

**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMPETENSI
KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA
DIVISI FOOD AND BEVERAGE DI HOTEL
GRAN MELIA JAKARTA**

Edvin Fairliantina
STIE Pariwisata Internasional (STEIN)

ABSTRACT

Purpose- The purpose of this study was to analyze the effect of emotional intelligence and organizational culture on employee performance with communication competence as a moderation variable in the Food and Beverage Division in Gran Melia Hotel, Jakarta.

Design/methodology/approach- The sample of this study was 73 employees at the Food and Beverage Division in Gran Melia Hotel, Jakarta. The sample technique used is saturated sample due to limitation of staff's number.

Findings- The research result: 1) there is a significant direct effect of emotional intelligence variables on employee competency variables, (2) there is a significant direct effect of organizational culture variables on communication competence variables, (3) there is a significant direct effect of emotional intelligence variables on employee performance variables, (4) there is a significant direct effect of organizational culture variables on employee performance variables, (5) there is a significant direct effect of communication competence variables on employee performance variables.

Keywords: Emotional Intelligence, Organizational Culture, Communication Competence and Performance

Latar Belakang

Perkembangan dan peningkatan didalam sektor jasa pelayanan perhotelan saat ini cukup pesat sehingga membawa perubahan pada pola hidup masyarakat dan tingkat kebutuhan hidup masyarakat akan jasa sebuah perhotelan. Seiring dengan upaya hotel dalam mempertahankan dan meningkatkan pelayanan yang baik, maka setiap karyawan dituntut bekerja keras untuk memberikan dukungannya. Setiap karyawan memiliki peran penting melalui fungsinya masing-masing, oleh karena itu, setiap karyawan dituntut menjadi sumber daya manusia yang unggul untuk menopang pencapaian visi dan misi organisasi. Sumber daya manusia merupakan motor utama penggerak organisasi yang menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam mewujudkan tujuannya.

Organisasi tidak dapat lepas dari masalah, sehingga jika tidak dapat menanganinya secara efektif akan menyebabkan kegagalan. Kenyataan ini menunjukkan industri perhotelan membutuhkan pemahaman tentang siklus hidup produk (*product life cycle*) sebagai upaya manajemen dalam menghadapi persaingan industri perhotelan yang memahami tahapan Perkenalan (*Introduction*), Tahap Pertumbuhan (*Growth*), Tahap Kedewasaan (*Maturity*), dan Tahap kemunduran (*Decline*) (Kotler & Keller, 2009: 4).^[1] Salah satu permasalahan yang senantiasa muncul dan menjadi pusat perhatian dan konsentrasi berbagai organisasi, baik organisasi profit maupun organisasi nonprofit, adalah masalah kinerja. Masalah ini senantiasa dianggap penting karena sangat vital bagi karyawan maupun organisasi. Tanpa kinerja, organisasi tidak akan berarti apa-apa. Demikian pula karyawan tanpa

kinerja tidak akan berarti bagi organisasi. Hal ini dapat terjadi karena kinerja karyawan merefleksikan unjuk kerja yang ditampilkan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, apabila kinerja karyawan rendah, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai. Oleh karena itu, dalam rangka membangun kinerjanya, karyawan dituntut dapat bekerja dengan cepat, berkualitas, sarat spirit melayani, menjunjung tinggi nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi, terampil secara interpersonal, memiliki mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreatif, terampil berkomunikasi, mempunyai inisiatif, serta cakap bekerja sesuai rencana dan sanggup pula mengorganisasi pekerjaan dengan baik. Hal ini menunjukkan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67).^[2]

Pentingnya peranan karyawan, hotel telah banyak dilakukan kegiatan untuk memberdayakan karyawan sehingga memiliki kemampuan dan kinerja yang optimal dalam upaya pencapaian tujuan visi dan misi hotel. Meskipun di Gran Melia Hotel Jakarta sudah banyak karyawan menunjukkan hasil yang perilaku positif, namun masih ada pula di beberapa karyawan yang belum memperlihatkan hasil yang mengembirakan. Hal ini seperti tampak dari hasil survey angket yang menyebutkan masih ada saja karyawan yang tidak sanggup menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan, tidak mampu bekerja sesuai standar kualitas yang berlaku di hotel, tidak mau berubah untuk meningkatkan hasil kerjanya, dan kurangnya kesadaran untuk mencapai tujuan organisasi, serta kurang kondusifnya budaya organisasi yang tercipta di lingkungan kerja. Selain itu, kurangnya kesadaran karyawan dalam memperlakukan jam kerja secara wajar

juga masih terlihat, seperti datang terlambat atau datang sesuai jam kerja, sehingga hal itu menghambat yang bersangkutan untuk menunjukkan kinerjanya secara maksimal. Hal ini mengindikasikan bahwa sikap dan budaya kerja di kalangan karyawan masih belum tumbuh dengan baik. Mereka bekerja tanpa budaya yang kondusif yang memungkinkan karyawan dapat meningkatkan kemampuan kerja, sehingga kinerjanya kurang mengalami perbaikan. Hasil angket dengan para karyawan juga menunjukkan bahwa terdapat beberapa keluhan yang ditengarai menjadi salah satu penyebab terjadinya kinerja yang menurun, yaitu: tidak sesuai imbalan yang mereka dapat dengan beban kerja dan prestasi yang diperoleh, sehingga para karyawan kurang termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal.

Di samping itu, dalam pengamatan penulis pada masa orientasi prapenelitian, instruksi pemimpin juga kadang kurang jelas sehingga menyebabkan terjadinya kesalahan komunikasi terhadap bawahan, dan hal itu kemudian berimplikasi pada pelaksanaan kerja yang kurang baik. Selain itu, juga masih ditemukan karakteristik pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan karyawan. Hal itu juga memiliki peran penting di dalam membentuk kinerja karyawan, yang akhirnya berakibat pada rendahnya kepuasan kerja dan timbulnya stres di kalangan karyawan. Dalam kondisi karyawan seperti yang diuraikan di atas maka tidak menutup kemungkinan timbulnya konflik di antara sesama karyawan yang kemudian menyebabkan emosi kurang terkontrol dalam bekerja, sehingga menyebabkan kinerja karyawan kurang maksimal.

Sebagaimana dikemukakan oleh Gibson, *et al.* (2003) bahwa kinerja merefleksikan hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan keefektifan kinerja lainnya; atau

sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu (Bernardin, 2007: 173).^[3] Dengan demikian kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang dicapai melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Itu berarti bahwa keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok dan kinerja di perusahaan tersebut (Simanjuntak, 2011: 1),^[4] atau orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta (Musaneff, dalam Widjaya, 2006: 113).^[5] Dengan demikian karyawan merupakan orang-orang yang melakukan pekerjaan di suatu lembaga atau badan swasta dengan mendapat imbalan berupa gaji dan tunjangan.

Dari uraian mengenai kinerja dan karyawan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang melalui kegiatan tertentu secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan memperoleh imbalan gaji dan tunjangan.

Di lingkungan Hotel Gran Melia Jakarta, ada sejumlah faktor yang menyebabkan kondisi kinerja karyawan kurang maksimal. Pertama, budaya organisasi, yaitu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2006: 721).^[6] Budaya yang kuat memungkinkan orang untuk merasa lebih baik tentang apa yang mereka lakukan, sehingga mereka cenderung bekerja lebih keras (Harison & Stokes, dalam Ernawan, 2011: 78).^[7] Dengan kecenderungan tersebut, maka akan terbagun kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian O'Reilly (dalam Dwyer, Richard dan Chadwick, 2003: 1009) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi

dapat meningkatkan kinerja organisasi.^[8] Namun, dalam fenomena di lapangan menunjukkan bahwa budaya organisasi Hotel Gran Melia Jakarta belum sepenuhnya kondusif. Menurut pengakuan beberapa karyawan, karyawan tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan, termasuk dalam merancang bangun visi, misi, tujuan dan program kerja. Pimpinan juga adakalanya tidak konsisten dengan keputusan yang diambil. Kondisi seperti ini tentu saja dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerjanya.

Kedua, kecerdasan emosional, yaitu kemampuan untuk merasakan, memahami, dan mengimplementasikan kepekaan tenaga dan emosional secara aktif sebagai sumber energi, informasi, hubungan dan pengaruh yang manusiawi (Cooper dan Sawaf, 2002: 38).^[9] Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dapat bekerja dengan baik sehingga kinerjanya potensial meningkat dari waktu ke waktu. Penelitian yang dilakukan Bachman, Stein, Campbell & Setarenios (dalam Day & Carroll, 2004: 144) juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dapat memprediksi kinerja.^[10] Sukidi (2001: 135) mengatakan bahwa dalam praktek kerja sehari-hari, kemampuan kecerdasan emosional begitu terasa, di antaranya penuh motivasi dan kesadaran diri, empati, simpatik, bersolidaritas tinggi, dan sarat kehangatan emosional dalam interaksi kerja.^[11] Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dapat mendorong tumbuhnya kinerja karyawan. Namun, kenyataan di lapangan memperlihatkan bahwa masih ada karyawan Hotel Gran Melia Jakarta yang tidak mampu mengendalikan emosinya. Mereka misalnya mudah tersinggung ketika dikritik atau mendapat komplain. Kondisi demikian tentu saja dapat mengganggu karyawan dalam menunjukkan kinerja terbaiknya.

Pada Hotel Gran Melia Jakarta terdapat rantai komunikasi antara karyawan dengan manajer. Setiap ide atau keluhan tidak bisa secara langsung disampaikan kepada General Manajer melainkan harus melalui beberapa orang terlebih dahulu. Kemampuan berkomunikasi karyawan juga mengalami hambatan disebabkan oleh rantai komunikasi tersebut antara lain sering terjadi kesalahpahaman dalam penyampaian pesan (informasi) ataupun keluhan yang kurang ditanggapi oleh atasan. Akibatnya tugas-tugas yang telah diberikan kepada karyawan tidak diselesaikan secara maksimal, hasil pekerjaan yang tidak maksimal dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kompetensi komunikasi pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi komunikasi karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.
3. Untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.
5. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.

Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional menurut Goleman (2012:512) adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupannya dengan inteligensi (to manage our emotional life with intelligence); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (the appropriateness of emotion and its expression) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.^[12] Robert K. Cooper dan Ayman Sawaf (dalam Kosim, 2007:20) menyatakan bahwa kecerdasan emosional yang memotivasi kita untuk mencari manfaat dan potensi unik kita dan mengaktifkan aspirasi dan nilai-nilai yang paling dalam, mengubahnya dari apa yang kita pikirkan menjadi apa yang kita jalani. Kecerdasan emosional sangat mempengaruhi kehidupan seseorang secara keseluruhan mulai dari kehidupan dalam keluarga, pekerjaan, sampai interaksi dengan lingkungan sosialnya. Oleh karena itu kecerdasan emosional berpengaruh juga pada cara seseorang menyelesaikan masalah dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam kehidupan keluarga, pekerjaan maupun interaksi dengan lingkungan sosial. Orang yang pandai atau berhasil dalam prestasi akademik sewaktu pendidikan formal ternyata banyak yang gagal mencapai puncak prestasi sewaktu menempuh karier profesional. Mencapai prestasi kerja yang baik bukan hanya perlu mengembangkan *rational intelligence*, melainkan juga perlu mengembangkan *emotional intelligence*.^[13]

Menurut Ary Ginanjar Agustian (2002:199) bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, dan pengaruh manusia.^[14] Indikator pada variabel kecerdasan emosional menggunakan konsep Goleman (2012) yang terdiri dari lima indikator kemampuan yaitu: (a) Mengenali emosi diri, (b) Mengelola emosi, (c) Memotivasi diri sendiri, (d) Mengenali emosi orang lain, dan (e) Membina hubungan.

Budaya Organisasi

Chuck Williams (2001:84) menjelaskan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai-nilai, keyakinan dan sikap utama yang dilakukan diantara anggota organisasi. Fungsi budaya organisasi dapat membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal organisasi. ^[13] Hal ini sesuai dengan pendapat Jhon R. Schermerhorn dan James G. Hunt (dalam Mangkunegara, 2008:123) "The culture of an organization can help it deal with problems of both external adaptation dan internal integration". ^[16]

Tampubolon (2008:230) mengartikan budaya organisasi sebagai kesepakatan perilaku pegawai di dalam organisasi yang digambarkan dengan selalu berusaha menciptakan efisiensi, bebas dari kesalahan, perhatian terfokus pada hasil dan kepentingan pegawai, kreatif, dan akurat menjalankan tugas. ^[15] Ada lima indikator yang relevan dengan penelitian ini yaitu : (a) memberi perhatian pada masalah secara detil, (b) berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, (c) berorientasi kepada semua kepentingan pegawai, (d) agresif dalam bekerja, dan (e) menjaga dan mempertahankan stabilitas kerja.

Kompetensi Komunikasi

Payne (dalam Jubaedah, 2009:375) mendefinisikan kompetensi komunikasi yang dirumuskan oleh Jablin dan Sias yaitu The set of abilities, henceforth, termed resources, which a communicator has available for use in the communication process. ^[18] Kompetensi komunikasi diartikan sebagai seperangkat kemampuan seorang komunikator untuk menggunakan berbagai sumber daya yang ada di dalam proses komunikasi.

Payne (dalam Edwardin, 2006:15) menjelaskan bahwa indikator pengukuran kompetensi komunikasi antara lain sebagai berikut: (1) Motivasi komunikasi, Motivasi komunikasi sering kali terkait dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan yang lain. (2) Pengetahuan komunikasi, Untuk membuat rencana tindakan, seringkali disebut sebagai skenario komunikasi. 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. Pengetahuan prosedural adalah mengetahui bagaimana, bukan isi dari mengetahui bahwa atau mengetahui apa. Pengetahuan ini diraih melalui pendidikan, pengalaman, dan dengan pengamatan apa yang disebut prototipe dari kompetensi interpersonal, sebuah role model sekaligus mengetahui standar organisasi untuk komunikasi. (3) Keterampilan komunikasi, Mencakup kinerja aktual dari perilaku. Hal ini sering kali merupakan bagian yang sulit bagi komunikator mengubah motivasi dan rencana menjadi tindakan. Individu sering kali termotivasi untuk berkomunikasi dan memiliki pengetahuan. Namun, kurang keterampilan dalam pengkomunikasiannya secara aktual. 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. ^[19]

Kinerja Karyawan

Menurut Richard Williams (dalam Wungu dan Brotoharsojo, 2003:49) Performance atau kinerja adalah keluaran,

output, atau result yang berasal dari adanya perilaku kerja serta lingkungan kerja tertentu yang kondusif. ^[18] Selanjutnya, John Bernadin (dalam Edwardin 2006:12-13) ^[20] menyatakan ada enam indikator kinerja pegawai secara individu, namun dalam penelitian ini digunakan lima indikator yang relevan 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) 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. (3) Efektivitas, Tingkat

penggunaan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya. (4) Kemandirian, Tingkat dimana seorang pegawai dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan. (5) Komitmen kerja, Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini pada tabel 1 sebagai berikut:

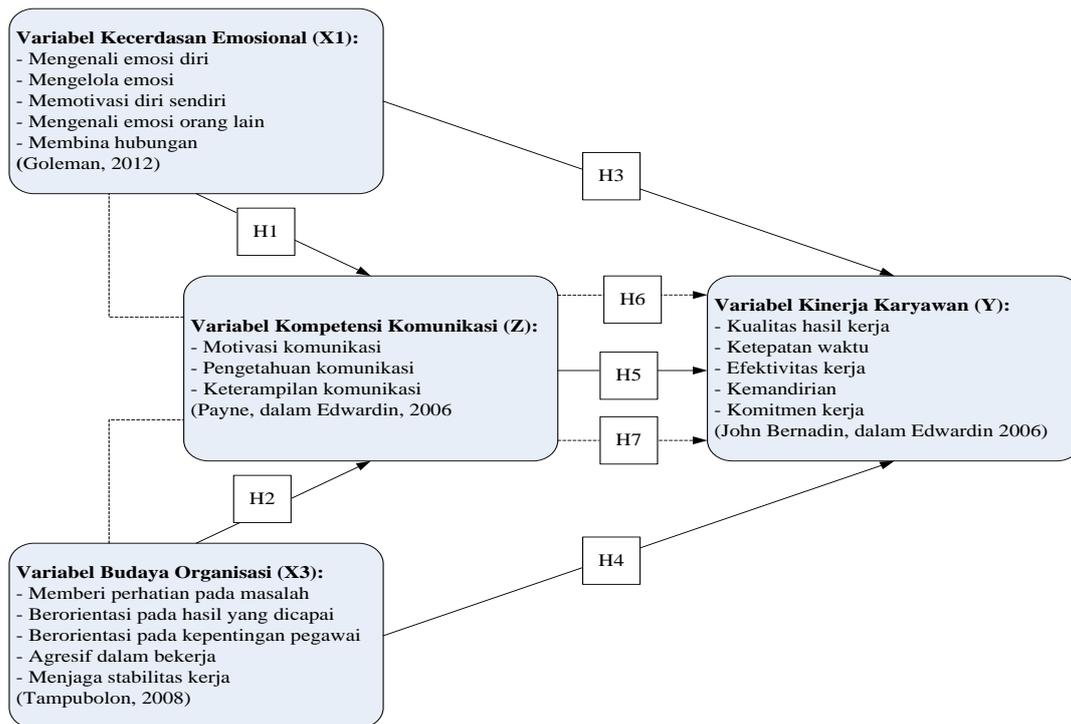
Tabel 1. Penelitian Terdahulu

| | | |
|----|---------|---|
| 1. | Penulis | Yussi Rapareni (2013) ^[20] |
| | Judul | Analisis pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Radio Republik Indonesia Palembang |
| | Hasil | Kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian kompetensi komunikasi lebih berpengaruh secara dominan daripada kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. |
| 2. | Penulis | Agus Rizaldi Nasution (2011) ^[21] |
| | Judul | Pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara |
| | Hasil | Kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Sedangkan secara parsial variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. |
| 3 | Penulis | Chandra Wisnu Utomo (2016) ^[22] |
| | Judul | Pengaruh komunikasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Puskesmas Jatiroto Kabupaten Wonogiri |
| | Hasil | Komunikasi dan Kecerdasan Emosional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara bersama-sama variabel komunikasi dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 4 | Penulis | Siti Makrufah (2011) ^[23] |
| | Judul | Pengaruh budaya, pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan Hotel Bumi Surabaya |
| | Hasil | Terdapat pengaruh signifikan budaya dan organisasi belajar terhadap kinerja karyawan di Hotel Bumi Surabaya. |

Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan, maka model kerangka

konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Metode Penelitian

Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif yang menekankan pada pengujian hipotesis melalui pengukuran variabel-variabel dengan teknik analisis data deskriptif dan analisis jalur (path analysis).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian adalah seluruh karyawan Hotel Gran Melia Jakarta yang berjumlah 625 orang pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dimana sampel yang diambil adalah pegawai yang bekerja di Divisi Food & Beverage yang berjumlah 125 orang. Namun karena keterbatasan waktu dan tenaga, pada saat terakhir kuesioner yang terkumpul berjumlah 73 kuesioner, sehingga dalam penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 73 orang karyawan pada Divisi Food and Beverage di Hotel Gran Melia Jakarta.

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan teknik path analysis dengan melaksanakan pengujian instrumen, uji normalitas, pengukuran analisis jalur, dan uji hipotesis dengan menggunakan program SPSS.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel tersebut telah didukung oleh item pertanyaan yang valid dan reliable oleh sebab itu dapat terus digunakan kedalam tahapan pengolahan data lebih lanjut.

1. Uji Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total dan melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang overestimasi. Nilai r hitung diambil dari kolom Corrected Item-Total Correlation yang dihasilkan oleh

SPSS, dimana syarat minimum butir pernyataan dapat dinyatakan valid apabila memiliki nilai r hitung $> 0,6$.

Hasil uji validitas Dari tabel 7 dapat dilihat bahwa dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada 73 responden untuk menguji validitas variabel kecerdasan emosional, didapatkan nilai korelasi (r hitung) dari semua pernyataan $> 0,6$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan yang diajukan untuk menguji validitas variabel kecerdasan emosional, budaya organisasi, kompetensi komunikasi, dan kinerja karyawan dinyatakan valid karena seluruh Corrected Item-Total Correlation $> 0,6$ yang bermakna valid.

Hasil uji reliabilitas Variabel kecerdasan emosional, budaya organisasi, kompetensi komunikasi, terhadap kinerja karyawan ditunjukkan pada tabel 2 di bawah ini.

2. Pengujian Kriteria Statistik Analisis Jalur

Analisis Sub Struktur 1

Analisis sub struktur 1 adalah analisis regresi linear berganda yang dilakukan untuk melihat pengaruh variabel kecerdasan emosional dan budaya organisasi secara parsial terhadap kompetensi komunikasi pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|-----------------------|------------------|------------|
| Kecerdasan Emosional | 0.939 | Reliabel |
| Budaya Organisasi | 0.953 | Reliabel |
| Kompetensi Komunikasi | 0.972 | Reliabel |

Sumber: Ouput SPSS, diolah

Dari hasil pengolahan data pada sub struktur 1 dengan program SPSS, menunjukkan hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur dan hasil koefisien regresi sub struktur 1 ditunjukkan pada tabel 3 dan 4 di bawah ini.

Dari tabel–tabel 3 dan 4 dapat dijabarkan pengaruh variabel kecerdasan emosional dan budaya organisasi secara parsial terhadap kompetensi komunikasi karyawan pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta serta pembuktian hipotesis–hipotesis penelitian yang dibuktikan kebenarannya melalui uji t yang dihasilkan sub struktur 1, yaitu:

Pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kompetensi komunikasi karyawan pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta

Hipotesis:

H_{01} : Bahwa variabel kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kompetensi komunikasi pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta.

Hasil t hitung dari variabel kecerdasan emosional sebesar 4.735 dengan nilai signifikan sebesar 0.000. Karena nilai signifikan dari variabel kecerdasan emosional $0.000 < 0,05$ maka dapat diambil kesimpulan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kompetensi komunikasi pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta.

Besarnya pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kompetensi komunikasi karyawan pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta dapat diketahui dari nilai koefisien jalur (β) dari variabel kecerdasan emosional. Pada tabel 20

didapat nilai koefisien jalur (beta) variabel kecerdasan emosional sebesar 0.534 yang artinya kecerdasan emosional berpengaruh signifikan secara langsung sebesar $0.534 \times 0.534 = 0.2852$ atau 28.52 % terhadap kompetensi komunikasi karyawan pada

Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kompetensi komunikasi tersebut dinyatakan signifikan karena nilai signifikan variabel kecerdasan emosional lebih kecil dari 0,05.

Tabel 3. Model Summary^bsub struktur 1

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .783 ^a | .613 | .602 | 5.57594 | 2.453 |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2), Kecerdasan Emosional (X1)

b. Dependent Variable: Kompetensi Komunikasi (Z)

Tabel 4. Hasil koefisien regresi sub struktur 1

| Jalur | Koefisien jalur (Beta) | t hitung | Nilai sig | Hasil pengujian |
|-------------|------------------------|----------|-----------|--|
| ρZX_1 | 0.534 | 4.735 | 0.000 | Ho ₁ ditolak dan Ha ₁ diterima |
| ρZX_2 | 0.298 | 2.638 | 0.010 | Ho ₂ ditolak dan Ha ₂ diterima |

Sumber: Data diolah

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yussi Rapareni (2013) dalam penelitiannya dengan judul : Analisis pengaruh kompetensi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Radio Republik Indonesia Palembang, dimana pada penelitian tersebut terbukti bahwa kecerdasan emosional secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kompetensi komunikasi karyawan pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta

Hipotesis:

HO₂: Bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kompetensi komunikasi pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta.

Hasil t hitung dari variabel budaya organisasi sebesar 2.638 dengan nilai signifikan sebesar 0.010. Karena nilai signifikan dari variabel budaya organisasi sebesar $0.010 < 0,05$ maka dapat diambil

kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi komunikasi karyawan pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta.

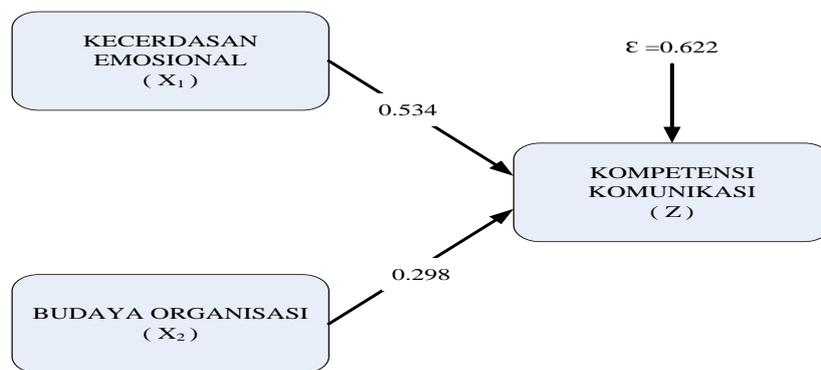
Hasil nilai koefisien jalur (beta) variabel budaya organisasi sebesar 0.298 yang artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung sebesar $0.298 \times 0.298 = 0.0888$ atau 8,88% terhadap kompetensi komunikasi karyawan pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta. Pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi komunikasi tersebut dinyatakan signifikan karena nilai signifikansi variabel budaya organisasi lebih kecil dari 0,05.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agus Rizaldi Nasution (2013) dalam penelitiannya dengan judul : Pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Kekaryawanan Daerah Provinsi Sumatera Utara, dimana pada penelitian tersebut terbukti bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh variabel lain (PZE₁):

$$\begin{aligned} \rho Z \varepsilon_1 &= \sqrt{1 - R^2} \rho Z \varepsilon_1 \\ &= \sqrt{1 - 0.613} \\ &= \sqrt{0.387} \\ &= 0.62209 \approx 0.622 \end{aligned}$$

Dari hasil penjabaran pengaruh kecerdasan emosional dan budaya

organisasi secara parsial terhadap kompetensi komunikasi karyawan pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta serta perhitungan variabel lain diatas, maka dibuatlah gambar 2 dari diagram jalur sub struktur 1, yaitu:



Gambar 2. Sub struktur 1

Dari gambar di atas maka dapat diperoleh persamaan sub struktur 1, yaitu:

$$\begin{aligned} Z &= \rho Z X_1 + \rho Z X_2 + \varepsilon_1 \\ Z &= 0.534X_1 + 0.298X_2 + 0.622 \varepsilon_1 \end{aligned}$$

Dimana :

- Z = Kompetensi komunikasi
- X₁ = Kecerdasan emosional
- X₂ = Budaya organisasi

Analisis Sub Struktur 2

Analisis sub struktur 2 dilakukan dengan analisis jalur. Struktur analisis jalur sub struktur 2 digunakan untuk melihat pengaruh variabel kecerdasan emosional, budaya organisasi dan kompetensi komunikasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta serta mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari model analisis jalur tersebut.

Dari hasil pengolahan data pada sub struktur 2 dengan program SPSS, ditampilkan tabel 5 di bawah ini. Selanjutnya, hasil koefisien regresi sub struktur 2 ditunjukkan pada tabel 6 di bawah ini.

Dari tabel diatas dapat dijabarkan pengaruh variabel kecerdasan emosional, budaya organisasi dan kompetensi komunikasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta serta pembuktian hipotesis-hipotesis penelitian yang dibuktikan kebenarannya melalui uji t yang dihasilkan sub struktur 2, yaitu:

Pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta

Hipotesis:

H₀₃: Bahwa variabel kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta

Hasil t hitung dari variabel kecerdasan emosional sebesar 8,266 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi dari variabel kecerdasan emosional sebesar 0,000 < 0,05 maka dapat diambil kesimpulan bahwa

kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada

Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.

Tabel 5. Model Summary^bsub struktur 2

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .953 ^a | .908 | .904 | 1.38168 | 1.876 |

Tabel 6. Hasil koefisien regresi sub struktur 2

| Jalur | Koefisien jalur (Beta) | t hitung | Nilai sig | Hasil pengujian |
|---------------|------------------------|----------|-----------|----------------------------|
| ρ_{YX_1} | 0.527 | 8.266 | 0.000 | Ho ditolak dan Ha diterima |
| ρ_{YX_2} | 0.323 | 5.548 | 0.000 | Ho ditolak dan Ha diterima |
| ρ_{YZ} | 0.187 | 3.185 | 0.002 | Ho ditolak dan Ha diterima |

Besarnya pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta dapat diketahui dari nilai koefisien jalur (beta) dari variabel kecerdasan emosional. Pada tabel 22 didapat nilai koefisien jalur (beta) variabel kecerdasan emosional sebesar 0,527 yang artinya kecerdasan emosional berpengaruh signifikan secara langsung sebesar $0.527 \times 0.527 = 0.2777$ atau 27.77 % terhadap kinerja pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja tersebut dinyatakan signifikan karena nilai signifikansi variabel kecerdasan emosional lebih kecil dari 0,05.

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta

Hipotesis:

H0₄: Bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta

Hasil t hitung dari variabel budaya organisasi sebesar 5.548 dengan nilai signifikan sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi dari variabel budaya

organisasi sebesar $0.000 < 0,05$ maka dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.

Selanjutnya, nilai koefisien jalur (beta) variabel budaya organisasi sebesar 0,323 yang artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung sebesar $0.323 \times 0.323 = 0.104329$ atau 10.43% terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tersebut dinyatakan signifikan karena nilai signifikansi variabel budaya organisasi lebih kecil dari 0,05.

Pengaruh variabel kompetensi komunikasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta

Hipotesis:

H0₅: Bahwa variabel kompetensi komunikasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta

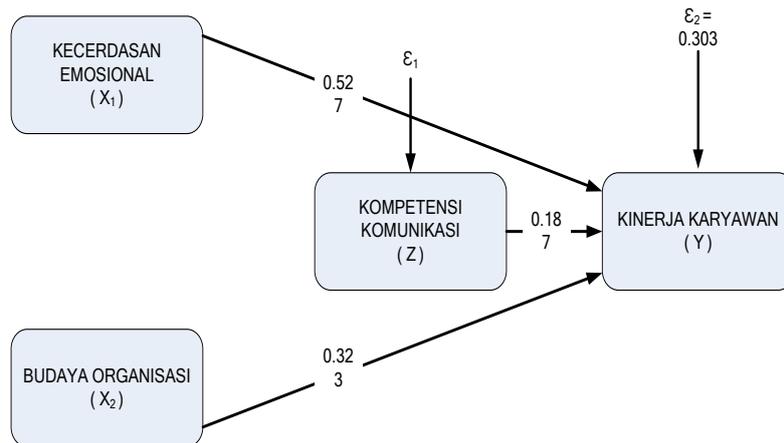
Hasil t hitung dari variabel kompetensi komunikasi sebesar 3,185 dengan nilai signifikan sebesar 0,002.

Karena nilai signifikansi dari variabel kompetensi komunikasi sebesar $0,002 < 0,05$ maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.

Selanjutnya, nilai koefisien jalur (beta) variabel kompetensi komunikasi sebesar 0,187 yang artinya kompetensi

komunikasi berpengaruh signifikan secara langsung sebesar $0.187 \times 0.187 = 0.0349$ atau 3.49% terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta. Pengaruh variabel lain ($PY\epsilon_1$):

$$\begin{aligned} \rho Y \epsilon_1 &= \sqrt{1 - R^2} \rho Z \epsilon_1 \\ &= \sqrt{1 - 0.908} \\ &= \sqrt{0.092} = 0.303315 \approx 0.303 \end{aligned}$$



Gambar 3. Sub Struktur 2

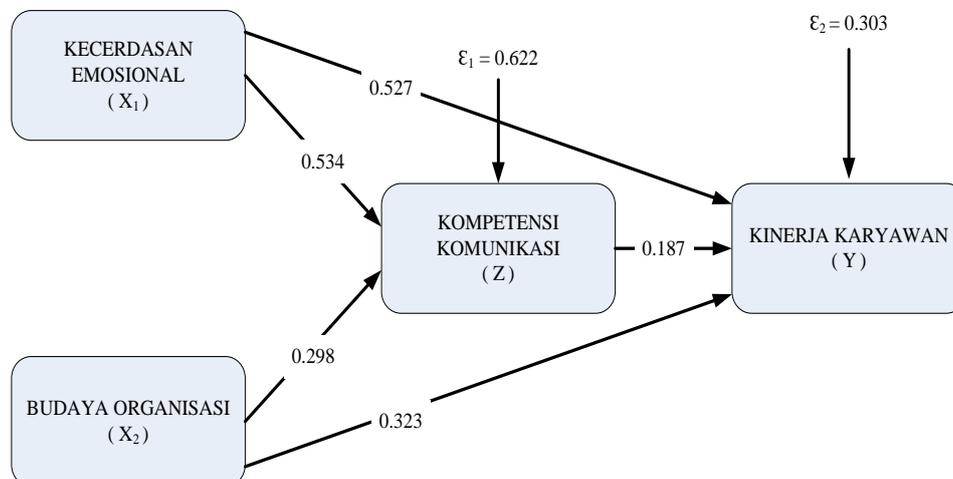
Berdasarkan tabel 6 koefisien regresi sub struktur 2, dapat digambarkan diagram jalur sub struktur 2, pada gambar 3 sehingga diperoleh persamaan sub struktur 2, yaitu:

$$\begin{aligned} Y &= \rho Y X_1 + \rho Y X_2 + \rho Y Z + \epsilon_2 \\ Y &= 0.527X_1 + 0.323X_2 + 0.187 Z + 0.303 \epsilon_2 \end{aligned}$$

Seluruh jalur sudah dianalisis, maka dapat diketahui besarnya koefisien

jalur dari setiap variable, sehingga struktur 1 dan 2 ditunjukkan pada gambar 4.

Setelah semua jalur dianalisis, maka dapat dirangkum pengaruh langsung dan tidak langsung variabel penelitian antara variabel sebab dan akibat serta pengaruh langsung dan tidak langsung Variable X_1 dan X_2 terhadap Y ditunjukkan pada tabel 7 dan 8 di bawah ini:



Gambar 4. Sub struktur 1 dan 2 beserta koefisien jalur

Tabel 7. Pengaruh langsung variabel X₁ dan X₂ terhadap Z

| No. | Keterangan | % | % |
|-----|---|-------|-------|
| 1. | Pengaruh X ₁ dan X ₂ terhadap Z | | |
| 2. | Besar pengaruh X ₁ terhadap Z | 28.52 | |
| 3. | Besar pengaruh X ₂ terhadap Z | 8.88 | |
| 4. | Total pengaruh X ₁ dan X ₂ terhadap Z | | 37.40 |
| 5. | Besar pengaruh variabel – variabel lain | | 62.20 |

Tabel 8. Pengaruh langsung dan tidak langsung Variable X₁ dan X₂ terhadap Y melalui Z

| No. | Keterangan | % | % |
|--|--|-------|--------------|
| 1. | Besar pengaruh X ₁ terhadap Y secara langsung | 27.77 | |
| 2. | Besar pengaruh X ₁ terhadap Y melalui Z | 5.26 | |
| Total Pengaruh X₁ terhadap Y | | | 33.03 |
| 3. | Besar pengaruh X ₂ terhadap Y secara langsung | 10.43 | |
| 4. | Besar pengaruh X ₂ terhadap Y melalui Z | 1.79 | |
| Total Pengaruh X₂ terhadap Y | | | 12.22 |
| 5. | Besar pengaruh Z terhadap Y secara langsung | 3.49 | |
| Total Pengaruh Z terhadap Y | | | 3.49 |
| Total Pengaruh | | | 48.74 |
| Besar pengaruh variabel – variabel lain | | | 30.30 |

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kompetensi komunikasi karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta

Hipotesis Ha₁ yang menyatakan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kompetensi komunikasi pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi variabel kecerdasan emosional yang dihasilkan dari uji t pada sub struktur I yang lebih kecil dari 0,05. Artinya semakin baik kecerdasan emosional yang dimiliki seorang karyawan maka akan semakin baik pula kompetensi komunikasi karyawan tersebut.

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kompetensi komunikasi karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta

Hipotesis Ha₂ yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi

berpengaruh signifikan terhadap kompetensi komunikasi pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi variabel budaya organisasi yang dihasilkan dari uji t pada sub struktur I yang lebih kecil dari 0,05.

Pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta

Hipotesis Ha₃ yang menyatakan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi variabel kecerdasan emosional yang dihasilkan dari uji t pada sub struktur 2 yang lebih kecil dari 0,05.

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta

Hipotesis Ha₄ yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta Jakarta diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi variabel budaya organisasi yang dihasilkan dari uji t pada sub struktur 2 yang lebih kecil dari 0,05.

Pengaruh variabel kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta

Hipotesis Ha₅ yang menyatakan bahwa variabel kompetensi komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi variabel kompetensi komunikasi yang dihasilkan dari uji t pada sub struktur 2 yang lebih kecil dari 0,05.

Pengaruh variabel kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel kompetensi komunikasi pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.

1. Pengaruh kecerdasan emosional (X1) terhadap kinerja (Y) melalui kompetensi komunikasi (Z)

Hasil analisis besarnya pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi komunikasi yang hasilnya diperoleh dari penjumlahan pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja ditambah dengan pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja.

Pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,2777. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung kecerdasan

emosional terhadap kinerja diperoleh hasil sebesar 0,00526, maka total pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi komunikasi karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta sebesar 0.3303.

Karena *total effect* > *direct effect* atau $0.3303 > 0.2777$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi komunikasi mampu berperan sebagai variabel intervening atau memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.

2. Pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kompetensi komunikasi

Hasil analisis besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi komunikasi yang hasilnya diperoleh dari penjumlahan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ditambah dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja.

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,1043. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja diperoleh hasil sebesar 0,0179, maka total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi komunikasi karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta sebesar 0.1222.

Karena *total effect* > *direct effect* atau $0.1222 > 0.1043$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi komunikasi mampu berperan sebagai variabel intervening atau memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.

Implikasi Manajerial

Dalam kegiatannya, organisasi tidak dapat lepas dari masalah, sehingga jika tidak dapat menanganinya secara efektif akan menyebabkan kegagalan. Salah satu permasalahan yang senantiasa muncul dan menjadi pusat perhatian dan konsentrasi berbagai organisasi adalah masalah kinerja. Tanpa kinerja, organisasi tidak akan berarti apa-apa. Demikian pula karyawan tanpa kinerja tidak akan berarti bagi organisasi. Hal ini dapat terjadi karena kinerja karyawan merefleksikan unjuk kerja yang ditampilkan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, apabila kinerja karyawan rendah, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Meskipun pada Divisi *Food and Beverage* Hotel Gran Melia Jakarta sudah banyak karyawan menunjukkan hasil yang perilaku positif, namun masih ada pula di beberapa karyawan yang belum memperlihatkan hasil yang menggembirakan. Hal ini seperti tampak dari hasil survey angket yang menyebutkan masih ada saja karyawan yang tidak sanggup menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan, tidak mampu bekerja sesuai standar kualitas yang berlaku di hotel, tidak mau berubah untuk meningkatkan hasil kerjanya, dan kurangnya kesadaran untuk mencapai tujuan organisasi, serta kurang kondusifnya budaya organisasi yang tercipta di lingkungan kerja. Selain itu, kurangnya kesadaran karyawan dalam memperlakukan jam kerja secara wajar juga masih terlihat, seperti datang terlambat atau datang sesuai jam kerja, sehingga hal itu menghambat yang bersangkutan untuk menunjukkan kinerjanya secara maksimal.

Hal ini mengindikasikan bahwa sikap dan budaya kerja di kalangan karyawan masih belum tumbuh dengan baik. Mereka bekerja tanpa budaya yang kondusif yang memungkinkan karyawan

dapat meningkatkan kemampuan kerja, sehingga kinerjanya kurang mengalami perbaikan. Selain itu, instruksi pemimpin juga kadang kurang jelas sehingga menyebabkan terjadinya kesalahan komunikasi terhadap bawahan, dan hal itu kemudian berimplikasi pada pelaksanaan kerja yang kurang baik. Hal itu juga memiliki peran penting di dalam membentuk kinerja karyawan, yang akhirnya berakibat pada rendahnya kepuasan kerja dan timbulnya stres di kalangan karyawan. Dalam kondisi karyawan seperti yang diuraikan di atas maka tidak menutup kemungkinan timbulnya konflik di antara sesama karyawan yang kemudian menyebabkan emosi kurang terkontrol dalam bekerja, sehingga menyebabkan kinerja karyawan kurang maksimal.

Hasil dari penelitian ini, kemudian dapat dikembangkan menjadi sebuah strategi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pihak manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Secara ringkas implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh Hotel Gran Melia Jakarta dalam upayanya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. 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 manajemen 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 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 ditempat kerja.

2. Manajemen 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.
3. Pihak manajemen perlu memperhatikan peningkatan kompetensi komunikasi karyawan untuk memelihara motivasi komunikasi dan keterampilan dengan memberikan penjelasan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakan dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada dibawah standar. Karyawan yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik

akan mampu mengelola 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 manajemen 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 didalam 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 keterampilan-keterampilan tersebut dapat meningkatkan kompetensi komunikasi didalam organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

4. Manajemen perlu membuat tolok ukur atau 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.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari penelitian, maka dapat

ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel kecerdasan emosional terhadap variabel kompetensi komunikasi pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.
2. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap variabel kompetensi komunikasi pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.
3. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel kecerdasan emosional Terhadap variabel kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.
4. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.
5. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel kompetensi komunikasi terhadap variabel kinerja karyawan pada Divisi *Food and Beverage* di Hotel Gran Melia Jakarta.

Saran

Adapun saran-saran yang dapat disampaikan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Manajemen perlu memperhatikan peningkatan kompetensi komunikasi karyawan untuk memelihara motivasi komunikasi dan keterampilan komunikasi dengan memberikan penjelasan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada dibawah standar.
2. Jika kecerdasan emosional dapat ditingkatkan melalui pelatihan-pelatihan, maka hal ini bisa menjadi

peluang yang perlu digali untuk mewujudkan kinerja karyawan yang lebih baik dengan meningkatkan interaksi-interaksi, kontribusi karyawan dan kesejahteraan karyawan.

3. Manajemen 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 antara karyawan dan manajemen dapat berjalan dengan baik.
4. Manajemen perlu membuat tolak ukur atau penilaian kinerja individu yang jelas setiap tahunnya, dimana kinerja tersebut dapat meliputi kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan.
5. Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini yang dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang. Perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kompetensi komunikasi untuk meningkatkan kinerja. Selain itu indikator-indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian dapat ditambah dengan indikator-indikator lain diluar penelitian ini yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Daftar Pustaka

- [1.] Kotler, Philip. Kevin Lane Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 13. Jakarta: Erlangga.

- [2.] Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2011). *Evaluasi Kinerja SDM Bandung*: Refika Aditama.
- [3.] Bernardin, H. John. (2003). *Human Resources Management: An Experiential Approach*, 3rd edition. Newyork: McGraw Hill/Irwin.
- [4.] Simanjuntak, Payaman. J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- [5.] Widjaja, A.W. (2006). *Administrasi Kepegawaian*. Bandung: Rajawali.
- [6.] Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Lengkap. Jakarta: Indeks.
- [7.] Ernawan, Erni R. (2011). *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan. Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- [8.] Dwyer, Sean., Richard, Orlando C., Chadwick, Ken. (2003). *Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture*. *Journal of Business Research*. *Journal of Business Research* 56 (2003) 1009–1019.
- [9.] Cooper, Robert K., Sawaf, Ayunan. (2002). *Executive EQ: Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Alih Bahasa: Ales Tri Kantjono Widodo. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [10.] Day, A. L., Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviors. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443-1458
- [11.] Sukidi. (2002). *Kecerdasan Spiritual. Mengapa SQ Lebih Penting daripada IQ & EQ*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [12.] Goleman, Daniel. (2012). *Emotional Intelligence: Kecerdasan emosional mengapa EI lebih penting daripada IQ*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [13.] Kosim, M. Sholeh., Lisa Adhia Garina., Tony Chandra., M. Sakundarno Adi. (2007). *Hubungan Hiperbilirubinemia dan Kematian Pasien yang Dirawat di NICU RSUP Dr Kariadi Semarang*. *Sari Pediatri*, Vol 9, No 4.
- [14.] Agustian, Ary Ginanjar. (2002). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual; ESQ Emotional Spiritual Qoutiont Berdasarkan 6 Rukun Iman Dan 5 Rukun Islam*. Jakarta: Arga Wijaya Persada.
- [15.] Williams, Chuck. (2001). *Management*. terj: M. Sabarudin Napitupulu. Jakarta: Salemba Empat.
- [16.] Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. cetakan kelima. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [17.] Tampubolon, Manahan P. (2008). *Perilaku Keorganisasian: Perspektif Organisasi Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- [18.] Jubaedah, Edah. (2009). Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Komunikasi dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Volume VI No. 4 Desember 2009.

- [19.] Edwardin, Laras Tris Ambar Suksesi. (2006). Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Se Kota Semarang) (Master Thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro)
<http://eprints.undip.ac.id>.
- [20.] Wungu, Jiwo., Brotoharsojo, Hartanto. (2003). Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit System. Edisi 1. Cetakan 1. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- [21.] Edwardin, Laras Tris Ambar Suksesi. (2006). Analisis Pengaruh Yussi Rapareni. (2013). Analisis pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Radio Republik Indonesia Palembang.
- [22.] Agus Rizaldi Nasution. (2011). Pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara.
- [23.] Chandra Wisnu Utomo. (2016). Pengaruh komunikasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Puskesmas Jatiroto Kabupaten Wonogiri.
- [24.] Siti Makrufah. (2011). Pengaruh budaya, pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan Hotel Bumi Surabaya.