

**PERAN BUDAYA ORGANISASIONAL DALAM MEMEDIASI
PENGARUH KOMPETENSI KOMUNIKASI DAN KECERDASAN
EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Dinas Pariwisata DIY)**

Merlyn Kurniawati

Dosen Jurusan Manajemen

Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia

swedynkurnia@gmail.com

ABSTRACT

Technology and Science development and globalization have made changes and create a new paradigm in workplace. An organization was not only pursuing higher productivity, but also paid attention towards performance in its achievement process. Performance was a key factor of individual and organization in order to achieve productivity. This research attempt to examine some factors that influence Employee's Performance. Communication Competence which is one basic function of management in organization was important part in order to supporting employee's work activities in organization. Beside Communication Competence, other factor which able to produce optimal performance was Emotional Intelligence. Emotional intelligence gives possibility on better understanding of the others so it more likely will create harmonic relationship. Other than both factors above, Organizational Culture also was one factor that makes improvement of employee's performance. This research was conducted in Yogyakarta entitled Role of Organizational Culture on Mediating Communication Competence and Emotional Intelligence Influence towards Employee's Performance on Tourism Official of Yogyakarta Special Region. The data collection tool used in this research was questionnaire. While data analysis technique used was Partial Least Squares (PLS). The result revealed that not all hypotheses in this research have support. Variables of Communication Competence, Emotional Intelligence and Organizational Culture have significantly influence towards Employee's Performance. While Organization Culture was not mediating Communication Competence influence towards Employee's Performance, conversely, it has been mediating Emotional Intelligence towards Employee's Performance.

Keywords: *Communication Competence, Emotional Intelligence, Organizational Culture, Employee's Performance.*

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor andalan pemerintah untuk menghasilkan devisa negara. Oleh karena itu pemanfaatan, pengembangan, pengelolaan dan pembiayaan kawasan pariwisata harus mendapat perhatian yang serius dari pemerintah dengan melibatkan peran lembaga-lembaga pemerintah, *stakeholder* yang

terkait serta partisipasi seluruh lapisan masyarakat dalam berbagai program dan kebijakan yang akan diambil.

Dinas pariwisata DIY sebagai sebuah wadah yang menghimpun dan mengelola sejumlah orang dengan berbagai sifat dan kepribadian yang berbeda-beda dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya dan mengelola sumber daya manusia tersebut dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Karyawan merupakan asset utama perusahaan yang harus dikelola dengan baik karena karyawan sebagai ujung tombak perusahaan yang memiliki peran penting dalam perusahaan sebagai pemikir, perencana dan pengendali aktifitas perusahaan.

Manusia adalah unsur terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi. Dikatakan Susanto (1997) bahwa aset organisasi terpenting dan harus diperhatikan oleh manajemen adalah manusia. Hal ini bermuara pada kenyataan dimana manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi. Manusia membuat tujuan-tujuan inovasi dan pencapaian tujuan organisasi. Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang dapat membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja dan berdampak langsung terhadap kesejahteraan perusahaan.

Organisasi tidak hanya semata-mata mengejar produktivitas yang tinggi saja, tetapi lebih memperhatikan kinerja dalam proses pencapaiannya. Dengan demikian kinerja (*Performance*) merupakan faktor kunci bagi individu dan organisasi dalam mencapai produktivitas. Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2004).

Selain itu, terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Spencer (1993) berpendapat bahwa faktor pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sangat diperlukan untuk mendukung suatu kinerja. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan merupakan kompetensi yang bersifat superfisial, yaitu karakter mendasar dari seseorang untuk mampu menunjukkan kinerja yang efektif atau superior didalam pekerjaan dan tugasnya.

Salah satu aspek pribadi yang merupakan kompetensi adalah komunikasi. Menurut Robbins (2002) dengan kompetensi 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 ia sedang berada dibawah standar.

Faktor selain kompetensi komunikasi yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal menurut Goleman (1999) adalah kecerdasan emosional. Goleman mengatakan bahwa koordinasi dari suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Orang yang memasuki dunia kerja tanpa persiapan emosional yang baik, tentu akan mengalami kendala dan ketakutan-ketakutan yang tidak rasional. Ketakutan-ketakutan yang tidak rasional ini akan menghambat kesuksesan dalam bekerja.

Selain kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional, budaya organisasional juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Pengelolaan budaya organisasional harus diarahkan kepada kemampuan budaya organisasional untuk mengangkat kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasional dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma-norma perilaku yang dianut oleh anggota-anggota organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pariwisata DIY, bagaimana pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pariwisata DIY, bagaimana pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh budaya organisasional pada Dinas Pariwisata DIY, bagaimana pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh budaya organisasional pada Dinas Pariwisata DIY, dan bagaimana pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pariwisata DIY.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pariwisata DIY, untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pariwisata DIY, untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh budaya organisasional pada

Dinas Pariwisata DIY, untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh budaya organisasional pada Dinas Pariwisata DIY dan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pariwisata DIY.

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini adalah bagi pihak organisasi (Dinas Pariwisata DIY), dapat menjadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada Dinas Pariwisata DIY. Dan bagi pihak akademis, diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2004:78) mengungkapkan bahwa kinerja adalah sebagian hasil yang telah dicapai dari suatu kegiatan baik berupa jasa atau barang dalam waktu tertentu dengan batasan kemampuan seseorang dan harus didukung oleh kualitas dan kecermatan kerja. Kinerja karyawan adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan (Simamora : 2004). Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan. Menurut Mathis (2006 :113) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan, dievaluasi, dan diubah apabila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, yaitu kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi.

Kompetensi Komunikasi

Konsep kompetensi komunikasi saat ini terus bergantung pada kriteria seperti yang dikemukakan Payne (2005) yaitu ketepatan (*appropriateness*) dan efektifitas

(*effectiveness*). Jablin dan Sias (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.

Payne (2005) meneliti karakteristik kompetensi komunikasi dalam organisasi. Ia mendefinisikan karakteristik kompetensi komunikasi sebagai kemampuan umum yang esensial untuk menjalankan pekerjaan, tetapi yang tidak memadai untuk menghasilkan tingkat efektifitas yang unggul dalam komunikasi.

Kompetensi Komunikasi Dan Kinerja Karyawan

Zorn dan Violente (dalam Payne, 2005) mendapati hubungan yang signifikan antara kompetensi komunikasi kognitif pada mobilitas keatas dan tingkat pekerjaan. Individu-individu dengan sistem konstruk yang lebih berdiferensiasi dan tingkat komunikasi persuasif terfokus pada seseorang mencapai tingkat pekerjaan, gaji, dan prestasi karir keuangan (gaji dibagi dengan usia) yang lebih tinggi. Tingkat keterampilan komunikasi yang tinggi tidak hanya dikaitkan dengan keberhasilan organisasi bagi para manajer dan supervisor, tetapi juga bagi karyawan. Scudder dan Guinan (dalam Payne, 2005) mendapati hubungan yang signifikan antara karyawan (pengembang sistem), kemampuan untuk memelihara komunikasi, dan memelihara hubungan *user* dengan rating supervisor atas kinerjanya.

Kecerdasan Emosional

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 (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 mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial.

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 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, McClelland 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.

Budaya Organisasional

Budaya organisasional cenderung bersifat nonformal atau tidak tertulis dan tidak langsung tetapi mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam organisasi tersebut. Budaya organisasional 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, 2002).

Budaya organisasional merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai budaya yang telah berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasional berawal dari fisiologi pikirnya. Sekali budaya terbentuk, praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya, misalnya praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia.

Kompetensi Komunikasi dan Budaya Organisasional

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.

Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasional

Individu dengan kesadaran diri tinggi memiliki kemampuan untuk mengubah respon anggota-anggota tim lain atas sikap atau tindakan mereka (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. Selanjutnya Ferris (2003) berpendapat 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.

Budaya Organisasional dan Kinerja Karyawan

Pengelolaan budaya organisasional harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja organisasi 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 organisasi. 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 (Robbins, 1996). Pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan.

Adanya pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dinyatakan Staw (dalam Edwardin, 2006). 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 didalam suatu organisasi.

PEMBAHASAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Pariwisata DIY. Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena dilakukan dengan sensus yaitu semua elemen populasi diteliti dan dijadikan responden dalam penelitian yaitu sebanyak 83 orang karyawan Dinas Pariwisata DIY.

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner atau angket yang terdiri dari empat bagian, yaitu angket mengenai kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, budaya organisasional dan kinerja karyawan yang akan diisi oleh karyawan sebagai responden. Teknik pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk dijawab dengan memilih salah satu jawaban yang disediakan. Jawaban atas daftar pertanyaan atau pernyataan 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.

Klasifikasi Variabel

- a. Variabel bebas atau eksogen (X) adalah Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional Dan Budaya Organisasional.
- b. Variabel antara (M) adalah Budaya Organisasional.
- c. Variabel terikat atau endogen (Y) adalah Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasional.

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

- a. Variabel Kompetensi Komunikasi (X1)
Kompetensi komunikasi adalah sejumlah kemampuan yang dimiliki seorang komunikator untuk digunakan dalam proses komunikasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi komunikasi yaitu individualisme dan pengendalian emosi, jarak kekuasaan, memberikan umpan balik, penerimaan umpan balik, dan laporan lisan dan tertulis.
- b. Variabel Kecerdasan Emosional (X2)
Kecerdasan emosional adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa. Indikator yang digunakan dalam mengukur kecerdasan emosional yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi diri, empati, keterampilan atau hubungan antar pribadi.
- c. Variabel Budaya Organisasional (M)
Definisi operasional variabel budaya organisasional yaitu norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasional yaitu jarak dari

manajemen, profesionalisme, percaya pada rekan kerja, keteraturan dan integrasi.

d. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Definisi operasional variabel kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam suatu periode waktu tertentu. Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan dan penyesuaian pekerjaan.

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, maka kuesioner perlu diuji terlebih dahulu dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing pernyataan akan terklarifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan. Item-item pernyataan dapat dikatakan valid jika memiliki *factor loading* lebih dari 0,40. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala dengan gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dikatakan andal (*reliable*) jika memiliki nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6.

Dalam penelitian ini *Partial Least Squares* (PLS) yang merupakan jenis *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis. PLS SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut.

Partial Least Square dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung atau mediasi. Artinya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung atau mediasi. Pengujian efek mediasi menggunakan program SmartPLS 2.0 M3 menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986 dalam Latan dan Ghazali, 2012).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Suatu model harus terlebih dahulu memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sebelum dapat diukur koefisien jalurnya. Validitas yang diuji meliputi validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*), sedangkan reliabilitas meliputi *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Validitas konvergen dapat dilihat dari nilai loading faktor, AVE dan *communality*.

Tabel 1
Nilai AVE dan *communality*

| | AVE | Composite Reliability | R Square | Cronbachs Alpha | Communality | Redundancy |
|-----|------------|------------------------------|-----------------|------------------------|--------------------|-------------------|
| BO | 0.268 | 0.809 | 0.410 | 0.746 | 0.268 | 0.085 |
| KE | 0.245 | 0.823 | | 0.773 | 0.245 | |
| KK | 0.226 | 0.811 | | 0.755 | 0.226 | |
| Kin | 0.318 | 0.843 | 0.558 | 0.796 | 0.318 | 0.073 |

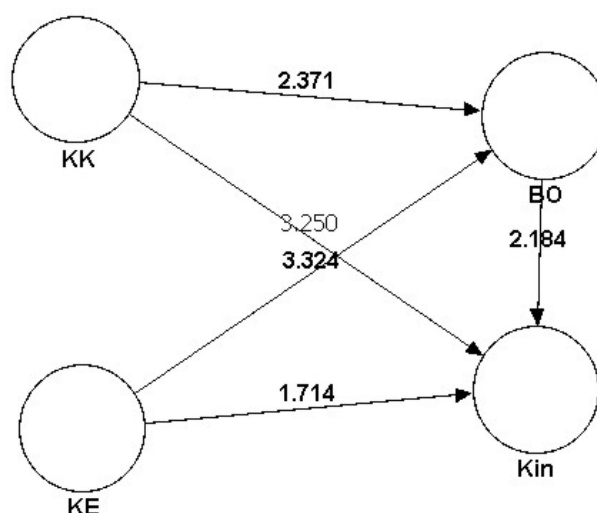
Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE dan *communality* dari variabel penelitian mempunyai nilai yang relatif rendah, yaitu di bawah 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa variabel penelitian kurang memenuhi persyaratan validitas konvergen. Hasil *loading factor* dilihat bahwa masih ada beberapa item yang mempunyai nilai *outer loading* < 0,7, tetapi berdasarkan uji t hitung mempunyai tingkat signifikansi di bawah 0,05 atau dapat dikatakan valid.

Indeks validitas diskriminant diukur dengan menggunakan *cross loading* dan perbandingan korelasi akar kuadrat AVE terhadap konstruk laten. Hasil *cross loading* tampak bahwa nilai *loading* item masing-masing konstruk mempunyai nilai lebih besar dibandingkan nilai loading indikator konstruk lainnya. Sedangkan nilai korelasi akar kuadrat AVE terhadap konstruk laten adalah sebagai berikut :

Tabel 2
Korelasi akar kuadrat AVE

| | BO | KE | KK | Kin |
|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| BO | 0.517 | | | |
| KE | 0.600 | 0.495 | | |
| KK | 0.551 | 0.628 | 0.475 | |
| Kin | 0.601 | 0.626 | 0.674 | 0.564 |

Gambar 1
Uji Hipotesis



Koefisien Regresi dan t hitung

Koefisien regresi dan t hitung pada gambar menunjukkan bahwa Kompetensi Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasional maupun Kinerja Karyawan, Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasional dan Kinerja Karyawan, Budaya Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Budaya Organisasional tidak memediasi pengaruh Kompetensi Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasional memediasi pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 3
Hasil Uji Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan

| Jalur | | t-statistic | Signifikan | Pengaruh |
|---------------------------|--|-------------|------------|----------|
| H ₁ : KK → Kin | | 4.975 | √ | + |
| H ₂ : KE → Kin | | 3.514 | √ | + |

Tabel 4
Hasil Uji Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, terhadap Budaya Organisasional dan Kinerja Karyawan

| Jalur | Koefisien Jalur | t-statistic | Signifikan | Pengaruh |
|---------------------------|-----------------|-------------|------------|----------|
| H ₃ : KK → Kin | 0.393 | 3.379 | √ | + |
| KK → BO | 0.288 | 2.447 | √ | + |
| H ₄ : KE → Kin | 0.232 | 1.810 | ⊗ | + |
| KE → BO | 0.419 | 3.579 | √ | + |
| H ₅ : BO → Kin | 0.245 | 2.247 | √ | + |

Berdasarkan Tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwa :

| HIPOTESIS | HASIL PENGUJIAN |
|--|-------------------------|
| H ₁ : Kompetensi komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan | Signifikan |
| H ₂ : Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan | Signifikan |
| H ₃ : Kompetensi komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh budaya organisasional | Tidak Signifikan |

| | |
|---|-------------------|
| H ₄ : Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Karyawan dimediasi oleh budaya organisasional | Signifikan |
| H ₅ : Budaya organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan | Signifikan |

Pengaruh Kompetensi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data ditemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Kompetensi Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pariwisata DIY, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat Kompetensi Komunikasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Apabila Kompetensi Komunikasi mengalami peningkatan maka tingkat Kinerja Karyawan Dinas Pariwisata DIY juga mengalami peningkatan. Begitu pula sebaliknya apabila Kompetensi Komunikasi menurun, maka Kinerja Karyawan juga menurun. Dalam rangka untuk peningkatan kinerja karyawan di lingkungan Dinas Pariwisata DIY kompetensi komunikasi karyawan sangat diperlukan karena memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Komunikasi merupakan bagian yang sangat penting dalam kehidupan kerja. Komunikasi yang kurang baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama, dan 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.

Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pariwisata DIY. Kecerdasan emosional sangat diperlukan dalam kehidupan

organisasi. Kekurangan kecerdasan emosional dapat menyebabkan karyawan terganggu dalam menjalankan tugas-tugas dalam pekerjaannya. Fenomena yang terjadi sekarang adalah kurangnya kecerdasan emosional mengakibatkan munculnya kesenjangan dalam berorganisasi sehingga berdampak pada penurunan kinerja karyawan yang dapat mengakibatkan kinerja organisasi juga menurun.

Tidak semua individu dapat mewujudkan kecerdasan emosional dalam perilakunya. 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 untuk mengoptimalkan kecerdasan emosional karyawan maka dimensi-dimensi kecerdasan emosional seperti kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi diri, kemampuan berempati serta keterampilan hubungan antar pribadi sangatlah diperlukan latihan dan bimbingan dalam lingkungan organisasi sehingga setiap karyawan dapat memiliki kemampuan untuk mengelola karakteristik pribadinya dengan baik sehingga mampu untuk meningkatkan kinerja puncak dari para karyawan.

Pengaruh Kompetensi Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Budaya Organisasional

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang dilakukan ditemukan bahwa pengaruh variabel Kompetensi Komunikasi terhadap variabel Kinerja Karyawan dimediasi oleh Budaya Organisasional tidak signifikan. Ini berarti bahwa pengaruh Kompetensi Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan tidak dimediasi oleh Budaya Organisasi atau pengaruh langsung Kompetensi Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan lebih besar dari pengaruh tidak langsung Kompetensi Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasional.

Perbedaan hasil penelitian ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor seperti kondisi lingkungan kerja yang berbeda, perbedaan dalam hal budaya organisasional dan karakteristik karyawan yang berbeda. Kompetensi komunikasi dan budaya organisasional mempunyai hubungan yang timbal balik. Kompetensi komunikasi mempengaruhi budaya organisasional dan sebaliknya, budaya organisasional mempengaruhi kompetensi komunikasi. Melalui budayalah orang dapat belajar

berkomunikasi. Budaya tidak akan bisa terbentuk tanpa komunikasi. Pola-pola komunikasi yang tentunya sesuai dengan latar belakang dan nilai-nilai budaya akan menggambarkan identitas budaya sebuah organisasi. Dengan kompetensi komunikasi yang baik dan penerapan pola-pola atau aturan yang sesuai dengan kondisi dan kultur dalam organisasi akan mengarahkan karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dalam organisasi.

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Budaya Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasional. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditunjukkan bahwa pengaruh langsung Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan lebih kecil dari pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasional.

Anggota organisasi yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih mudah menerima perubahan yang terjadi dalam organisasi dan dapat mengimplementasikan dengan lebih baik norma-norma dan aturan yang berlaku didalam organisasi dibandingkan karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang rendah, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Pembentukan sikap empati sebagai norma-norma organisasi akan mendorong terciptanya hubungan-hubungan dan jaringan sosial yang baik. Individu-individu yang lebih mudah menunjukkan sikap empati, lebih mampu membentuk hubungan-hubungan yang kuat, sehingga terbentuklah sistem penunjang yang kohesif dalam tubuh organisasi. Lebih lanjut, kesatuan organisasi akan menumbuhkan ekspresi inovatif dan kepercayaan, maupun pengambilan keputusan yang efisien dan peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya Organisasional dapat membantu meningkatkan Kinerja Karyawan, karena akan menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama, membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, dan memberi kepuasan terhadap kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Budaya organisasional membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu budaya organisasional akan meningkatkan kekompakan tim antar departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama. Dengan budaya organisasional, dapat diperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Kompetensi Komunikasi dengan Kinerja Karyawan.
2. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Kecerdasan Emosional dengan Kinerja Karyawan.
3. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Budaya Organisasional.
4. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Budaya Organisasional.

5. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.

Adapun saran dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dinas Pariwisata DIY perlu untuk lebih memperhatikan peningkatan kemampuan komunikasi karena komunikasi yang baik sangat penting bagi efektifitas organisasi. Penggunaan saluran-saluran komunikasi vertikal lateral dan informal yang ekstensif akan meningkatkan aliran komunikasi, mengurangi ketidakpastian, serta memperbaiki kinerja dan kepuasan kerja. Pilihan saluran komunikasi yang benar, kesediaan untuk menjadi seorang pendengar yang efektif, dan pemanfaatan umpan balik dapat membuat komunikasi menjadi lebih efektif. Dinas pariwisata DIY juga perlu meningkatkan kompetensi komunikasi karyawannya untuk memelihara motivasi dan keterampilan komunikasi dengan memberikan pengarahan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan jika kinerja sedang dibawah standar. Semakin sedikit penyimpangan atau distorsi yang terjadi dalam komunikasi, semakin besar kemungkinan bahwa tujuan, umpan balik dan pesan-pesan manajemen lainnya akan sampai kepada karyawan dan diterima sebagaimana awal mula pesan tersebut dimaksudkan.
2. Diharapkan kepada Dinas Pariwisata DIY untuk meningkatkan kecerdasan emosional dengan melakukan pelatihan-pelatihan berkaitan dengan kecerdasan emosional, motivasi diri, peningkatan bakat dan minat karyawan dan melakukan penyesuaian pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan karyawan sehingga kejadian-kejadian seperti stres kerja dan tekanan kerja bisa dikurangi karena karyawan telah memiliki kesadaran untuk mengenali emosi diri, kemampuan diri dan kemampuan untuk memotivasi diri sendiri.
3. Dinas Pariwisata DIY dapat menjalankan praktik-praktik sumber daya manusia sebagai upaya untuk memelihara, mempertahankan dan memperkuat budaya organisasional. Proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, kegiatan pelatihan dan pengembangan, dan prosedur promosi memastikan bahwa karyawan yang

direkrut sesuai dengan budaya- budaya yang ada. Selain itu organisasi juga dapat melakukan kegiatan sosialisasi untuk mengadaptasikan karyawan dengan kultur organisasi.

4. Dinas Pariwisata DIY perlu untuk memperhatikan kondisi kinerja karyawannya pada saat sekarang sehingga dapat dilakukan perbaikan kinerja menuju keadaan kondisi kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Dinas Pariwisata DIY dapat melakukan analisis-analisis tentang apa yang menjadi masalah peningkatan kinerja dan mencari apa yang menjadi penyebabnya dan selanjutnya mencari solusi dan kemampuan yang diperlukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, M, 2002, *Performance Management*, Kogan Page Ltd, New York
- Dessler, G, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I Dan II, indeks, Jakarta.
- Drejer, A, 2001, *Illustrating Competence Development*, Measuring Business Excellence, Vol.5, No. 3.
- Edwardin, 2006, *Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. POS Indonesia)*, Tesis S2, MM UNDIP, Semarang.
- Erlyanie, L, 2003, *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Kota Semarang*, Tesis S2, MM UNDIP, Semarang.
- Ferris, et al, 2003, *Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, And Team Outcomes*, The International Journal Of Organizational Analysis, Vol 11, No.1.
- Goleman, D, 1998, *Working With Emotional Intelligence*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Goleman, D, 1999, *Emotional Intelligence*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Goleman, et al, 2002, *Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston.
- Handoko, 2008, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hastani, T, 2010, *Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pejabat Struktural Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman (Studi Pada Pejabat Struktural Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman Pasca Mengikuti Diklat ESQ)*, Tesis S2, MM UPNV, Yogyakarta.
- Latan dan Ghozali, 2012, *Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*, Undip, Semarang.
- Liliweri, A, 1997, *Komunikasi Antar Pribadi*, Citra Aditia Bakti, Bandung.

- Li-Qun Wei, et al, 2008, *The Role Of Corporate Culture In This Process Of Strategic Human Resource Management : Evidence From Chineses Enterprises*, Journal, Baptist University, Hongkong.
- Luthan, F, 1995, *Organizational Behavior*, McGraw Hill International, New York.
- Mangkunegara, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep Dan Implikasi*, Undip, Semarang.
- Mathis, J, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta.
- Payne, J, H, 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.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Indonesia Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.*
- Robbins, S.P, 2001, *Organizational Behavior*, 9th edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Robbins, S.P, 2002, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi 5, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, S.P dan Judge. T.A, 2011, *Organizational Behavior*, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.
- Rouhiainen, M, 2005, *The Communication Competence Of Leaders In A Knowledge Based Organization*, University Of Jyvaskyla.
- Rosidah, 2003, *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja PT. Cheil Jedang Indonesia Di Jombang Jawa Timur*, Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Sarah, I, 2013, *Pengaruh Kemampuan Komunikasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Tanah Itam Ulu*, Tesis S2, UNSU, Medan.
- Schein, E, 1991, *Organizational Culture And Leadership*, Oxford Jossey Bass Publisher, San francisco.
- Sekaran, U, 2007, *Research Methods For Business*, Edisi 4, Salemba Empat, Jakarta.
- Simamora, H, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke -3, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sulistio, H, 2012, *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk*, Tesis S2, Universitas Bina Darma, Palembang.
- Susanto, 1997, *Dasar-Dasar Manajemen*, CV Miswai, Jakarta.
- Sy, T dan Cote, S, 2004, *Emotional Intelligence, A Key ability To Succeed In The Matrix Organization*, Journal Of Management Development, Vol.23, No.5.
- Wibowo, 2013, *Manajemen Kinerja*, Rajagrafindo Persada, Depok.
- Winardi, et al, 2012, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh)*, Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Aceh.