunia kerja adalah implikasinya terhadap penyelenggaraan-penyelenggaraan pelatihan, dengan memperhatikan bahwa kecerdasan emosional berperan aktif bagi kesuksesan seseorang dalam bekerja.

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.

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah di PT Pos Indonesia, yaitu sebuah perusahaan jasa pengiriman yang keseluruhan aktivitas bisnisnya sangat mengandalkan manusia. Kegiatan usaha Pos Indonesia mencakup aktivitas inti, yaitu *collecting*, *processing*, *transporting* dan *delivery*, yang berlaku untuk ke tiga *core business*-nya, baik komunikasi, logistik, maupun layanan keuangan. Hingga saat ini, keempat aktivitas inti ini sebagian besar masih mengandalkan otak dan tenaga manusia. Karena karakteristik usaha semacam ini, sejak awal manajemen Pos Indonesia telah sadar bahwa paradigma pengelolaan perusahaan haruslah sejauh mungkin memperhatikan aspek manusia. Karena karakteristik ini pula, manajemen Pos Indonesia kemudian melihat transformasi perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan transformasi struktural, organisasi, sistem dan teknologi, tetapi juga melakukan transformasi budaya dan manusianya.

Pos Indonesia khususnya di kota Semarang terdiri dari 3 (tiga) kantor dirian yaitu Kantor Wilayah Usaha Pos (Wilpos VI), Kantor Pos II Semarang, dan Kantor Sentral Pengolahan Pos. Pada saat ini yang menjadi prioritas utamanya adalah pembenahan operasional, sebagai konsekuensi logis akibat dari pembenahan tersebut maka dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu memahami mekanisme, metode sistem dan standar-standar kerja baku dalam pemrosesan kirimanpos.

Banyak kendala yang dihadapi oleh Pos Indonesia dalam upaya untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif. Diantara kendala yang dihadapi adalah banyaknya karyawan yang belum memperoleh pendidikan perposan (Postal) dan rendahnya motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kantor Wilpos VI dapat diketahui komposisi karyawan Pos Indonesia se-kota Semarang menurut jenis pendidikannya sebagai berikut :

Tabel 1.1
Komposisi karyawan menurut jenis pendidikan tahun 2006

Jenis Pendidikan Perposan (Postal)	Jenis Pendidikan Umum					Jumlah
	S1	D3	SLTA	SLTP	SD	
➤ Pendidikan Tinggi (Dikti)	39	7	15	-	-	61 (11%)
➤ Pendidikan Menengah (Dikmen)	1	-	30	-	-	31 (6%)
➤ Pendidikan Dasar I (Diksar I)	-	-	6	-	-	6 (1%)
➤ Pendidikan Dasar II (Diksar II)	3	2	47	-	-	52 (10%)
➤ Non Postal	8	3	217	134	33	395 (72%)
Jumlah	51	12	315	134	33	545 (100%)

Sumber : Kantor Wilpos VI, 2006

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan postal Dikti dan pendidikan umumnya S1 sebanyak 39 orang (7%), pendidikan postalnya Dikti dan pendidikan umumnya D3 sebanyak 7 orang (1%), pendidikan postalnya Dikti dan pendidikan umumnya SLTA sebanyak 15 orang (2%). Sebagian besar tingkat pendidikan karyawan Pos Indonesia Unit Semarang Raya adalah SLTA yaitu sebanyak 315 orang (mencapai 57 %), keadaan ini sama dengan harapan manajemen Pos Indonesia bahwa minimal karyawannya adalah lulusan SLTA. Namun dari seluruh jumlah karyawan sebanyak 545 orang, hanya 154 karyawan (28%) yang

sudah mendapatkan pendidikan postal, sedangkan sebagian besar sebanyak 391 karyawan (72%) belum mendapatkan pendidikan postal. Besarnya persentase tersebut mengakibatkan belum optimalnya kualitas layanan pos yang dihasilkan. Karyawan cenderung bekerja berdasarkan kebiasaan yang berlaku turun temurun dari karyawan yang bekerja sebelumnya, bukan berdasarkan standar peraturan yang ditetapkan.

Menurut data yang diperoleh dari kantor Wilpos VI bahwa diindikasikan telah terjadi penurunan kinerja karyawan. Secara kuantitatif adanya indikasi penurunan kinerja ini ditunjukkan dengan beberapa kasus pelanggaran disiplin dari karyawan, yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2
Data pelanggaran disiplin karyawan tahun 2003-2005

No	Jenis Pelanggaran	Th 2003	Th 2004	Th 2005
1.	Selisih kas besar	6	6	0
2.	Mangkir Tidak Sah	1	8	2
3.	Tindakan Asusila	6	1	1
4.	Lalai dalam pengawasan	17	6	9
5.	Kasus kecurangan keuangan	65	52	47
6.	Lain-lain (tidak melaksanakan tugas)	4	3	9

Sumber : Kantor Wilpos VI, 2005

Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa angka pelanggaran disiplin karyawan pada tahun 2005 menurun dibandingkan pada tahun-tahun sebelumnya. Namun kasus-kasus pelanggaran disiplin yang terjadi tersebut perlu diantisipasi sejak dini agar tidak mengganggu upaya pencapaian tujuan perusahaan. Indikator-indikator lain yang menunjukkan penurunan kinerja karyawan diperoleh dari hasil audit SDM kantor Wilpos VI tahun 2005, yang dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Karyawan yang datang terlambat masuk kerja hampir mencapai 20 % setiap bulannya.
2. Belum terpenuhinya target kinerja yang telah ditetapkan (keterlambatan penerbitan Surat Keputusan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, piagam penghargaan masa karya, dan lain-lain).
3. Banyaknya karyawan yang sering meninggalkan tempat pada jam kerja untuk kegiatan di luar kantor.
4. Tingkat kedisiplinan menurun terutama setelah istirahat makan siang, masih banyak karyawan yang belum berada di tempat untuk kembali bekerja.
5. Pembuatan laporan kerja bulanan yang tidak tepat waktu.

Indikator-indikator tersebut berkaitan dengan perilaku kerja dan budaya organisasi, dan hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam upaya memberdayakan dan mengembangkan sumber daya manusia, manajemen Pos Indonesia telah banyak membekali karyawannya dengan menyelenggarakan program-program pelatihan setiap tahunnya, 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 manusia pos memang dibentuk untuk menjadi pelayan masyarakat, bukan sebagai entrepreneur.

1.2. Perumusan Masalah

Perubahan-perubahan yang terus terjadi di perusahaan, membuat kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional menjadi penting dibutuhkan, karena karyawan dalam perusahaan dituntut untuk dapat membangun kelompok dan beradaptasi dengan perubahan, dan tantangan-tantangan yang terjadi. Bila sebelumnya orang bisa dengan mudah menyembunyikan sifat pemberang dan pemalu, sekarang kemampuan seperti penguasaan emosi atau cara menangani konfrontasi dengan baik, kerja dalam kelompok, makin terbuka dan makin diperhitungkan lebih daripada sebelumnya.

Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh aspek-aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam kenyataannya tidak semua orang yang dikatakan ahli mampu menguasai seluruh bidang tugasnya dengan optimal. Oleh karena itu penelitian ini perlu dilakukan untuk mengkaji variabel-variabel yang dapat

mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi, dengan subyek penelitiannya adalah karyawan PT Pos Indonesia khususnya di Unit Semarang Raya. Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka pertanyaan yang timbul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan.
2. Bagaimana pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.
3. Bagaimana pengaruh kompetensi komunikasi terhadap budaya organisasi.
4. Bagaimana pengaruh kecerdasan emosional terhadap budaya organisasi.
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kompetensi komunikasi terhadap budaya organisasi.
4. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap budaya organisasi.
5. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan tersusun sebuah hasil penelitian yang dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan.

Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan PT Pos Indonesia.

2. Bagi Pihak lain.

a. Memberikan sumbangan pikiran dalam perkembangan ilmu pengetahuan manajemen khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

b. Mendorong peneliti lain untuk mengembangkan dan menyempurnakan penelitian ini dengan lebih baik di masa mendatang.

BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Vroom (dalam Sri Handayani, 2001), tingkat sampai sejauhmana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya disebut sebagai “*level of performance*”. Porter & Lawler (dalam Sri Handayani, 2001) menyatakan bahwa “*succesfull role achievement*” yang diperoleh seseorang akan berasal dari perbuatannya. Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

Menurut John Bernadin (1993) menyatakan ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut :

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas.

Tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.

5. Kemandirian.

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen Kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Menurut Irving (1986 dalam Sri Handayani, 2001) komponen penting untuk melakukan penaksiran kinerja adalah kuantitas dan kualitas kinerja seorang karyawan. Karyawan dinilai berdasarkan pencapaian kuantitas dan kualitas output yang dihasilkan dari serangkaian tugas yang harus dilakukan.

Menurut Wibowo, Soewito, Sugiyanto (2001) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut :

1. Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang).

2. Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi).
3. Atribut individual (kemampuan dan ketrampilan).

McKenna dan Beach (1995 dalam Nugraheni, 2003) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang sering digunakan sebagai indikator dalam penelitian adalah pengetahuan, kemampuan, ketrampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi dan hubungan dalam kelompok).

2.2. Kompetensi Komunikasi

Konsep kompetensi saat ini terus bergantung pada kriteria orisinal dari Spitzberg dan Cupach (1984 dalam Payne, 2005) yaitu : ketepatan (*appropriateness*) dan efektivitas (*effectiveness*). Jablin dan Sias (2001 dalam Payne, 2005) 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 (ketrampilan). Menurut Wright (1991 dalam Payne, 2005), keragaman definisi dan perlakuan atas kompetensi ada karena keragaman dari apa yang para pakar anggap sebagai issue terpenting bagi konstruk tersebut: pengetahuan, perilaku, atau pencapaian tujuan.

Jablin, Cude, House, Lee, & Roth, 1994; Jablin & Sias, 2001 (dalam Payne, 2005) 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 orisinal Spitzberg dan Cupach (1984 dalam Payne, 2005) yaitu kompetensi komunikasi organisasi sebagai kesan evaluatif atas kualitas dari interaksi yang dijumpai 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.

Menurut Payne (2005) 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 & McCroskey, 1992). 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 dalam Payne, 2005). 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 dalam Payne, 2005), 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 dan Haight (1986 dalam Payne, 2005) sebut prototipe dari kompetensi interpersonal – sebuah *role model*. sekaligus mengetahui standar organisasi untuk komunikasi.
3. Ketrampilan 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).

Menurut Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck dan Fredric M Jabin (1999 dalam Fuad Mas'Ud, 2004) 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

2.3. Kompetensi Komunikasi dan Kinerja Karyawan

Zorn dan Violante (1996 dalam Payne, 2005) 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, dalam Payne, 2005) 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). Supervisor yang mendorong

rasa positif melalui komunikasi meningkatkan komitmen karyawan, yang secara positif dikaitkan dengan kinerja karyawan (Becker, Billings, Eveleth, & Gilberth, 1996 dalam Payne, 2005). Penerimaan bawahan dalam *in-group* supervisor juga dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi interpersonal (Heneman dkk, 1989 dalam Payne, 2005). Ada manfaat yang jelas bagi penilaian kinerja anggota *in-group* dalam hal rating anggota *in-group* itu lebih tinggi lepas dari skor mereka pada ukuran kinerja yang obyektif (Duarte & Goodson, dalam Payne, 2005).

Komunikasi interpersonal oleh Spritzer dkk (1999, dalam Ferris, 2003) diketahui berpengaruh terhadap aktivitas-aktivitas koordinasi yang lebih baik, dan sebagai hasilnya, kinerja tim meningkat. Ashkanasy dan Hooper (1999, dalam Ferris, 2003) beralasan bahwa komitmen afektif terhadap orang lain diperlukan untuk komunikasi yang positif. Dengan demikian, semakin kohesif suatu tim kerja, semakin positif dan menguntungkan pula upaya-upaya komunikasi tim. Lebih lanjut, Wong dan Law (2002) menemukan bahwa komunikasi yang positif diperlukan untuk menunjang keberhasilan dalam lingkungan kerja. Dengan kata lain, komunikasi yang efektif berpengaruh untuk meningkatkan upaya-upaya koordinasi, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja tim.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kompetensi komunikasi memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.4. Kecerdasan Emosional.

Ada beberapa pengertian mengenai kecerdasan emosional yang pada dasarnya memiliki kesamaan yaitu sebagai salah satu kontributor utama terhadap sukses kehidupan

dan karir. Istilah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) diperkenalkan pertama kali oleh Meyer dan Salovey (1990 dalam Sy dan Cote 2004). Mereka mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai salah satu bentuk kecerdasan sosial yang meliputi kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi diri sendiri serta orang lain, merasakan perbedaannya dan menggunakan informasi ini sebagai tuntunan dalam berpikir dan mengambil tindakan. Menurut definisi ini, pengendalian emosi sangatlah penting bagi individu yang memiliki inteligensi emosional ini. Pengendalian emosi adalah kemampuan untuk menahan diri dari dorongan-dorongan emosi yang tak terkendali dari pandangan publik (Thoits, 1989 dalam Ferris, 2003). Konsep tersebut kemudian diperdalam oleh Goleman (1998) yang mengatakan bahwa koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila seseorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati, orang tersebut akan memiliki tingkat emosionalitas yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial.

Goleman, Boyatzis, McKee (2004) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa. Dengan kecerdasan emosional tersebut seseorang dapat menempatkan emosinya pada porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati.

Sedangkan Cooper dan Sawaf (1999) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara selektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosi menuntut penilikan perasaan, untuk belajar mengakui, menghargai perasaan pada diri dan

orang lain serta menanggapi dengan tepat, menerapkan secara efektif energi emosi dalam kehidupan sehari-hari.

Selanjutnya Howes dan Herald (1999 dalam Abidin 1999) mengatakan pada intinya kecerdasan emosional merupakan komponen yang membuat seseorang menjadi pintar menggunakan emosi. Senada dengan Sy (2004), bahwa karyawan yang secara emosional cerdas dapat memahami bagaimana emosi terjadi, dapat mengatur emosinya, mengurangi emosi tidak produktif yang menjadi penghalang dalam bekerjasama, serta mengambil langkah-langkah proaktif untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja.

Secara konseptual, kerangka kerja kecerdasan emosional yang dikemukakan oleh Carson, dan Birkenmeier (2000); Goleman (1998, dalam Deeter, dkk, 2003) meliputi dimensi-dimensi sebagai berikut :

1. Kesadaran Diri (*Self-Awareness*)
2. Pengaturan diri (*Self-Regulation*)
3. Motivasi Diri (*Self-Motivation*)
4. Empati (*Empathy*)
5. Keterampilan hubungan antar pribadi (*Interpersonal Skill*)

2.5. Kecerdasan Emosional dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian McClelland, Hunter, dan Schmid (1973 dalam Goleman, 1999) yang menunjukkan indikasi bahwa faktor dominan yang menentukan keberhasilan karir bukanlah kecerdasan otak, melainkan seperangkat kecerdasan lainnya yang kemudian dipopulerkan oleh Goleman sebagai kecerdasan emosional. Penelitian lebih lanjut yang dilakukan oleh McClelland (dalam Goleman, 1999) menyatakan bahwa kemampuan

akademik bawaan, nilai rapor, dan predikat kelulusan pendidikan tinggi tidak memprediksi seberapa baik kinerja seseorang sesudah bekerja atau seberapa tinggi sukses yang dicapai selama hidup. Sebaliknya Mc.Clelland mengatakan bahwa seperangkat kecakapan khusus seperti empati, disiplin diri, dan inisiatif mampu membedakan orang-orang sukses dengan mereka yang hanya cukup baik untuk mempertahankan pekerjaan mereka. Kemudian hasil penelitian Goleman (1999) menunjukkan bahwa kemampuan kecerdasan emosional adalah pendorong kinerja puncak. Kemampuan-kemampuan kognitif seperti *big picture thinking* dan *long term vision* juga penting. Tetapi ketika dibandingkan antara kemampuan teknis, IQ dan kecerdasan emosional sebagai penentu kinerja yang cemerlang tersebut, maka kecerdasan emosional menduduki porsi lebih penting dua kali dibandingkan dengan yang lain pada seluruh tingkatan jabatan.

Dalam kegunaan aplikatif diperusahaan, hasil penelitian Harmont (2000) menunjukkan bahwa pemberian umpan balik terhadap penilaian kinerja karyawan oleh atasan, jika tidak menggunakan dasar kecerdasan emosional justru akan menurunkan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Atasan yang mempunyai ketrampilan kecerdasan emosional yang baik, akan mampu membangkitkan motivasi kerja dan membenahi diri karyawan yang positif.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

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

2.6. Budaya Organisasi

Budaya organisasi cenderung bersifat nonformal atau tidak tertulis dan tidak langsung tetapi mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut. Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma, dan artefak yang diterima oleh anggota perusahaan sebagai iklim organisasi ia akan mampu mempengaruhi dan dipengaruhi struktur dan sistem perusahaan (Amstrong, 1992 dalam Lisa, 2003).

Definisi budaya organisasi menurut Schein (1997) adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungan dengan masalah-masalah tersebut. Sedangkan menurut Harrey dan Bown (1996 dalam Lisa, 2003) merumuskan sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma dan perilaku.

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 (1997) 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. Hofstede, Geert, Michael Harris Bond, dan Chung-Leung (dalam Fuad Mas'ud, 2004) memberikan enam dimensi yang bisa digunakan sebagai kerangka kerja dalam menggambarkan budaya organisasi. lima dimensi tersebut meliputi :

1. Profesionalisme.
2. Jarak dari manajemen.
3. Percaya pada rekan sekerja
4. Keteraturan.
5. Integrasi.

2.7. Kompetensi Komunikasi dan Budaya Organisasi

Suatu studi yang dilakukan oleh Rouhiainen (2005) tentang suatu program pengembangan kepemimpinan yang dilaksanakan di dalam suatu organisasi. Dimana

tujuan dari studi adalah untuk menemukan kompetensi komunikasi seperti apakah yang dibutuhkan oleh para pemimpin sebagai pengetahuan yang mendasar dalam organisasi, dan bagaimana program pengembangan kepemimpinan tersebut mempengaruhi kompetensi para pemimpin dan praktek komunikasi di dalam organisasi. Hasil dari studi tersebut diperoleh informasi bahwa kompetensi komunikasi yang penting bagi para pemimpin adalah ketika menghadapi tantangan yang timbul karena adanya perubahan bentuk lingkungan kerja, ketika menghadapi para bawahan yang berpikir kritis, dan situasi lainnya yang memerlukan keahlian dalam berkomunikasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Kostiainen (2003 dalam Rouhiainen 2005) yang pertama kali menyatakan bahwa kompetensi komunikasi 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. Peneliti lain yang mendukung pendapat tersebut adalah Crawford & Strohkirch (2004 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.

Hasil penelitian Myers dan Kassing (1998 dalam Schrodt, 2002) menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi supervisor dapat memprediksi identifikasi karyawan/bawahan. Bullis dan Bach (1989 dalam Schrodt, 2002) menyimpulkan bahwa identifikasi karyawan secara integral dihubungkan dengan sosialisasi dalam organisasi. Studi ini memperluas penelitian tentang identifikasi organisasi dengan meneliti hubungan antara persepsi karyawan tentang budaya organisasi dengan identifikasi karyawan. Flamholtz

(1995 dalam Schrodt, 2002) berpendapat bahwa pada puncak strategi pengembangan organisasi adalah pengembangan dari suatu budaya organisasi dimana manajemen dapat mengelola organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kompetensi komunikasi memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap budaya organisasi.

2.8. Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi

Individu dengan kesadaran diri tinggi memiliki kemampuan untuk mengubah respon anggota-anggota tim lain atas sikap / tindakan mereka (Eisenberg dan Fabes 1992, dalam Ferris, 2003). Jadi dalam hal ini, individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kemampuan nyata untuk mengarahkan interaksi-interaksi tim untuk memenuhi tujuan yang diinginkan (Miller dan Leary 1992, dalam Ferris, 2003). Hal ini juga diperkuat dengan pendapat George (2000, 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 demikian, anggota-anggota tim akan merasa bersemangat dengan kewajiban moral untuk berusaha mewujudkan tujuan-tujuan tim. Individu-individu yang kecerdasan emosionalnya tinggi memiliki kemampuan untuk mengartikan umpan balik apakah ekspresi emosi mereka bisa diterima ataukah harus dihentikan. Dengan cara ini, tim menegaskan norma-norma tim dan menunjang pembelajaran norma-norma tersebut kepada anggota-anggota baru.

Pembentukan sikap empati sebagai norma-norma tim akan mendorong terciptanya hubungan-hubungan dan jaringan penunjang sosial tim. Selanjutnya akan tercipta ikatan yang kohesif dan berfungsi untuk mengurangi konflik emosional dalam interaksi-interaksi antar anggota (George 2000, dalam Ferris, 2003)

Individu-individu yang lebih mudah menunjukkan sikap empati, lebih mampu membentuk hubungan-hubungan yang kuat, sehingga terbentuklah sistem penunjang yang kohesif dalam tubuh tim. Lebih lanjut, kesatupaduan tim ini menumbuhkan ekspresi inovatif dan kepercayaan, maupun pengambilan keputusan yang efisien dan peningkatan kinerja menyeluruh. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

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

2.9. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan. Hal ini terutama karena fungsi budaya memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberitahukan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok atau perusahaan. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Cherington, 1994; Robbin, 1996). Pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan dinyatakan oleh O'Relly (dalam Staw, 1991). Sedangkan Robbins (1996) menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi

pada kinerja karyawan seharusnya tidak dilewatkan. Kinerja bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya karyawan di dalam suatu organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.10. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Ringkasan penelitian-penelitian terdahulu

No	Peneliti	Masalah yang diteliti	Alat analisis	Hasil
1.	Payne (2005)	Mengkaji hubungan antara kompetensi komunikasi, performa kerja dan peran kepemimpinan	MANOVA	Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari motivasi untuk menyesuaikan komunikasi, pengetahuan komunikasi dan ketrampilan komunikasi terhadap kinerja karyawan
2.	Riggio and Taylor (2000)	Pengaruh dimensi-dimensi kompetensi komunikasi terhadap kinerja perawat.	Analisis Regresi	Terdapat pengaruh yang signifikan positif dimensi kompetensi komunikasi khususnya dimensi empati (empathic concern, perspective-taking) terhadap kinerja perawat
3.	Rosidah (2004)	Pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan	Analisis regresi	Kompetensi komunikasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan. Apabila kompetensi komunikasi mengalami kenaikan maka tingkat kinerja karyawan juga mengalami kenaikan
4.	Deeter, Schmelz, Sojka (2003)	Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja tenaga penjualan (sales)	interview	Aspek kecerdasan emosional membantu para salesman untuk menjalankan tugasnya dengan lebih baik dan akhirnya berpengaruh terhadap kesuksesan dalam penjualan.
5.	Reza Surya dan Santosa Tri Hananto (2004)	Pengaruh kecerdasan emosional (EQ) terhadap kinerja auditor di kantor akuntan publik	Analisis regresi	Kecerdasan emosional yang memiliki subvariabel ketrampilan EQ, kecakapan EQ, nilai dan keyakinan EQ secara signifikan mempengaruhi kinerja optimal auditor

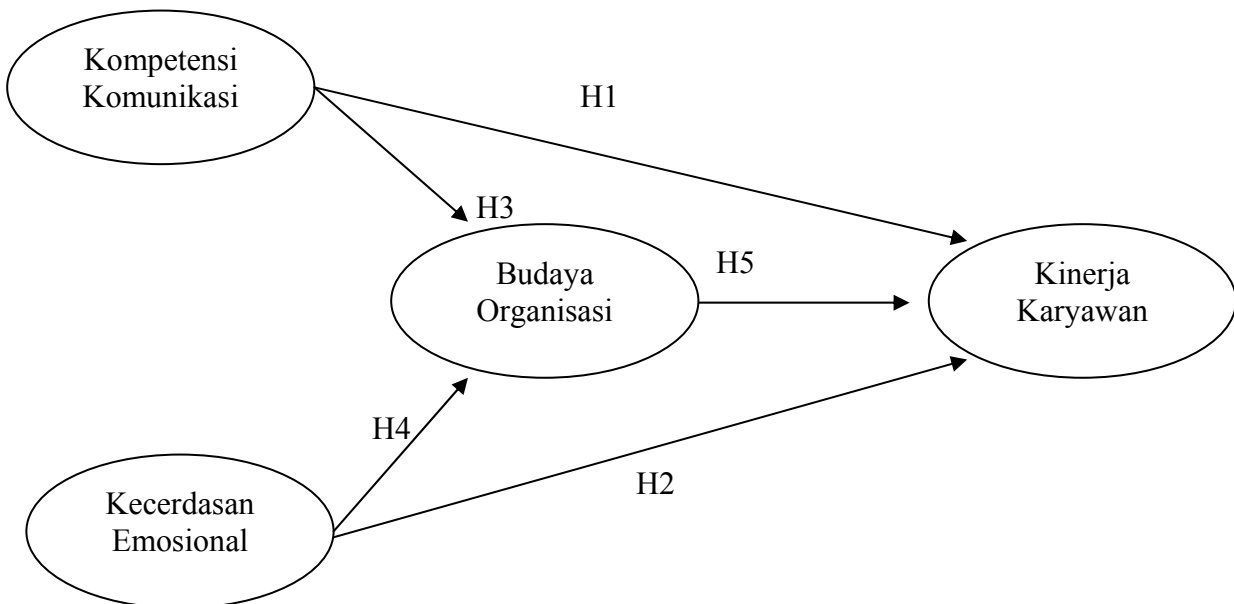
6.	Darufitri Kartikandari (2002)	Pengaruh kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan intelektual (IQ) dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan	Analisis regresi	Kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan intelektual dan iklim organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Ritchie (2000)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Analisis regresi berganda	Melalui proses internalisasi terdapat pengaruh yang signifikan dari dimensi budaya organisasi yaitu informasi yang akurat, struktur organisasi yang sederhana, penghargaan terhadap kinerja karyawan
8.	Wibowo (2002)	Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Analisis regresi berganda	Dimensi dari budaya organisasi yaitu siap menghadapi tantangan, perbaikan berkelanjutan, orientasi hasil menunjukkan pengaruh secara signifikan positif terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi karyawan.

2.11. Kerangka Pemikiran Teoritis

Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, selanjutnya dibentuk kerangka pemikiran teoritis yang akan digunakan sebagai acuan untuk pemecahan masalah. Kerangka pemikiran teoritis yang dibangun ditampilkan dalam gambar sebagai berikut.

Gambar 1.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini

2.12. Hipotesis.

H1 : Kompetensi Komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.

H3 : Kompetensi Komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Budaya Organisasi.

H4 : Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan dan positif terhadap Budaya Organisasi.

H5 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.13. Definisi Operasional Variabel

Dari telaah pustaka dan pengembangan model dalam bentuk kerangka pemikiran teoritis, maka definisi operasional variable yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Definisi operasioanal variabel kinerja karyawan menurut Porter & Lawler (dalam Sri Handayani, 2001) merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau terget tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Menurut John Bernadin (1993) menyatakan ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauhmana kinerja karyawan secara individu, yaitu :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu

4. Efektivitas.
5. Kemandirian.
6. Komitmen Kerja

Definisi operasional variabel kompetensi komunikasi menurut Spitzberg dan Cupach (1984 dalam Payne, 2005) adalah penilaian atas

Menurut Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck dan Fredric M Jabin (1999 dalam Fuad Mas'Ud, 2004) 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

Definisi operasional variabel kecerdasan emosional menurut Goleman (1999) adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa. Dimensi- dimensi kecerdasan emosional yaitu

1. Kesadaran diri
2. Pengaturan diri.
3. Motivasi diri
4. Empati.
5. Ketrampilan hubungan antra pribadi

Definisi operasional variabel 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. Lima dimensi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Profesionalisme.
2. Jarak dari manajemen.
3. Percaya pada rekan sekerja
4. Keteraturan.
5. Integrasi.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer. Yang dimaksud dengan data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1995). Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari penyebaran kuisioner atau daftar pertanyaan kepada responden yang terpilih dalam penelitian ini, yaitu data-data yang berkenaan dengan identitas responden seperti : usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Kuisioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan beberapa alternatif jawaban

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan ciri-ciri tersebut populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Pos Indonesia (PERSERO) se-Kota Semarang yang berjumlah 545 orang.

2. Sampel.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili (Cooper dan Emory, 1995). Metode pengambilan

sampel yang akan digunakan yaitu dengan menggunakan *Disproportionate stratified sampling*. Menurut Cooper dan Emory (1995) *Disproportionate stratified sampling* merupakan cara pengambilan sampel melalui keputusan berdasarkan ide bahwa setiap strata adalah cukup besar untuk menjaga tingkat keyakinan dan rentang interval yang tepat bagi strata individual. Oleh karena itu semua anggota dari populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 120 orang. Jumlah sampel ini mengacu pada pendapat Hair, dkk (dalam Augusty Ferdinand, 2005) bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 sampai dengan 200 orang.

Tabel 3.1
Jenis karyawan

Lokasi	Manajerial	Karyawan biasa	Total
Kantor Wilpos VI	33 (6%)	87 (16%)	120 (22%)
Kantor Pos II Semarang	22 (4%)	183 (34%)	205 (38%)
Kantor SPP Semarang	11 (2%)	209 (38%)	220 (40%)
Total	66 (12%)	479 (88%)	545 (100%)

Tabel 3.2
Sampel Penelitian

Lokasi	Manajerial	Karyawan biasa	Total
Kantor Wilpos VI	20 (17%) 61%	20 (17%) 23%	40 (34%) 33%
Kantor Pos II Semarang	15 (12%) 68%	25 (21%) 14%	40 (33%) 20%
Kantor SPP Semarang	11 (9%) 100%	29 (24%) 14%	40 (33%) 18%
Total	46 (38%) 70%	74 (62%) 15%	120 (100%)

Pada tabel 3.2 menunjukkan metode *disproportionate sampling* yang diharapkan dapat meningkatkan keterwakilan dari populasi yang lebih kecil dari sub kelompok, tetapi mempertahankan ukuran sampel keseluruhan hampir mendekati sama. Prosentase yang dicetak tebal menunjukkan sangat berbeda atau ada ketidakproporsionalan peluang untuk dipilih sebagai sampel dalam survai (Fuad Mas'Ud, 2004).

3.3. Metode Pengumpulan Data.

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode angket yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuisisioner kepada responden. Alasan menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya, dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya. Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala likert, yaitu rentangan 1 sampai dengan 5, dimana nilai 1 adalah pernyataan sangat tidak setuju dan nilai 5 adalah pernyataan sangat setuju.

3.4. Uji Validitas

Menurut Simamora (2002) validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan kevalidan dan kesalihan suatu instrument. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur dan memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti. Instrumen yang diukur dalam hal ini adalah indicator-indikator variabel dari variabel laten yang telah dikembangkan.

Agusty Ferdinand (2002) menyatakan bahwa untuk mengukur jumlah varians dari indikator yang diekstrasi oleh konstruk laten yang dikembangkan dapat digunakan pengukuran *variance extract*. Nilai *variance extract* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* ini adalah minimum 0,5 dan rumus yang digunakan adalah :

$$VE = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon f}$$

Keterangan :

Standard loading yang diperoleh secara langsung dari *standardized loading* hasil perhitungan komputer untuk setiap indikator yang diuji.

$\sum \epsilon f$ merupakan *measurement error* dari tiap faktor.

3.5. Uji Reliabilitas.

Simamora (2002) menyatakan bahwa reliabilitas merupakan tingkat keandalan daftar pertanyaan. Daftar pertanyaan yang reliable adalah daftar pertanyaan yang apabila dicobakan pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama artinya tidak terdapat perubahan psikologis pada responden. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah minimum 0,7. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan rumus :

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon f}$$

Keterangan :

Standard loading yang diperoleh secara langsung dari *standardized loading* hasil perhitungan komputer untuk setiap indikator yang diuji.

$\sum \epsilon f$ merupakan *measurement error* dari tiap faktor.

3.6. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam mengungkap fenomena sosial tertentu. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Pada penelitian ini *Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistic AMOS digunakan dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen pemasaran dan manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisis serta menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

1. *Confirming Factor Analysis* atau analisis faktor konfirmatori pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam suatu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel penelitian saling mempengaruhi.

Menurut Agusty Ferdinand (2005) terdapat tujuh langkah penggunaan SEM yaitu :

1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam pengembangan model teoritis ini, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan path diagram atau diagram alur

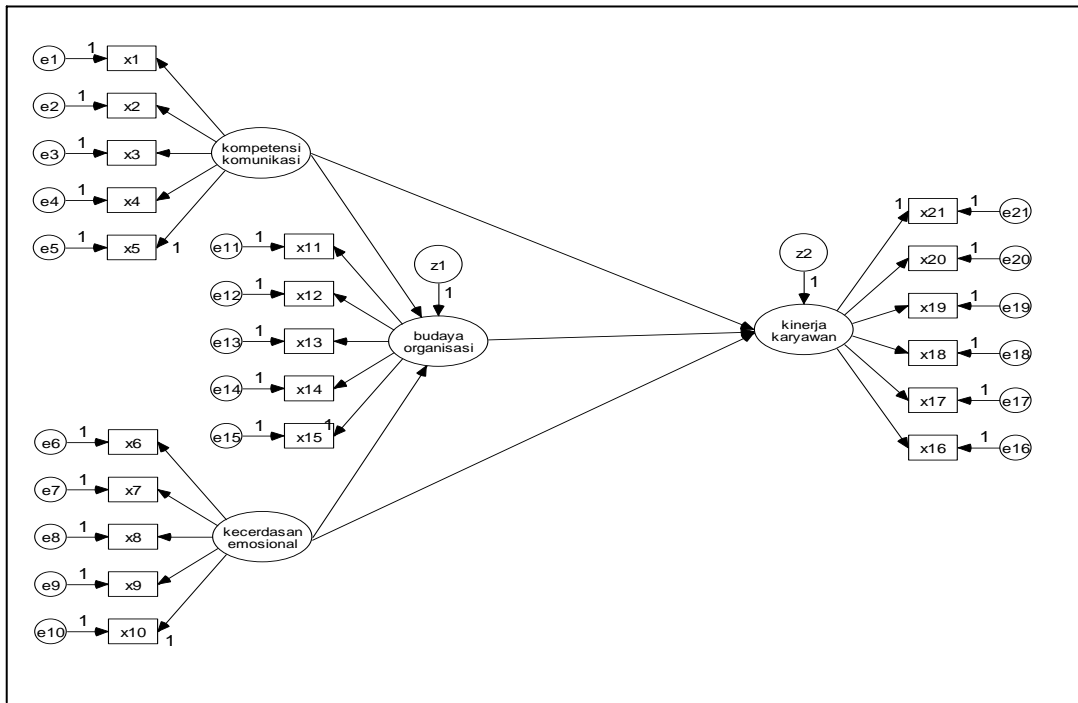
Dalam langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu :

- a. *Exogenous construct* atau konstruk eksogen. Dikenal sebagai *source variable* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.
- b. *Endogenous construct* atau konstruk endogen.

Merupakan faktor-faktor yang diproduksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen

lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Diagram alur pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.2 berikut ini :

Gambar 3.1
Diagram Alur (Path Diagram)



2. Koversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran. Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Dalam Augusty Ferdinand (2005) persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

a. *Structural Equation* atau persamaan struktural

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

Tabel 3.3
Model Persamaan Struktural

$$\text{Budaya Organisasi} = \gamma_1 \text{Kompetensi Komunikasi} + \gamma_2 \text{Kecerdasan Emosional} + z_1$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = \beta_1 \text{Kompetensi Komunikasi} + \beta_2 \text{Kecerdasan Emosional} + \beta_3 \text{Budaya Organisasi} + z_2$$

b. *Measurement model* atau persamaan spesifikasi model pengukuran.

Digunakan untuk menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk dan variabel. Komponen-komponen ukuran untuk mengidentifikasi variabel-variabel laten dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antar variabel-variabel laten pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan.

Tabel 3.4
Model Pengukuran

Konsep Exogenous	Konsep Endogenous
$X_1 = \lambda_1 \text{ Kompetensi Komunikasi} + \varepsilon_1$	$X_{11} = \lambda_{11} \text{ Budaya Organisasi} + \varepsilon_{11}$
$X_2 = \lambda_2 \text{ Kompetensi Komunikasi} + \varepsilon_2$	$X_{12} = \lambda_{12} \text{ Budaya Organisasi} + \varepsilon_{12}$
$X_3 = \lambda_3 \text{ Kompetensi Komunikasi} + \varepsilon_3$	$X_{13} = \lambda_{13} \text{ Budaya Organisasi} + \varepsilon_{13}$
$X_4 = \lambda_4 \text{ Kompetensi Komunikasi} + \varepsilon_4$	$X_{14} = \lambda_{14} \text{ Budaya Organisasi} + \varepsilon_{14}$
$X_5 = \lambda_5 \text{ Kompetensi Komunikasi} + \varepsilon_5$	$X_{15} = \lambda_{15} \text{ Budaya Organisasi} + \varepsilon_{15}$
$X_6 = \lambda_6 \text{ Kecerdasan Emosional} + \varepsilon_6$	$X_{16} = \lambda_{16} \text{ Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{16}$
$X_7 = \lambda_7 \text{ Kecerdasan Emosional} + \varepsilon_7$	$X_{17} = \lambda_{17} \text{ Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{17}$
$X_8 = \lambda_8 \text{ Kecerdasan Emosional} + \varepsilon_8$	$X_{18} = \lambda_{18} \text{ Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{18}$
$X_9 = \lambda_9 \text{ Kecerdasan Emosional} + \varepsilon_9$	$X_{19} = \lambda_{19} \text{ Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{19}$
$X_{10} = \lambda_{10} \text{ Kecerdasan Emosional} + \varepsilon_{10}$	$X_{20} = \lambda_{20} \text{ Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{20}$

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM hanya menggunakan matriks varians atau kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam pengujian perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak terdapat disajikan oleh koreksi. Hair, dkk (dalam Augusty Ferdinand, 2005) menyarankan agar menggunakan matriks varians/ kovarians pada saat menguji teori, sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini :

- a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*.

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off*

value nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak antara lain :

a. χ^2 – chi square statistik

Model yang diuji dianggap baik atau memuaskan apabila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 maka semakin baik model itu dan semakin dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.

b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan apabila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterima, model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

c. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 10 (perfect fit).

Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan *better fit*.

d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,09.

e. CMIN/ DF

Adalah *The minimum sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan degree of freedomnya. CMIN/ DF merupakan statistic chi-square, χ^2 yang dibagi dengan

DFnya sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

f. TLI (*Tucker Lewis Index*).

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

g. CFI (*Comparative Fit Index*).

Rentang nilai CFI adalah antara 0-1 dimana semakin mendekati 1 akan mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (*a very good fit*).

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.5
Goodness of Fit Indicators (Indeks Pengujian Kelayakan Model)

Goodness of Fit index	Cut off Value
X ² -chi-square	<df dengan $\alpha = 0,05$
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSAE	$\leq 1,08$
GFI	$\geq 0,09$
AGFI	$\geq 0,09$
CMIN/ DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Hair, dkk (dalam Ferdinand, 2005)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap terakhir ini adalah melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair dkk (dalam Augusty

Ferdinand, 2005) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5 %. Bila jumlah residual lebih besar dari 5 % dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu $\geq 2,58$) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Model yang baik mempunyai standardized residual variance yang kecil. Nilai residual yang lebih besar dari 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 %.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan disajikan gambaran umum tentang obyek penelitian, data deskriptif, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis dan simpulan bab.

4.1. Gambaran Umum PT Pos Indonesia

PT Pos Indonesia khususnya di Wilayah Usaha Pos VI mencakup wilayah Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, yang terdiri dari Unit Pelaksana Teknis (UPT) sebanyak 33 kantor yang tersebar di berbagai kota/ kabupaten di Jawa tengah dan D.I. Yogyakarta, ditambah 2 (dua) kantor layanan Pos Express di Semarang dan D.I. Yogyakarta serta didukung 2 (dua) kantor Mail Processing Center di Semarang dan D.I. Yogyakarta.

Dalam menjalankan usahanya Pos Indonesia memiliki Visi perusahaan yaitu Pos Indonesia adalah penyedia jasa pos yang berbasis informasi dan bernilai tinggi bagi masyarakat di seluruh nusantara serta dapat berkompetisi dalam industri global. Adapun yang menjadi misi perusahaan adalah :

1. Mengelola perusahaan sesuai dengan prinsip bisnis yang sehat dengan didukung teknologi tepat guna dan sumber daya manusia professional.
2. Menyediakan layanan komunikasi dan layanan pos lainnya yang memiliki nilai tambah tinggi bagi kepuasan pelanggan.
3. Mengembangkan usaha yang memiliki daya saing kuat, baik di pasar domestik maupun global.
4. Memberikan pelayanan untuk kemanfaatan umum yang menjangkau seluruh pelosok tanah air dengan perlakuan yang sama guna memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa serta mempererat hubungan antar bangsa.

4.2. Gambaran Umum Responden.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pos Indonesia se kota Semarang yang berjumlah 120 orang. Dari 120 kuisisioner yang diberikan kepada karyawan tetapi hanya 115 yang kembali, sedangkan 7 kuisisioner dianggap tidak layak uji karena tidak diisi secara lengkap dan benar, sehingga jumlah kuisisioner yang layak uji sebanyak 108. Oleh karena itu *response rate* sangat baik karena pengambilan kuisisioner dan layak uji sebesar (90 %). Gambaran umum responden dapat dilihat melalui demografi responden yang meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja. Faktor-faktor demografi tersebut dipandang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang menjadi topik dalam penelitian ini.

4.2.1. Responden menurut usia.

Terdapat suatu keyakinan yang meluas bahwa kinerja seseorang menurun dengan makin tuanya orang tersebut. Ketrampilan seorang individu terutama kecepatan, kecekatan dan kekuatan mengalami penurunan dengan bertambahnya usia (Robbins, 1996). Berdasarkan data diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana yang nampak dalam tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Responden menurut usia

Usia (tahun)	Jumlah	Persentase
25 – 30	5	4,63
31 – 40	36	33,33
41 – 45	49	45,37
46 ke atas	18	16,67
Jumlah	108	100

Sumber : data yang diolah, 2006

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian ini terbanyak adalah yang berusia antara 41 - 45 tahun yaitu sebanyak 49 atau 45,37%.

4.2.2. Responden menurut jenis kelamin.

Berdasarkan data diperoleh profile responden menurut usia sebagaimana nampak dalam Tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Responden menurut jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	72	66,67
Perempuan	36	33,33

Sumber : data yang diolah

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang terbanyak dalam penelitian ini adalah karyawan laki-laki yaitu sebanyak 72 (66,67%), namun komposisi antara karyawan laki-laki dan perempuan tidak memiliki perbedaan yang besar. Hal ini menunjukkan bahwa Pos Indonesia memberikan kesempatan yang sama besar terhadap karyawan laki-laki dan perempuan.

4.2.3. Responden menurut masa kerja.

Masa kerja dipandang sebagai lamanya seseorang bekerja dalam perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama masa kerja tersebut. Masa kerja tidak hanya menunjukkan waktu tetapi juga soal perolehan tambahan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan. Semakin lama karyawan bekerja maka akan semakin berpengalaman orang tersebut dalam bekerja. Berdasarkan data diperoleh profile responden menurut masa kerja sebagaimana nampak dalam Tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3.

Responden menurut masa kerja

Masa kerja (tahun)	Jumlah	Persentase
< 5 tahun	4	3,70
6 - 10	12	11,11
11-15	31	28,70
16-20	47	43,52
> 20 tahun	14	12,96
Jumlah total	108	100

Sumber : data yang diolah, 2006

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 16 - 20 tahun merupakan responden dengan jumlah terbanyak yaitu 47 (43,52%) dan terendah adalah dengan masa kerja < 20 tahun dengan jumlah 4 (3,70%). Hal ini disebabkan Pos Indonesia selama 6 (enam) tahun terakhir ini tidak lagi merekrut tenaga kerja baru untuk diangkat sebagai karyawan tetap, sedangkan yang masa kerjanya > 25 tahun adalah karyawan yang akan memasuki masa pensiun.

4.2.4. Responden menurut tingkat pendidikan.

Berdasarkan data diperoleh profil responden menurut tingkat pendidikan sebagaimana nampak dalam Tabel. 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4

Responden menurut tingkat pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTP	3	2,78
SLTA	70	64,81
D III	9	8,33
S1	25	23,15
S2	1	0,93
Jumlah total	120	100

Sumber : data yang diolah, 2006

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan SLTA merupakan responden dengan jumlah terbanyak yaitu 70 atau (64,81%).

4.3 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah Structural Equation Model (SEM) sebagai berikut (Augusty Ferdinand, 2005):

4.3.1. Tahap 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori.

Pengembangan model dalam penelitian berbasis teori, seperti yang telah dijelaskan dalam Bab II, dimana teori-teori hasil peneliti terdahulu dijadikan dasar pengembangan model penggunaan SEM dalam penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi kerangka pemikiran teoritis yang merupakan model penelitian ini dengan berdasar pada data empiris.

4.3.2. Tahap 2 : Menyusun Diagram Alur (Path Diagram).

Dari model berdasarkan teori yang telah dikembangkan dalam Bab II, model tersebut disajikan dalam sebuah diagram alur untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 5. Tampilan model teoritis tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.1 pada Bab III.

4.3.3. Tahap 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran.

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan struktural (Structural Equations) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (Measurement Model) sebagaimana telah dijelaskan pada Tabel 3.3 dan Tabel 3.4 pada Bab III.

4.3.4. Tahap 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

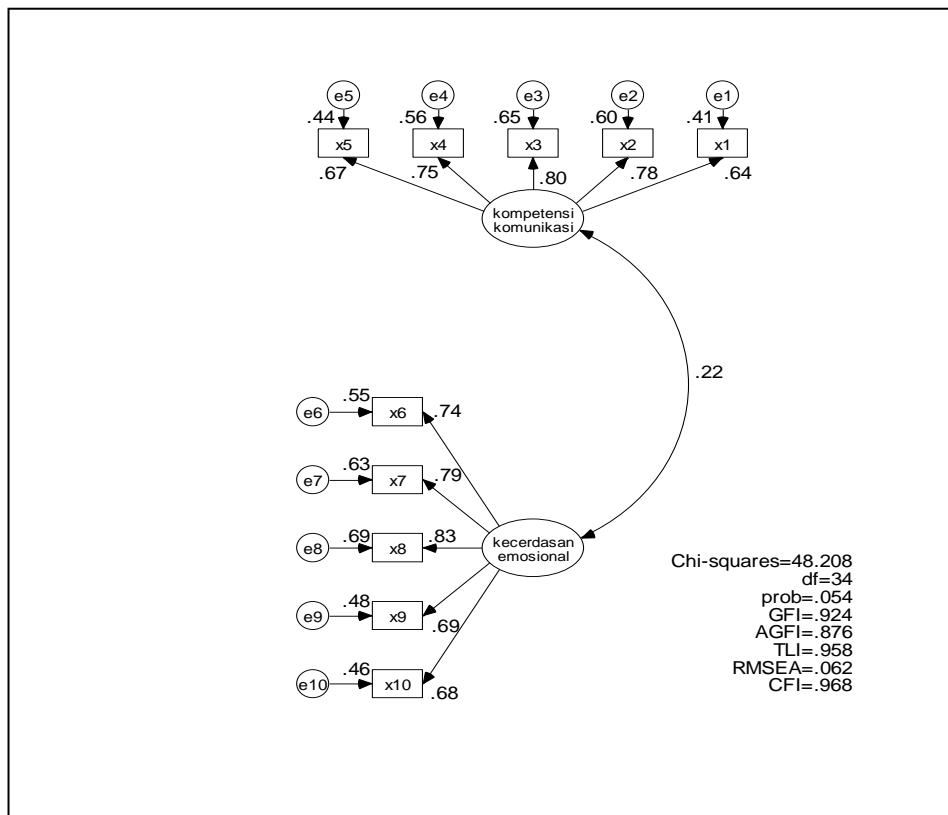
Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Augusty Ferdinand, 2002). Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation model* yang akan dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model* melalui analisis *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Augusty Ferdinand, 2005).

4.3.4.1. Analisis Konfirmatori Faktor Konstruk Eksogen

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis untuk konstruk eksogen disajikan seperti pada Gambar 4.1, Tabel 4.5, dan Tabel 4.6 sebagai berikut:

Gambar 4.1

Analisis Konfirmatori Faktor Konstruk Eksogen



Tabel 4.5
Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis
Konstruk Eksogen

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 – Chi-square	α 0.05 df = 43.773	48.208	Baik
Probability	≥ 0.05	0.054	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.062	Baik
GFI	≥ 0.90	0.924	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.876	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.958	Baik
CFI	≥ 0.95	0.968	Baik

Tabel 4.6
Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

			Estimate	S.E.	C.R.	P
x5	<---	kompetensi komunikasi	1.000			
x4	<---	kompetensi komunikasi	1.177	.176	6.674	0.000
x3	<---	kompetensi komunikasi	1.271	.191	6.641	0.000
x2	<---	kompetensi komunikasi	1.196	.180	6.636	0.000
x1	<---	kompetensi komunikasi	1.049	.190	5.529	0.000
x10	<---	kecerdasan emosional	1.000			
x9	<---	kecerdasan emosional	.883	.136	6.498	0.000
x8	<---	kecerdasan emosional	1.131	.159	7.123	0.000
x7	<---	kecerdasan emosional	1.023	.147	6.955	0.000
x6	<---	kecerdasan emosional	1.052	.161	6.537	0.000

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk eksogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.054 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk eksogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.6 dan dengan melihat faktor loading masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (dalam Augusty Ferdinand, 2002) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

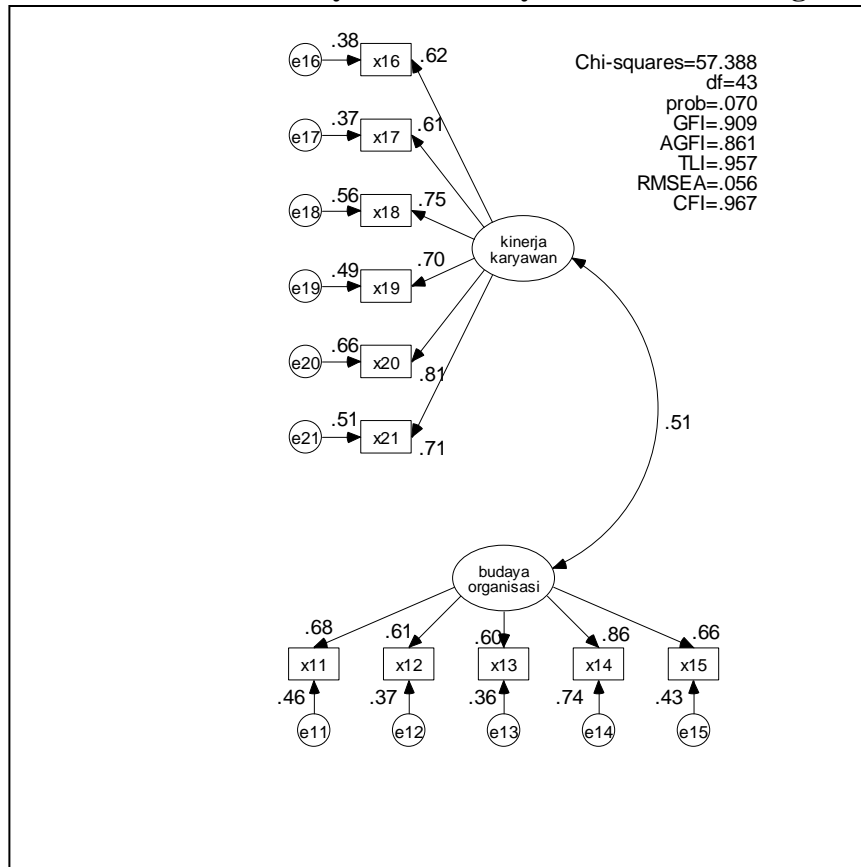
Berdasarkan Tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu faktor loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.3.4.2. Analisis Konfirmatori Faktor Konstruk Endogen

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis untuk konstruk endogen disajikan seperti pada Gambar 4.2, Tabel 4.7, dan Tabel 4.8 sebagai berikut:

Gambar 4.2

Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen



Tabel 4.7

**Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis
Konstruk Endogen**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 - Chi-square	α 0.05 df = 55.758	57.388	Baik
Probability	≥ 0.05	0.070	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.056	Baik
GFI	≥ 0.90	0.909	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.861	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.957	Baik
CFI	≥ 0.95	0.967	Baik

Tabel 4.8**Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
x15	<---	budaya_organisasi	1.000			
x14	<---	budaya_organisasi	1.316	.183	7.176	0.000
x13	<---	budaya_organisasi	.926	.179	5.162	0.000
x12	<---	budaya_organisasi	.980	.186	5.279	0.000
x11	<---	budaya_organisasi	1.074	.188	5.718	0.000
x21	<---	kinerja_karyawan	1.000			
x20	<---	kinerja_karyawan	1.100	.144	7.632	0.000
x19	<---	kinerja_karyawan	1.067	.157	6.783	0.000
x18	<---	kinerja_karyawan	1.139	.162	7.042	0.000
x17	<---	kinerja_karyawan	.827	.144	5.734	0.000
x16	<---	kinerja_karyawan	.923	.161	5.730	0.000

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji *unidimensionalitas* dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.070 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.4 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (dalam Augusty Ferdinand, 2002) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang

merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai factor loading lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.3.4.3. Structural Equation Model (SEM)

Setelah uji konfirmatori dilakukan maka analisis selanjutnya adalah analisis full model. Seperti halnya uji konfirmatori, pengujian full model SEM juga menggunakan dua pendekatan yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (Augusty Ferdinand, 2005).

a. Uji kesesuaian model (goodness of fit)

Dalam uji ini digunakan hipotesis sebagai berikut :

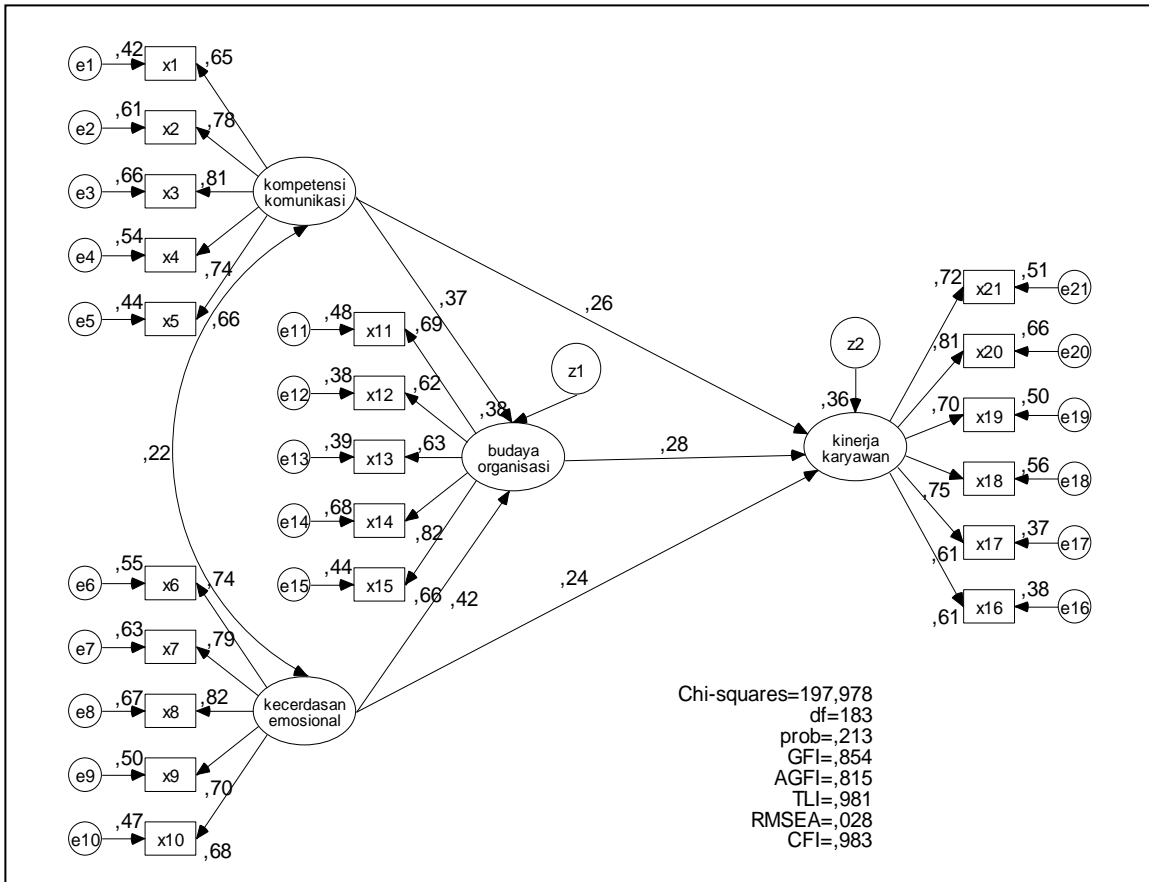
H_0 = Tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

H_1 = Terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hasil pengolahan dari Full Model SEM disajikan pada Gambar 4.3, Tabel 4.9, dan Tabel 4.10 sebagai berikut:

Gambar 4.3

Structural Equation Model



Keterangan:

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| X1 : Bijaksana dan kesopanan | X2 : Penerimaan umpan balik |
| X3 : Berbagi informasi | X4 : Memberikan informasi tugas |
| X5 : Mengurangi ketidakpastian tugas | X6 : Kesadaran diri |
| X7 : Pengaturan diri | X8 : Motivasi diri |
| X9 : Empati | X10 : Ketrampilan hubungan |
| X11 : Profesionalisme | X12 : Jarak dari manajemen |
| X13 : Percaya pada rekan sekerja | X14 : Keteraturan |
| X15 : Integrasi | X16 : Kualitas |
| X17 : Kuantitas | X18 : Ketepatan Waktu |
| X19 : Efektivitas | X20 : Kemandirian |
| X21 : Komitmen Kerja | |

Model penelitian seperti yang dikembangkan dalam kerangka pemikiran, diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness off fit* untuk

mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Hasil uji kesesuaian pada penelitian ini tersaji pada tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9

Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 – Chi-square	α 0.05 df = 124.342	197.978	Baik
Probability	≥ 0.05	0.213	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.028	Baik
GFI	≥ 0.90	0.854	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.815	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.981	Baik
CFI	≥ 0.95	0.983	Baik

Dari hasil pengujian pada Gambar 4.3 dan tabel 4.9 menunjukkan bahwa SEM yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan (chi square) sebesar 197.978 (<0.05) dan probabilitas sebesar 0.213 menunjukkan bahwa H_0 diterima. Dengan diterimanya H_0 berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi sehingga model ini dapat diterima. Uji terhadap kesesuaian model menunjukkan bahwa model ini sesuai (fit) karena hampir semua cut off value indikator uji dapat terpenuhi. Meskipun terdapat dua variabel uji yang dibawah cut off value namun tidak terlalu signifikan perbedaannya yaitu GFI menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal, tetapi model ini tetap dapat diterima karena rentang nilai GFI yang merupakan ukuran non statistical masih mendekati 0.9; sedangkan AGFI juga menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal, namun karena AGFI merupakan adjusted goodness of fit maka rentang nilai mendekati 0.9 masih dapat diterima.

b. Uji Kausalitas (Regression Weight).

Uji ini digunakan untuk menunjukkan hubungan kausalitas antara variabel-variabel konstruk atau laten bersama dengan indikatornya masing-masing. Dalam uji ini diambil suatu hipotesis yaitu H_0 yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol, dengan tolok ukur $CR \leq 1.96$ dengan $\alpha 5\%$. Hasil uji ini dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut :

Tabel 4.10
Regression Weights Structural Equation Model

			Estimate	S.E.	C.R.	P
budaya_organisasi	<---	kecerdasan_emosional	.361	.102	3.538	0.000
budaya_organisasi	<---	kompetensi_komunikasi	.364	.118	3.097	0.002
kinerja_karyawan	<---	kompetensi_komunikasi	.309	.139	2.219	0.026
kinerja_karyawan	<---	kecerdasan_emosional	.245	.124	1.973	0.048
kinerja_karyawan	<---	budaya_organisasi	.331	.165	2.006	0.045
x5	<---	kompetensi_komunikasi	1.000			
x4	<---	kompetensi_komunikasi	1.164	.177	6.569	0.000
x3	<---	kompetensi_komunikasi	1.291	.193	6.699	0.000
x2	<---	kompetensi_komunikasi	1.210	.182	6.664	0.000
x1	<---	kompetensi_komunikasi	1.067	.191	5.593	0.000
x10	<---	kecerdasan_emosional	1.000			
x9	<---	kecerdasan_emosional	.893	.134	6.657	0.000
x8	<---	kecerdasan_emosional	1.104	.154	7.158	0.000
x7	<---	kecerdasan_emosional	1.020	.145	7.040	0.000
x6	<---	kecerdasan_emosional	1.039	.158	6.577	0.000
x15	<---	budaya_organisasi	1.000			
x14	<---	budaya_organisasi	1.260	.179	7.045	0.000
x13	<---	budaya_organisasi	.965	.181	5.346	0.000
x12	<---	budaya_organisasi	.987	.186	5.309	0.000
x11	<---	budaya_organisasi	1.095	.189	5.805	0.000
x21	<---	kinerja_karyawan	1.000			
x20	<---	kinerja_karyawan	1.094	.142	7.679	0.000
x19	<---	kinerja_karyawan	1.067	.156	6.836	0.000
x18	<---	kinerja_karyawan	1.134	.160	7.087	0.000
x17	<---	kinerja_karyawan	.824	.143	5.766	0.000
x16	<---	kinerja_karyawan	.917	.160	5.750	0.000

Sumber : data yang diolah, 2006

Hasil data pada tabel 4.10. dapat diketahui bahwa koefisien regresi masing-masing indikator memiliki CR diatas 1.96 pada taraf sinifikansi 5%. Oleh karena itu model penelitian ini dapat diterima.

4.3.5. Tahap 5 : Menilai Problem Identifikasi

Pengujian yang dilakukan tidak menunjukkan adanya problem identifikasi yaitu terjadinya kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Tidak terjadinya problem identifikasi ini dapat dilihat dari :

1. Tingkat korelasi antra koefisien estimasi yang tidak terlalu tinggi.
2. Varians error positif.
3. Kemampuan program dalam menghasilkan matriks informasi.

4.3.6. Tahap 6 : Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi. Namun demikian, tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

4.3.6.1 Ukuran Sampel.

Penelitian ini menggunakan *Disproportionate stratified* sampling, jumlah sampel yang digunakan adalah karyawan PT Pos Indonesia se-kota Semarang yang berjumlah 108 orang. Jumlah sampel ini mengacu pendapat Hair, dkk (dalam Augusty Ferdinand, 2005) bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 sampai dengan 200 orang. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dinalisis lebih lanjut.

4.3.6.2 Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik

yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya outlier dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, outlier dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, outlier dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, outlier dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Augusty Ferdinand, 2005).

a. Outlier Univariate

Deteksi terhadap adanya outlier univariat dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut Z-score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (Z-score), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari Z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai Z-score ≥ 3.00 akan dikategorikan sebagai outliers (Ferdinand, 2000).

b. Outlier Multivariate

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat univariat, observasi-observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan (Augusty Ferdinand, 2002). Uji *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0.001$ dengan 21 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\chi^2 (21, 0.001) = 69.252$. Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki Mahalanobis Distance yang lebih besar dari 69.252 merupakan *multivariate outliers*. Dari analisis AMOS tidak ditemukan data yang mempunyai nilai lebih dari 69.252 dapat disimpulkan data bebas *outlier multivariate*.

4.3.6.3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Imam Ghozali, 2001). SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati skewness value dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut Z-value. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya Critical Ratio (CR) dengan nilai ambang batas sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Augusty Ferdinand, 2005).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11
Analisis Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x16	1.000	5.000	.015	.063	-1.386	-1.940
x17	1.000	5.000	.050	.214	-1.143	-2.425
x18	1.000	5.000	.233	.987	-1.373	-1.912
x19	1.000	5.000	.035	.147	-1.449	-2.075
x20	1.000	5.000	.088	.373	-1.189	-1.522
x21	1.000	5.000	-.066	-.282	-1.249	-1.649
x11	1.000	5.000	.180	.765	-1.100	-2.334
x12	1.000	5.000	-.199	-.846	-1.217	-1.583
x13	1.000	5.000	-.174	-.736	-1.039	-2.204
x14	1.000	5.000	.052	.221	-1.025	-2.175
x15	1.000	5.000	-.088	-.375	-1.018	-2.160
x6	1.000	5.000	.073	.310	-1.144	-1.428
x7	1.000	5.000	-.030	-.126	-.993	-2.107
x8	1.000	5.000	-.025	-.107	-1.101	-2.336
x9	1.000	5.000	.082	.350	-.919	-1.950
x10	1.000	5.000	.017	.072	-1.346	-1.856
x1	1.000	5.000	.109	.461	-1.305	-1.769
x2	1.000	5.000	-.051	-.218	-1.168	-1.478
x3	1.000	5.000	-.294	-1.247	-1.103	-1.341
x4	1.000	5.000	-.184	-.783	-1.174	-1.491
x5	1.000	5.000	-.313	-1.330	-.977	-2.074
Multivariate					43.825	2.327

Dari tabel 4.11 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari ± 2.58 . Dengan demikian data tersebut normal.

4.3.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Augusty Ferdinand, 2005).

Dari *Text Output* yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 5.568

Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian data penelitian ini dapat digunakan dalam analisis.

4.3.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian model ini menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari analisis AMOS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.12
Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 - Chi-square	α 0.05 df = 124.342	197.978	Baik
Probability	≥ 0.05	0.213	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.028	Baik
GFI	≥ 0.90	0.854	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.815	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.981	Baik
CFI	≥ 0.95	0.983	Baik

Tabel 4.12 tersebut menunjukkan bahwa dari 7 kriteria, 5 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima.

4.3.7. Tahap 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan. Nilai

residual values yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% (Augusty Ferdinand, 2005). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada lampiran fullmodel mengenai standardized residual covariances. Tabel *standardized residual covariances* menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari 2.58. Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

4.4. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

4.4.1. Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Augusty Ferdinand, 2005):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Augusty Ferdinand, 2005).

4.4.2. Uji Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah ≥ 0.40 . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Augusty Ferdinand, 2005):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

Kesimpulan dari perhitungan reliabilitas data dan variance extract masing-masing konstruk dapat dilihat pada tabel 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13

Perhitungan Realibilitas dan Variance Extract

Indikator	Loading	Loading ²	Measurement Error	Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X1	0.648	0.42	0.58	0.42	0.85	0.53
X2	0.780	0.61	0.39	0.61		
X3	0.811	0.66	0.34	0.66		
X4	0.737	0.54	0.46	0.54		
X5	0.660	0.44	0.56	0.44		
Sum =	3.636	2.66	2.34	2.66		
(Sum loading)²	13.220					

Indikator	Loading	Loading2	Measurement Error	Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X6	0.739	0.55	0.45	0.55	0.87	0.56
X7	0.794	0.63	0.37	0.63		
X8	0.820	0.67	0.33	0.67		
X9	0.705	0.50	0.50	0.50		
X10	0.685	0.47	0.53	0.47		
Sum =	3.743	2.82	2.18	2.82		
(Sum Loading)2	14.010					

Indikator	Loading	Loading2	Measurement Error	Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X11	0.692	0.48	0.52	0.48	0.82	0.47
X12	0.616	0.38	0.62	0.38		
X13	0.628	0.39	0.61	0.39		
X14	0.825	0.68	0.32	0.68		
X15	0.661	0.44	0.56	0.44		
Sum =	3.422	2.37	2.63	2.37		
(Sum Loading)2	11.710					

Indikator	Loading	Loading2	Measurement Error	Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X16	0.615	0.38	0.62	0.38	0.85	0.50
X17	0.609	0.37	0.63	0.37		
X18	0.749	0.56	0.44	0.56		
X19	0.704	0.50	0.50	0.50		
X20	0.813	0.66	0.34	0.66		
X21	0.716	0.51	0.49	0.51		
Sum =	4.206	2.98	3.02	2.98		
(Sum Loading)2	17.690					

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima. Dari pengukuran *variance extract* data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.40. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.5. Pengaruh Antar Variabel.

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antara suatu variabel terhadap variabel yang lain. Analisis kekuatan pengaruh antar variabel dalam penelitian ini terdiri dari analisis pengaruh langsung, analisis tidak pengaruh langsung dan analisis pengaruh total. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara. Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan. Pada Gambar 4.3 dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dari analisis pengaruh langsung terlihat bahwa besarnya pengaruh antara variabel kompetensi komunikasi terhadap budaya organisasi adalah sebesar 0.37; terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.26; besarnya pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap budaya organisasi adalah sebesar 0.42; terhadap kinerja karyawan adalah 0.24; sedangkan besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0.28. Ditinjau dari segi pengaruh terhadap kinerja karyawan maka budaya organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibanding kecerdasan emosional dan kompetensi komunikasi.

Tabel 4.14

Analisis Pengaruh Langsung

	Kompetensi Komunikasi	Kecerdasan Emosional	Budaya Organisasi	Kinerja karyawan
Budaya Organisasi	0.37	0.42	0.00	0.00
Kinerja Karyawan	0.26	0.24	0.28	0.00

2. Dari analisis pengaruh tidak langsung terlihat bahwa besarnya pengaruh antara variabel kompetensi komunikasi terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel budaya organisasi adalah sebesar 0,10, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung antara variabel kecerdasan emosional terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel budaya organisasi sebesar 0,12. Oleh karena itu, kecerdasan emosional

memiliki pengaruh dominan terhadap budaya organisasi dibanding kompetensi komunikasi.

Tabel 4.15
Analisis Pengaruh Tidak Langsung

	Kompetensi Komunikasi	Kecerdasan Emosional	Budaya Organisasi	Kinerja karyawan
Budaya Organisasi	0.00	0.00	0.00	0.00
Kinerja Karyawan	0.10	0.12	0.00	0.00

3. Dari analisis pengaruh total (dari berbagai hubungan) terlihat bahwa besarnya pengaruh total antara variabel kompetensi komunikasi terhadap budaya organisasi adalah sebesar 0.37; terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.36; besarnya pengaruh total variabel kecerdasan emosional terhadap budaya organisasi adalah sebesar 0.42; terhadap kinerja karyawan adalah 0.35; sedangkan besarnya pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0.28. Pengaruh total variabel kompetensi komunikasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibanding kecerdasan emosional dan budaya organisasi.

Tabel 4.16
Analisis Pengaruh Total

	Kompetensi Komunikasi	Kecerdasan Emosional	Budaya Organisasi	Kinerja karyawan
Budaya Organisasi	0.37	0.42	0.00	0.00
Kinerja Karyawan	0.36	0.35	0.28	0.00

4. Besarnya nilai korelasi antara kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional adalah sebesar 0.22. Angka tersebut mengindikasikan hubungan antara kedua variable adalah lemah. Hubungan antara variable lemah jika nilai korelasi dibawah 0.80 atau 0.90 sehingga tidak terjadi multikolinearitas (Imam Ghazali, 2005).

5. Secara simultan hubungan antara variabel, yaitu pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi komunikasi terhadap budaya organisasi serta pengaruh kecerdasana emosional, kompetensi komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, adalah signifikan. Pengaruh simultan tersebut dapat dilihat dari nilai Z1 dan Z2.

4.6. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan melalui *confirmatory factor analysis* dan *structural equation modeling* maka dapat dinyatakan bahwa model yang dispesifikasi dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengujian telah memenuhi kriteria-kriteria *goodness of fit model*, sebagaimana disajikan dalam tabel 4.12.

Berdasarkan model yang dinyatakan *fit*, kemudian dilakukan pengujian terhadap 5 (lima) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Girson (2001) menjelaskan bahwa *path coefficient* antar variabel yang signifikan tidak akan berarti apa-apa jika model yang dikembangkan tidak menunjukkan model yang *fit*. Selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Tabel pengujian hipotesis dalam analisis AMOS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17
Estimasi Parameter Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
kinerja_karyawan	<---	kompetensi_komunikasi	.263	.139	2.219	0.026	Hipotesis 1
kinerja_karyawan	<---	kecerdasan_emosional	.238	.124	1.973	0.048	Hipotesis 2
budaya_organisasi	<---	kompetensi_komunikasi	.367	.118	3.097	0.002	Hipotesis 3
budaya_organisasi	<---	kecerdasan_emosional	.416	.102	3.538	0.000	Hipotesis 4
kinerja_karyawan	<---	budaya_organisasi	.279	.165	2.006	0.045	Hipotesis 5

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 sehingga semua hipotesis diterima.

4.6.1 Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,219 dan dengan probabilitas sebesar 0,026. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa 1 yang menyatakan bahwa kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

4.6.2 Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 1,973 dan dengan probabilitas sebesar 0,048. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa 2 yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

4.6.3 Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi komunikasi terhadap budaya organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 3,097 dan dengan probabilitas sebesar 0,002. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa 3 yang menyatakan bahwa kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi diterima.

4.6.4 Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi komunikasi terhadap budaya organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 3,538 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa 4 yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi diterima.

4.6.5 Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,006 dan dengan probabilitas sebesar 0,045. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa 5 yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1. Kesimpulan.

Dari hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kompetensi komunikasi dengan kinerja karyawan, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,026 (pada tingkat kesalahan 5%).
2. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,048 (pada tingkat kesalahan 5%).
3. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kompetensi komunikasi dengan budaya organisasi, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,002 (pada tingkat kesalahan 5%).
4. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kecerdasan emosional dengan budaya organisasi, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,000 (pada tingkat kesalahan 5%).
5. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,045 (pada tingkat kesalahan 5%).

5.2. Implikasi Teoritis.

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.

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, 2003 dalam Rouhiainen 2005) Hasil ini juga mendukung pendapat Crawford & Strohkirch (2004 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.

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. Hal tersebut memperkuat hasil penelitian Deeter Schmelz, Sojka (2003), Reza Surya dan Santosa Tri Hananto (2004) yang menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

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 (2000, 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 demikian, anggota-anggota tim akan merasa bersemangat dengan kewajiban moral untuk berusaha mewujudkan tujuan-tujuan tim.

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.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dari ketiga variabel yaitu kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi ternyata secara signifikan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut perlu lebih diperhatikan oleh manajemen Pos Indonesia yang meliputi :

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 mereka mengerjakannya 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 *life span* 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.

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 dan meningkatkan 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 untuk 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. 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 *gathering*, *outbound training* atau piknik

bersama dan lain-lain. Keteraturan dalam bekerja dapat dikendalikan dengan menciptakan prosedur ketetapan mengharuskan karyawan bekerja tanpa tumpang tindih disertai dengan adanya evaluasi secara berkelanjutan.

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. Adanya tolok ukur yang jelas diharapkan karyawan akan terpacu untuk berprestasi dengan bekerja sungguh-sungguh dan memperhatikan kuantitas dan kualitas hasil kerja.

5.4. Keterbatasan Penelitian.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan diantara sebagai berikut :

1. Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.
2. Latar belakang dan pengalaman responden dapat menyebabkan perbedaan persepsi responden dalam memahami konteks pertanyaan instrumen.
3. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuisisioner tertutup sehingga kurang tajam dalam menggali harapan dan apa yang diinginkan responden sebenarnya. Oleh karena itu kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis tersebut.
4. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang.

Untuk penelitian yang akan datang perlu menambahkan variabel bebas seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, kedisiplinan, motivasi, pemberdayaan. Hal ini dengan pertimbangan bahwa variabel tersebut dapat langsung mempengaruhi kinerja perusahaan dan mempengaruhi arah kebijakan perusahaan. Selain itu dalam penelitian mendatang perlu memperluas obyek penelitian dari lingkungan se kota Semarang menjadi lingkungan wilayah kerja yang meliputi propinsi Jawa Tengah dan DI Yogyakarta.

DAFTAR REFERENSI

- Abidin, Z. (1999). *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Unit Di Distrik Telekomunikasi Purwokerto*. Tesis S2 Purwokerto: UNSOED (tidak diterbitkan)
- Augusty Ferdinand, (2005). **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Civelli & Franco, F. (1997). "New Competence, New Organizations in a Developing". **World Industrial and Commercial Training**, Vol. 25, No.7
- Cheki, Yio (1996). "*Budaya Perusahaan Cina Sebuah Analisis Berdasarkan Model Kotler & Heskett*". **USAHAWAN**. No.07. Th XXV.
- Cherrington J. (1994). **The Management of Individual and Organizational Performance, Organizational Behavior**. USA : Ally & Bacon.
- Cherniss, C. and Adler, M., (2000). "Promoting Emotional Intelligence in Organizations: make Training in Emotional Intelligence Effective", **Alexandra**, Vol.186
- Cooper, D.R. & Emory, C.W. (1995). **Metodologi Penelitian Bisnis**. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. (1999). **Executive EQ. Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan dan Organisasi**. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Darufitri Kartikandari (2002). "Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus DPU dan Setda Kabupaten Bantul". **SINERGI**, Vol. 4, No.2
- 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.
- Drejer, A., (2001). "Illustrating Competence Development". **Measuring Business Excellence**. Vol.5. No.3
- Estining Widyastini (2003). "EQ dan Kesuksesan Kerja". <http://www.e-psikologi.com>
- 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

- Fuad Mas'ud (2004). **Survai Diagnosis Organisasional. Konsep dan Aplikasi**. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Goleman, D., (1998). **Working With Emotional Intelligence**. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Goleman, D., (1999). **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.
- Harmont, P., (2000). "Emotional Intelligence: Another Management Fad, or a Skill of Leverage?". **Center for Quality of Management Journal**, Vol. 9. No.1
- Lisa Erlyanie (2003). *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Daerah Kota Semarang*. Tesis S2, MM UNDIP, Semarang.
- Nugraheni, M.D., (2003). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Studi Kasus Pada PT. APAC Inti Corpora, Bawen Kabupaten Semarang*. Tesis S2, MM UNDIP, Semarang.
- 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
- Raharso, S., (2004). "Competence-Based Organization : Penyelenggaraan antara Kompetensi Individu dengan Core Competence Organisasi". **USAHAWAN**, No.10, Th.XXXIII
- Reza Surya dan Santosa Tri Hananto (2004). "Pengaruh Emotional Quotient Auditor Terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik". **Perspektif**, Vol 9. No.1.
- 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
- Ritchie, M. (2000). **Organizational Culture : An Examination of Fit Effect on The Internalization Process and Member Performed**. Business Review, Spring 1-13, Southern.
- Robbins, S.P. (2001). **Organizational Behavior**, 9th edition, Prentice-Hall, New Jersey.

- 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 Jyväskylä.
- Sandberg, J., (2000). "Understanding Human Competence At Work : An Interpretative Approach". **Academy of Management Journal**, Vol. 43, No.1
- Schrodt, P., (2002). "The Relationship Between Organizational Identification and Organizational Culture : Employee Perceptions of Culture and Identification in A Retail Sales Organization. Communication Studies". **West Lafayette**, Vol. 53, No.2
- Sri Fatmawati (1998). "Penerapan Emotional Quotient (EQ) Dalam Model Seleksi Karyawan". **Kajian Bisnis**, No 14.(Mei-September 1998)
- Sri Handayani (2001). "Pengaruh Komputer Mikro Terhadap Kinerja dan Kepuasan Akuntan Publik", Tesis S2 UGM, Yogyakarta.
- Staw, Barry M. (1991). **Psychological Dimentions of Organizational Behavior**. MacMillan Publishing Co, New York.
- Sugiyono (1999). **Metode Penelitian Bisnis**. CV. Alfabeta, Bandung.
- Suzy Widayari, (2003). "Strategi Pengembangan Kompetensi SDM Indonesia Dalam Memasuki Era Global", **FOKUS EKONOMI**, Vol. 2, No.2
- Sy, T. & Cote S., (2004). "Emotional Intelligence. A Key Ability to Succeed In The Matrix Organization". **Journal of Management Development**, Vol.23, No.5
- 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.