

## **Analisis Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk)**

**Rizky Effendy**

Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Islam Kadiri

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk. Penelitian ini dilakukan pada PNS Aktif di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk dengan jumlah responden 61 orang PNS. Responden penelitian ditentukan dengan menggunakan metode *disproportionate Stratified Sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner dengan skala likert 5 pont untuk mengukur 13 indikator. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data regresi linear berganda. Hasil pengujian menunjukkan besarnya hubungan antara kompetensi komunikasi (X1), kecerdasan emosional (X2), budaya organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,881 hal ini menunjukkan hasil yang tinggi. Sedangkan kontribusi atau sumbangan secara simultan variabel kompetensi komunikasi (X1), kecerdasan emosional (X2), budaya organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 77,6% sedangkan 22,4% ditentukan oleh variabel yang lain

Kata kunci : kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, budaya organisasi , kinerja pegawai

### **Abstrack**

*This study was conducted to determine the effect of competency of communication, emotional intelligence, and culture of organisation on employment performance on Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk. The study was conducted on registered active civil servant (PNS) on Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk as many as 61 Person. The numbers of responden is determined proportional stratified sampling technique. The data collection is done by distributing questionnaires using a 5-point likert scale to measure 14 Indicator. Data analysis technique used is multiple linear regression. The test result showing a higher correlation between competency of communication, emotional intelligence, and culture of organisation on employment performance with score 0,881 and contribution simultan between these three factor about 77,6 % and 22,4 concerned with other factor*

*Keyword : competency of communication, emotional intelligence, and culture of organisation on employment performance*

### **Latar Belakang Teoritis**

Kinerja pegawai merupakan salah satu bahasan menarik dalam manajemen sumber daya manusia, banyak studi yang telah dilakukan untuk meneliti perihal kinerja pegawai. Beberapa pendapat mengenai faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan kompetensi dan lain lainnya

Dalam penelitian ini penulis mencoba menganalisis faktor yang mempengaruhi kompetensi kinerja pegawai antara lain dari kemampuan komunikasi, karena komunikasi merupakan bagian penting dalam kehidupan kerja. Menurut Robbins (2002) dengan komunikasi organisasi dapat memelihara motivasi pegawai dengan memberikan penjelasan kepada pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka

mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya jika sedang berada di bawah standar.

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 pegawai (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).

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

Selain kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional, budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja pegawai. 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 pegawainya, 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 pegawai, karena itu pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi pegawai.

Definisi yang secara kontekstual lebih sensitif dari kompetensi komunikasi didalam organisasi akan meluaskan model orisinil 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.

Istilah Kecerdasan Emosional (EQ) baru dikenal secara luas pada pertengahan tahun 1990 dengan diterbitkannya buku Daniel Goleman yang berjudul *Emotional Intelligence*. Goleman (2005: 512) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional atau *Emotional Intelligence* merujuk kepada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain.

Sedangkan menurut Salovey and Mayer (1990: 65) kecerdasan emosional diartikan sebagai suatu kemampuan yang menunjukkan bagaimana seseorang secara efektif mampu berhadapan dengan emosi baik dari dalam dirinya maupun dari orang lain. Menurut Meyer (2007: 58) kecerdasan emosional juga diartikan suatu kemampuan khusus membaca perasaan terdalam orang yang melakukan kontak, dan menangani relasi secara efektif.

Sementara pada saat yang sama dapat memotivasi diri sendiri dan memenuhi tantangan manajemen relasi. Kemampuan ini pada dasarnya dimiliki oleh ahli strategi, motivator, pelatih, negosiator dan semua pengembang sumber daya manusia, mereka juga mendengar kata-kata yang tak terucapkan, pesan yang tak terdengar, melalui wajah dan bahasa tubuh sehingga dapat menyampaikan berita yang memiliki arti penting.

Pengertian lain menurut Robbins (2006: 151), kecerdasan emosional adalah kumpulan keterampilan, kemampuan dan

kompetisi non-kognitif yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam menghadapi tuntutan dan tekanan lingkungan. Sedangkan Agustian (2006:38), menerjemahkan kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk merasa. Kunci kecerdasan emosi adalah pada kejujuran suara hati. Suara hati itulah yang harusnya dijadikan pusat prinsip yang mampu memberi rasa aman, pedoman, kekuatan serta kebijaksanaan. 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. Robbins (2008: 151) mengatakan berbagai studi mengemukakan bahwa Kecerdasan Emosional bisa memainkan peranan penting dalam pelaksanaan pekerjaan dan menjadi ciri orang yang berkinerja tinggi atau manusia yang berkualitas.

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 pegawai 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*)

Defenisi budaya (culture) dapat diartikan sebagai simbol bahasa, ideologi dan mitos; naskah organisasi yang diambil dari

naskah pribadi pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan; dan budaya merupakan sebuah produk sejarah, didasarkan pada simbol, dan merupakan suatu abstraksi dari perilaku (Ivancevich, dkk, 2006: 44).

Jadi budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara ersepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi Ivancevich, dkk, (2006: 44). Sedangkan budaya organisasi juga mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya (Robbins, 2008: 721).

Menurut Wirawan (2007: 10) budaya organisasi mengarahkan pada tiga elemen yaitu: 1) masalah sosialisasi; dimana anggota-anggota baru dari kelompok berusaha untuk menemukan elemen-elemen budaya, tetapi mereka mempelajarinya hanya sebatas permukaan saja.

Untuk memperoleh tingkat yang lebih dalam mereka harus mencoba untuk memahami persepsi dan perasaan yang muncul dalam situasi kritis atau mengobservasi dan menginterview anggota-anggota lama untuk memperoleh pengertian yang akurat mengenai kebersamaan asumsi pada tingkat yang lebih dalam, 2) masalah perilaku, dari defenisi di atas tidak memasukkan pola perilaku yang jelas seperti ritual-riual formal tertentu yang menggambarkan asumsi budaya namun lebih menekankan pada asumsi kritis mengenai bagaimana merasakan, berfikir dan memperkirakan sesuatu, 3) Bisakah sebuah organisasi yang besar memiliki satu budaya?.

Defenisi yang diberikan tidak mengkhususkan pola ukuran unit sosial karena kenyataannya beberapa sosial unit akan melahirkan subunit yang menimbulkan subkultur sebagai sebuah proses evolusi normal.

Berkaitan dengan uraian di atas dapat dikemukakan (Robbins, 2008: 256-257) pula bahwa budaya organisasi mencerminkan sifat-sifat dan ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku, kepribadian rganisasi. Adanya kondisi yang demikian, maka organisasi akan cenderung untuk menarik dan akan

mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan budaya organisasi, agar dalam tingkat tertentu polanya dapat langgeng, demikian pula sebaliknya orang-orang yang ada dalam organisasi akan cenderung untuk memilih budaya organisasi yang lebih disukai.

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

Dari kriteria tersebut akan diketahui perilaku yang dapat diterima dan perilaku yang tidak dapat diterima. Sosialisasi yang dilakukan kepada karyawan dari proses seleksi tersebut dengan metode sosialisasi yang diterapkan manajemen puncak. Karyawan Organisasi dapat pula mempelajari budaya organisasi melalui cerita, acara, ritual simbol dan bahasa Robbins (2006: 247), bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama. Sweeney & McFarlin (2002: 334) menyatakan budaya organisasi mengacu kepada cara hidup (*way of life*) organisasi/perusahaan.

Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Vroom (dalam Sri Handayani, 2001), tingkat sampai sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya disebut sebagai "*level of performance*". Porter & Lawler (dalam Sri Handayani, 2001) menyatakan bahwa "*sucessfull role achievement*" yang diperoleh seseorang akan berasal dari perbuatannya. Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja pegawai 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.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang bermakna prestasi kerja atau prestasi

sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja dalam buku manajemen sumber daya manusia yang ditulis oleh Mathis dan Jackson (2002:78) dijelaskan juga bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang telah dikerjakan atau dilakukan oleh karyawan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa "Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja".

Definisi lain mengenai kinerja menurut Nawawi (2006: 63) adalah "Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan". Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Menurut Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa "Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu". Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan kerja seorang pegawai yang dapat dibuktikan dari hasil kerja sehari-hari yang dapat memberikan nilai lebih bagi kemajuan unit kerja atau organisasinya

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

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

Keban (2004:65) mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja harus disusun dan diimplementasikan dengan suatu : 1) prosedur formal yang standar, 2) berbasis

pada analisis jabatan, 3) hasilnya didokumentasikan dengan baik, 4) penilaian yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang dipertanggungjawabkan.

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

Menurut Gomes (2005:91) ada kriteria 5 kriteria untuk menentukan kinerja seseorang yaitu : 1) pengembangan diri, 2) kerja tim, 3) komunikasi, 4) jumlah produk yang dihasilkan, dan 5) keputusan yang diambil. Lebih lanjut menurut Thomson (2002: 78) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kepada organisasi yang mencakup; kuantitas hasil, kualitas hasil, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Menurut Wibowo, Soewito, Sugiyanto (2001) mengungkapkan bahwa kinerja pegawai mengacu pada prestasi kerja pegawai yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan

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).

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah di Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk, yang keseluruhan aktivitas kegiatannya sangat mengandalkan manusia. Visi dan Misi dari Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk adalah mewujudkan Pembangunan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing.

Untuk itu memerlukan sumber daya manusia yang unggul, generasi berprestasi dari berbagai macam aspek, mampu berinovasi, mampu berpikir kritis serta memiliki karakter yang baik. Karena karakteristik semacam ini, sejak awal manajemen Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk telah sadar bahwa paradigma pengelolaan organisasi haruslah sejauh mungkin memperhatikan aspek manusia.

Karena karakteristik ini pula, manajemen Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk kemudian melihat transformasi organisasi tidak cukup hanya mengandalkan transformasi struktural, organisasi, sistem dan teknologi, tetapi juga melakukan transformasi budaya dan manusianya.

Perubahan-perubahan yang terus terjadi di perusahaan, membuat kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional menjadi penting dibutuhkan, karena pegawai 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 pegawai yaitu kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi, dengan subyek penelitiannya adalah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk. Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka pertanyaan yang timbul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja pegawai.
2. Bagaimana pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai.
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

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

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

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan, sebab akibat dari kinerja variabel yang perlu dibuktikan kebenarannya (Abdul Hamid, 2010:16). Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, maka hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja pegawai

H0 : Kompetensi komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H1 : Kompetensi komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai

H0 : Kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H2 : Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

H0 : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### Metode Penelitian

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.

Jumlah populasi sebanyak 110 orang dan 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 61 orang*

- Teknis Analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi berganda

Dimana  $Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$

Keterangan :

- Y = Perataan Laba /hasil (Kinerja Organisasi) variabel terikat
- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta_1$ - $\beta_3$  = Koefisien Regresi
- X1 = Kompetensi komunikasi
- X2 = Kecerdasan emosional
- X3 = Budaya organisasi
- e = Standart error
- Adapun software analisis yang digunakan menggunakan SPSS 21 For Windows

### 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 indikator-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 :

$$VE = (\Sigma \text{ std loading})^2 / (\Sigma \text{ std loading})^2 + \Sigma \sim f$$

Keterangan :

*Standard loading* yang diperoleh secara langsung dari *standardized loading* hasil perhitungan komputer untuk setiap indikator yang diuji.  $\Sigma \sim f$  merupakan *measurement error* dari tiap faktor.

#### Uji Reliabilitas.

Simamora (2002) menyatakan bahwa reliabilitas merupakan tingkat keandalan daftar pertanyaan. Daftar pertanyaan yang reliabel 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 :

$$\text{Construct reliability} = (\Sigma \text{ std loading})^2 / (\Sigma \text{ std loading})^2 + \Sigma \sim f$$

Keterangan :

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

$\Sigma \sim f$  merupakan *measurement error* dari tiap faktor.

#### Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2016;154) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Apabila variabel tidak berdistribusi secara normal maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov* yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikan diatas 0,05 maka data terdistribusi normal. Sedangkan jika hasil *One Sample Kolmogorov Smirnov* menunjukkan nilai signifikan dibawah 0,05 maka data tidak terdistribusi normal.

#### Uji Multikolinearitas

Menurut Ghazali (2016;103) pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya

korelasi antar variabel bebas (independen). Pengujian multikolinearitas adalah pengujian yang mempunyai tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Efek dari multikolinearitas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel. Hal tersebut berarti standar error besar, akibatnya ketika koefisien diuji, t-hitung akan bernilai kecil dari t-tabel. Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen.

Untuk menemukan ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1 / \text{tolerance}$ ) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai *cut off* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10.

#### Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam suatu model regresi linier berganda adalah dengan melihat grafik *scatterplot* atau nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan residual error yaitu ZPRED. Jika tidak ada pola tertentu dan tidak menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Model yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2016;134).

#### Uji Autokorelasi

Menurut Ghazali (2016;107) autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Permasalahan ini muncul karena residual tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Model regresi yang baik adalah model regresi yang bebas dari autokorelasi. Cara untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi adalah dengan uji *Run Test*.

Run test merupakan bagian dari statistik non-parametrik dapat pula digunakan untuk menguji apakah antar residual terdapat korelasi yang tinggi. Jika antar residual tidak terdapat hubungan korelasi maka dikatakan bahwa residual adalah acak atau random. Run test digunakan untuk melihat apakah data residual terjadi secara random atau tidak (sistematis). Run test dilakukan dengan membuat hipotesis dasar, yaitu:

$H_0$  : residual (res\_1) random (acak)

$H_A$  : residual (res\_1) tidak random

Dengan hipotesis dasar di atas, maka dasar pengambilan keputusan uji statistik dengan Run test adalah (Ghozali, 2016;116):

1. Jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) kurang dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_A$  diterima. Hal ini berarti data residual terjadi secara tidak random (sistematis).

2. Jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) lebih dari 0,05, maka  $H_0$  diterima dan  $H_A$  ditolak

Hal ini berarti data residual terjadi secara random (acak).

#### **Teknik Analisis**

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat tentang respon yang diberikan oleh responden, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistic

#### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Regresi linier berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2010). Analisis data dilakukan dengan bantuan komputer melalui program SPSS 21.0 *for windows*. Menurut Sugiyono (2007) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

0,00 - 0,199 = sangat rendah

0,20 - 0,399 = rendah

0,40 - 0,599 = sedang

0,60 - 0,799 = kuat

0,80 - 1,000 = sangat kuat

#### **Uji Hipotesis**

##### **Uji F**

Menurut Ghozali (2016;96) Uji F disini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara bersama-sama

berpengaruh terhadap variabel terikat (dependen). Prosedur yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

a. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi 0,05 dengan derajat bebas ( $n - k$ ), dimana  $n$  : jumlah pengamatan dan  $k$  : jumlah variabel.

b. Kriteria keputusan :

1. Uji Kecocokan model ditolak jika  $\alpha > 0,05$

2. Uji Kecocokan model diterima jika  $\alpha < 0,05$

##### **Uji Parsial (Uji-T)**

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan besarnya pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:98). Langkah-langkah yang digunakan untuk menguji statistik t adalah sebagai berikut:

a. Menentukan hipotesis masing-masing kelompok:

$H_0$  = Variabel independen secara parsial atau individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_1$  = Variabel independen secara parsial atau individu memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

b. Membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dengan kriteria sebagai berikut:

a. Menentukan hipotesis masing-masing kelompok:

$H_0$  = Variabel independen secara parsial atau individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_1$  = Variabel independen secara parsial atau individu memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

b. Membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dengan kriteria sebagai berikut

Jika  $t$ -hitung  $<$   $t$ -tabel, maka variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen ( $H_0$  diterima).

2. Jika  $t$ -hitung  $>$   $t$ -tabel, maka variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen ( $H_0$  ditolak).

c. Menentukan tingkat signifikansi yaitu  $\alpha = 0,05$  (5%).

d. Dalam penelitian ini juga dilakukan dengan melihat nilai tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) dengan derajat bebas ( $n - k$ ), dimana  $n$  = jumlah pengamatan dan  $k$  = jumlah variabel. Dengan kriteria pengujian :

1. Apabila tingkat signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

2. Apabila tingkat signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, berarti ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Dengan mengetahui koefisien korelasi antara masing-masing variabel X dan Y maka dapat ditentukan koefisien determinasi untuk mengetahui besarnya pengaruh yang ditimbulkan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien korelasi harus terdapat batas-batas  $-1 < r < 1$ . Bila  $r$  mendekati  $-1$  atau  $1$ , maka dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang erat antara variabel bebas dan variabel terikat. Bila  $r$  mendekati  $0$ , maka dapat dikatakan bahwa hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat sangat rendah atau bahkan tidak ada. Analisis korelasi berganda ini berkenaan dengan hubungan tiga atau lebih variabel. Sekurang-kurangnya dua variabel bebas dihubungkan dengan variabel terikatnya. Dalam korelasi ganda koefisien korelasinya dinyatakan dalam  $R$ . Analisis ini digunakan untuk mencari hubungan antara dua variabel bebas atau lebih yang secara bersama-sama dihubungkan dengan variabel terikatnya, sehingga dapat diketahui besarnya sumbangan seluruh variabel bebas yang menjadi obyek penelitian terhadap variabel terikatnya.

Menurut Sarwono (2005:72) Koefisien Determinasi digunakan untuk menghitung besarnya peranan atau pengaruh variabel bebas (variabel X) terhadap variabel tergantung (variabel Y). Koefisien determinasi dihitung dengan cara mengkuadratkan hasil korelasi kemudian dikalikan dengan 100%. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien determinasi

$r^2$  = Koefisien korelasi

### Hasil Dan Pembahasan

Dari data hasil kuisioner yang telah disebarkan didapat data, bahwa skor total yang diperoleh dalam variabel kompetensi komunikasi (X1) didapat skor 2.609 dengan skor rata-rata 48,314. Dimana skor ini

menunjukkan adanya kompetensi komunikasi yang tinggi dilingkup kerja dinas pendidikan Nganjuk. Skor ini diperoleh dari gabungan pegawai PNS laki-laki dan perempuan, sehingga data tidak dipilah-pilah menurut gender ataupun lama bekerja dalam instansi

Dari data hasil kuisioner yang telah disebarkan didapat data, bahwa skor total yang diperoleh dalam variabel kecerdasan emosional (X2) didapat skor 2.828 dengan skor rata-rata 52,37. Dimana skor ini menunjukkan adanya kecerdasan emosional yang tinggi dilingkup kerja dinas pendidikan Nganjuk. Skor ini diperoleh dari gabungan pegawai PNS laki-laki dan perempuan, sehingga data tidak dipilah-pilah menurut gender ataupun lama bekerja dalam instansi.

Dari data hasil kuisioner yang telah disebarkan didapat data, bahwa skor total yang diperoleh dalam variabel budaya organisasi (X3) didapat skor 2.539 dengan skor rata-rata 47,018. Dimana skor ini menunjukkan adanya budaya organisasi yang tinggi dilingkup kerja dinas pendidikan Nganjuk. Skor ini diperoleh dari gabungan pegawai PNS laki-laki dan perempuan, sehingga data tidak dipilah-pilah menurut gender ataupun lama bekerja dalam instansi

Dari data hasil kuisioner yang telah disebarkan didapat data, bahwa skor total yang diperoleh dalam variabel kinerja pegawai (Y) didapat skor 2.759 dengan skor rata-rata 51,092. Dimana skor ini menunjukkan adanya kinerja pegawai yang tinggi dilingkup kerja dinas pendidikan Nganjuk

Berdasarkan hasil tabel 4.15 *output* SPSS diatas menunjukkan bahwa nilai Sig. Adalah sebesar  $0,000 < 0,005$ . Dan juga nilai F hitung yang mencapai  $57,812 > F$  tabel 2,79. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi (X1), kecerdasan emosional (X2), budaya organisasi (X3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y).

- Berdasarkan hasil *output* SPSS diatas menunjukkan bahwa hasil dari Uji T untuk kompetensi komunikasi nilai Sig. menunjukkan nilai  $0,000$  yang dimana  $< 0,05$ . Sedangkan untuk kecerdasan emosional taraf Sig. menunjukkan nilai  $0,035 < 0,05$ , dan untuk budaya organisasi menunjukkan hasil Sig.  $0,000 < 0,05$ . Karena ketiga variabel X masing-masing berpengaruh terhadap variabel Y.

- Dari hasil tabel 4.17 diatas menunjukkan hasil bahwa nilai taraf Sig. untuk setiap variabel X dan Y menunjukkan hasil bahwa 0,000 dan < dari 0,05. Hal ini menunjukkan adanya korelasi antar variabel bebas dengan terikat. Berkenaan dengan koefisien korelasi nilai yang paling kecil 0,620 dan yang paling besar 1, hal ini menunjukkan semakin nilai koefisien korelasi mendekati 1 atau 0,620 maka hubungan antar variabel semakin kuat.
- Berdasarkan tabel 4.18 diatas menunjukan bilai probabilitas (Sig. F change) = 0,000. Karena nilai Sig. F change 0,000 < 0,05, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi komunikasi (X1), kecerdasan emosional (X2), budaya organisasi (X3) berhubungan secara simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).
- Berdasarkan hasil tabel 4.19 *output* diatas menunjukan hasil bahwa taraf Sig. hasilnya 0,000 < 0,05 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi komunikasi (X1), kecerdasan emosional (X2), budaya organisasi (X3) berhubungan secara simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H0 : Kompetensi komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H1 : Kompetensi komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil tabel 4.16 *output* SPSS diatas menunjukkan bahwa hasil dari Uji T untuk kompetensi komunikasi nilai Sig. menunjukkan nilai 0,000 yang dimana < 0,05 berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H0 : Kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H2 : Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil tabel 4.16 *output* SPSS diatas menunjukkan bahwa hasil dari Uji T untuk kecerdasan emosional nilai Sig. menunjukkan nilai 0,000 yang dimana <

0,05 berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y)

#### SIMPULAN DAN SARAN

- Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya, didapatkan hasil bahwa ada pengaruh yang cukup signifikan antara variabel kompetensi komunikasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Dinas Pendidikan Nganjuk tahun 2021.
- Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya, didapatkan hasil bahwa ada pengaruh yang cukup signifikan antara variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Dinas Pendidikan Nganjuk tahun 2021.
- Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya, didapatkan hasil bahwa ada pengaruh yang cukup signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Dinas Pendidikan Nganjuk tahun 2021.
- Untuk kedepannya hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memperbaiki apa yang dinilai kurang dalam dinas pendidikan Nganjuk terutama dalam hal kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, budaya organisasi dalam kinerja pegawainya.
- Baik pimpinan maupun pegawai lebih bisa memberikan budaya organisasi yang baik, hal ini dikarenakan budaya organisai memiliki nilai rata-rata yang kecil dibandingkan dengan yang lainnya.

#### Daftar Pustaka

- 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 Pegawai : 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 Pegawai RSU Daerah Kota Semarang*. Tesis S2, MM UNDIP, Semarang.
- Nugraheni, M.D., (2003). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. 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 Pegawai PT. Cheil Jedang Jawa Timur*. Tesis S2 UNAIR, Surabaya.
- Rouhiainen, M., (2005). "The Communication Competence of Leaders in a Knowledge-Based Organization", University of Jyvaskyla.
- 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 Pegawai". *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 Widyasari, (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 Pegawai di PT. Pura Barutama Kudus". **Jurnal Bisnis Strategi**, Vol 6. No. 4.