

**KECERDASAN EMOSIONAL IKLIM BUDAYA
ORGANISASI MENINGKATKAN KINERJA
ORGANISASI
(PT. ADIL MAKMUR TANGGERANG)**

**Dr. Rahayu SE.Akt., MM
Penelitian Dosen**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PROF.DR. MOESTOPO (B)**

DAFTAR ISI

BAB 1	Pendahuluan	1
	1.1 Latar Belakang	1
	1.2 Identifikasi Masalah	4
	1.3 Batasan Masalah	5
	1.4 Rumusan Masalah	5
	1.5 Tujuan Penelitian	6
	1.6 Kegunaan Penelitian	6
 BAB 2	 Kajian Pustaka	 8
	2.1 Penelitian Terdahulu	8
	2.2 Kajian Pustaka	10
	2.2.1 Kecerdasan Emosional	10
	2.2.2 Budaya Organisasi	15
	2.2.3 Kinerja Organisasi	18
	2.3 Model Penelitian	25
	2.4 Hipotesis Penelitian	26
 BAB 3	 Metodologi Penelitian	 27
	3.1 Objek Penelitian	27
	3.2 Desain dan Metode Penelitian	27
	3.3 Operasional Variabel.....	27

	3.4 Sumber dan Cara penentuan Data	32
	3.5 Lokasi Penelitian	32
	3.6 Populasi dan Sampel	32
	3.7 Uji Instrumen (Uji Validitas dan Teliabilitas Pra Penelitian)	34
	3.8 Analisis dan Uji Hipotesis	34
BAB 4	Hasil Penelitian , Pembahasan, dan Implikasi Penelitian	27
	4.1 Hasil Pre Test	27
	4.2 Karakter Responden.....	27
	4.3 Analisis Diskriptif	27
	4.4 Uji Kecocokan.	53
	4.5 Pembahasan	73
BAB 5	Kesimpulan dan Saran	73
	5.1 Kesimpulan	73
	4.2 Saran	76

Pustaka :

Lampiran

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, inflasi masih terjadi karena naiknya sebagian indeks kelompok pengeluaran, yaitu pakaian dan alas kaki, perumahan, air, listrik, dan rumah tangga, Kesehatan, transportasi, dan informasi, komunikasi, dan jasa keuangan.

Di sisi lain, pengeluaran yang mengalami deflasi, yaitu makanan, minuman, dan tembakau. Realisasi tersebut berbeda dengan kondisi pada periode pembatasan skala besar besaran, kelompok makanan dan minuman justru mengalami inflasi karena tingginya permintaan pada Ramadan Idulfitri .

Pasca merebaknya pandemi di Indonesia sejak Maret 2020 lalu, laju inflasi cenderung terus bergerak rendah. Bahkan, pada bulan Juni 2020 saat pemerintah sudah mulai melonggarkan berbagai kebijakan pembatasan pergerakan, inflasi masih bulanan masih berada di level 0,18 persen , Pergerakan indeks harga konsumen (IHK) yang relatif rendah diakibatkan melemahnya permintaan masyarakat. Inflasi karena tidak banyak permintaan, inflasi juga rendah . Imbas PSBB Indonesia kehilangan daya beli hingga Rp 362 triliun penurunan daya beli masyarakat tersebut tidak lepas dari terpukulnya pendapatan masyarakat, khususnya yang mendapatkan pendapatannya secara harian. Diterapkannya kebijakan pembatasan sosial bersekala besar PSBB mengakibatkan pekerja yang mendapatkan upah secara harian tidak dapat beraktivitas.

PSBB menyebabkan gelombang pemutusan hubungan kerja yang signifikan. Bahkan, sebanyak 25 juta pekerja diprediksi terancam kehilangan pekerjaan, terutama dari sektor pekerja bebas . Dampak terhadap dunia ketenaga kerjaan di Indonesia dilihat dari sisi pekerja, pengusaha dan usaha mandiri. Dari sisi pekerja, terjadinya gelombang

PHK tenaga kerja dan penurunan pendapatan sebagai akibat terganggunya kegiatan usaha pada sebagian besar sektor. Sebanyak 15,6 persen pekerja mengalami PHK dan 40 persen pekerja mengalami penurunan pendapatan, diantaranya sebanyak 7 persen pendapatan buruh turun sampai 50 persen. Kondisi ini berpengaruh pada kelangsungan hidup pekerja serta keluarganya . Dari hasil survei tersebut, dapat diprediksi 10 juta pengusaha mandiri akan berhenti bekerja dan 10 juta lainnya pendapatan menurun lebih dari 40 persen. Sebanyak 15 juta pekerja bebas atau pekerja keluarga akan menganggur . Dalam dua hingga tiga bulan ke depan, pengangguran bertambah 25 juta orang, terdiri dari 10 juta pekerja mandiri dan 15 juta pekerja bebas. Angka kemiskinan akibat adanya penurunan upah dan tanpa pendapatan diperkirakan akan mencapai 17,5 juta rumah tangga dengan asumsi garis kemiskinan adalah 440 ribu per kapita per bulan (Geogle.com , 2020). Daya beli masyarakat hanya berfokus pada makanan saja untuk hidup sehari-hari , sudah tidak memikirkan membeli yang lain, ini berdampak pada daya beli masyarakat terhadap pakaian mengalami penurunan drastis sampai mendekati titik 0.

PSBB menyebabkan sejumlah perusahaan mengalami pailit akibat menurunnya produksi sektor riil. Bahkan perusahaan terancam bangkrut jika pandemi berkepanjangan. Keganasan pandemi membuat industri dalam negeri menderita. Kementerian Perindustrian mencatat sebesar 60 persen industri nasional berhenti beroperasi. Disebabkan oleh sejumlah negara mitra dagang memberlakukan aturan lockdown atau karantina wilayah. Imbasnya arus permintaan dan distribusi barang menjadi kacau bahkan dibatalkan secara sepihak. Berbagai rintangan yang diterima industri nasional mayoritas berupa kontrak pembayaran yang tertunda sampai pembatalan order dari banyak konsumen. Hal ini memicu menurunnya pendapatan usaha beberapa industri sehingga memicu terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK). Beberapa contoh industri yang mengalami kerugian paling besar seperti industri semen,

elektronika dan telematika, industri perdagangan roda empat dan dua, serta industri tekstil dan garmen.

Perusahaan garmen yang terkena imbas yaitu PT Adil Makmur, pada kondisi perubahan masuk PSBB mengakibatkan produksi turun hingga 70 %. Manajemen mengambil tindakan drastis merubah arah produksi menggantikannya dari garmen menjadi produksi alat pelindung diri (APD) dan pembuatan masker. Produksi baru ini melaju menggantikan garmen sehingga PHK karyawan dapat dihindari. Walau penghasilan perusahaan tidak seperti sebelum adanya pandemi namun PT Adil Makmur hanya sempat merumahkan sebagian karyawannya. Dengan makin meningkatnya permintaan APD dan masker maka PT Adil Makmur bisa kembali memanggil karyawannya agar masuk bekerja lagi dengan sistim sehari masuk sehari tidak secara bergantian. Produksi APD dan masker memperlihatkan kinerja yang baik permintaan terus bertambah perusahaan ini mampu bertahan ditengah gelombang new normal. Kecerdasan manajemen dengan memberikan inovasi dan motivasi melibatkan karyawan menyeluruh memperlihatkan adanya kebersamaan dalam organisasi PT Adil Makmur. Kecerdasan emosional menjadi value yang menemukan inovasi baru menciptakan produk baru mampu menjadikan budaya sehari hari pada perusahaan Adil Makmur , kecendrungan menjadikan budaya (Smith, 1983) .Timbul motivasi karyawan dan kinerja adalah merupakan bentuk dari identitas sosial yang prespektif (Van,2000) . Budaya kebersamaan meningkatkan kinerja yang baik ditengah situasi yang tidak menentu perusahaan mampu bertahan malah produksi terus meningkat . Disisi lain pihak karyawan merasakan dampak dari pandemi dan perubahan strategi manajemen membuat karyawan terkaget-kaget dan penghasilan mereka yang tadinya baik diatas UMR sebelum PSBB sekarang sering berubah- rubah sesuai kemampuan perusahaan terkadang stabil kadang naik , tapi masih dibawah UMR (Pra Penelitian, 2020).

Tabel 1.1. Laporan Kinerja PT Adil Makmur

No	Bulan produksi	Jumlah produksi (Rp.)	Gaji Karyawan
1	Sebelum PSBB rata – rata perbulan produksi garmen	Rp 10 Milyar	Diatas UMR
2	Pebruari 2020	Rp 30 Milyar	Turun hingga 70 % dari UMR
3	Maret 2020	Rp 30 Milyar	Turun hingga 70% dari UMR
4	April 2020	Rp 50 Milyar	Gaji naik (50% dari UMR)
5	Mei	Rp 50 Milyar	Gaji tetap (50% dari UMR)
6	Juni	Rp 60 Milyar	Gaji Naik (30% dibawah UMR)

Sumber : PT Adil Makmur 2020

Dari hasil pra penelitian yang dilakukan melalui beberapa informasi yang diperoleh baik skala nasional (Kompas.com, 2020) dan wawancara dengan beberapa karyawan dan manajemen PT Adil Makmur maka peneliti memberikan judul penelitian ini Kecerdasan Emosional iklim Buaya Organisasi meningkatkan Kinerja Organisasi PT Adil Makmur.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan pada Latar Belakang Masalah, dapat ditetapkan masalah-masalah pada PT Adil Makmur, yaitu :

1. Terdapat indikasi bahwa karyawan masih terkaget-kaget dengan perubahan strategi yang diambil oleh manajemen perusahaan
2. Terdapat indikasi bahwa pihak manajemen banting stir mengubah produksi dari garmen memproduksi alat pelindung diri dan masker agar bisa bertahan ditengah pandemi
3. Terdapat indikasi bahwa , ada budaya baru melibatkan karyawan dalam membuat inovasi produk baru.
4. Ada indikasi kinerja perusahaan melambat saat PSBB diperlakukan dan mengalami peningkatan beberapa bulan terakhir

5. Terdapat indikasi adanya kecerdasan emosional yang dijalankan pihak manajemen
6. Ada indikasi adanya perubahan budaya organisasi
7. Potensi pangsa pasar industri alat pelindung diri dan masker sangat bagus untuk kondisi sekarang dan yang akan datang.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan paparan pada Identifikasi Masalah, terdapat masalah-masalah yang tidak akan diteliti, hal ini disebabkan bahwa masalah-masalah tersebut merupakan masalah-masalah perusahaan, bukan masalah penelitian maka perlu dibatasi . Batasan ruang lingkup penelitian menjadi :

1. Mengumpulkan informasi dari responden terhadap PT Adil Makmur
2. Informasi yang ingin diperoleh didapatkan antara lain
 - 1) Kecerdasan Emosional
 - 2) Budaya Organisasi
 - 3) Kinerja Organisasi

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan Identifikasi Masalah di atas, dan dikaitkan dengan desain penelitian yang digunakan yaitu desain verikatif yang menggabungkan desain deskriptif dan kausal, maka Research Problem penelitian ini adalah :

“ Apakah ada pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada PT Adil Makmur

Secara lebih rinci, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur ?
2. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur ?
3. Apakah ada pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur ?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sesuai dengan rumusan rinci masalah penelitian yaitu untuk mengetahui dan menjelaskan besarnya pengaruh variabel penelitian, di samping untuk mengetahui tingkat persetujuan karyawan atas Kecerdasan Emosional , Budaya organisasi dan Kinerja Organisasi PT Adil Makmur sebagai berikut. Dengan demikian, tujuan penelitian, yaitu mengetahui dan menjelaskan besarnya :

1. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur
3. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur ?

1.6. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian dibedakan menjadi kegunaan pengembangan ilmu dan kegunaan operasional.

a. Kegunaan Pengembangan Ilmu

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dalam pengembangan teori sumber daya manusia yang dikaitkan dengan konsep perilaku organisasi bagi industri pabrik , khususnya industri Garmen di Indonesia.

b. Kegunaan Operasional

Secara operasional hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat untuk :

- 1) Menentukan kebijakan serta pengambilan keputusan dalam pengembangan sikap perilaku , sumber daya dan organisasi pada PT Adil Makmur
- 2) Mengidentifikasi kecerdasan emosional dan budaya organisasi dan kinerja organisasi PT Adil Makmur

- 3) Studi lanjut dan pengujian hipotesis yang spesifik tentang keterkaitan kecerdasan emosional , budaya organisasi dan kinerja organisasi pada perusahaan industri pabrik

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian
1	Bintang <i>et al</i> (2002)	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di badan perpustakaan, arsip dan dokumentasi kota denpasar	72 orang sampel pegawai perpustakaan Alat analisis uji regresi linear sederhana SPSS 20 Hasil penelitian : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2.	Douglas S. Bolon (1997)	Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. <i>Journal of healthcare Management , Summer 1997; 42,2</i>	202 sampel perawat rumah sakit Alat analisis uji regresi linear sederhana SPSS 20 Hasil penelitian : Kepuasan pegawai berpengaruh terhadap budaya perusahaan Analisa multidimensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya perusahaan Komitmen tidak berpengaruh

			terhadap budaya perusahaan
3.	Anak A.N.D. <i>at.al</i> (2012)	Pengaruh Motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Dinas pekerjaan umum Bali <i>Journal Manajemen, Strategi Bisnis Vol 6, No.2 .2012</i>	Sampel 150 pegawai PU Bali Alat analisis SEM dan software LISREL Hasil Penelitian: Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompentensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
4	Michael Riketta (2002)	Attitute organization commitment and job satisfaction : a meta- analysis <i>Journal of organization behavior, May 2002; 23,3</i>	Sampel 93 Regresi analisis Hasil Penelitian: Aticut organisasi komitmen signifikan terghadap kinerja
5	I. Ayu dan Agus S (2008)	Pengaruh motivasi, kepemimpin dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (PT. Pai Hai Internasional wiratama Indonesia) <i>Jurnal manajemen dan</i>	Populasi 1737 oang pegawai Sampel 325 Alat analisis SPSS versi 13.0 dan Amos versi 4.0 Hasil penelitian : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

		<i>kewiraan perusahaan Vol 10. No 2. 124-135 , September 2008 . Surabaya</i>	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
6	Chaterina M T (2012)	Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (PT Sido Muncul Semarang) <i>Jurnal manajemen dan Bisnis 2012</i>	Sampel 127 karyawan Alat analisis SEM dan LISREL Hasil penelitian : Kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.2 Kajian Pustaka

2.2.1 Kecerdasan Emosional

Pada dasarnya, semua perilaku sebagai manusia dipengaruhi oleh bagaimana kita berpikir dan emosi kita. Para ahli yang beranggapan bahwa pikiran dan tindakan karyawan terutama dipengaruhi oleh pikiran sadar seseorang. Namun akhir-akhir ini, anggapan itu mulai bergeser dengan banyaknya temuan-temuan baru dalam riset, terutama dalam bidang ilmu saraf . Emosi kelihatannya memiliki peran yang tidak kecil. Bahkan temuan-temuan baru itu menunjukkan persepsi, sikap, keputusan dan perilaku mungkin lebih banyak ditentukan oleh emosi, ketimbang pikiran sadar (Stephen, 2003). Konon emosi prosesnya lebih awal dari proses penalaran (kognisi).

Emosi dianggap sebagai episodik fisik, perilaku, dan fisik yang dialami seseorang atas sebuah objek atau kejadian yang menciptakan kondisi sebuah kesiapan (Ashkanasy *et.al.*, 2004). Yang dimaksud “episode” di sini merupakan

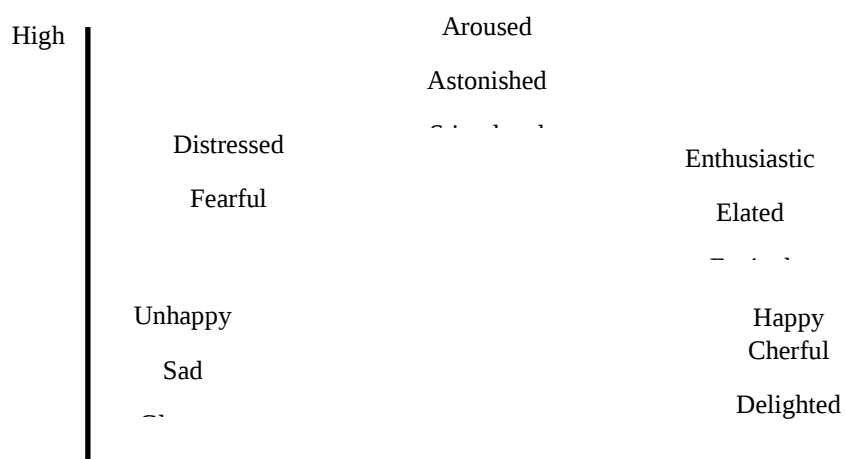
kejadian singkat yang umumnya tidak begitu disadari, karena cuma beberapa saat saja (detik hingga beberapa menit).

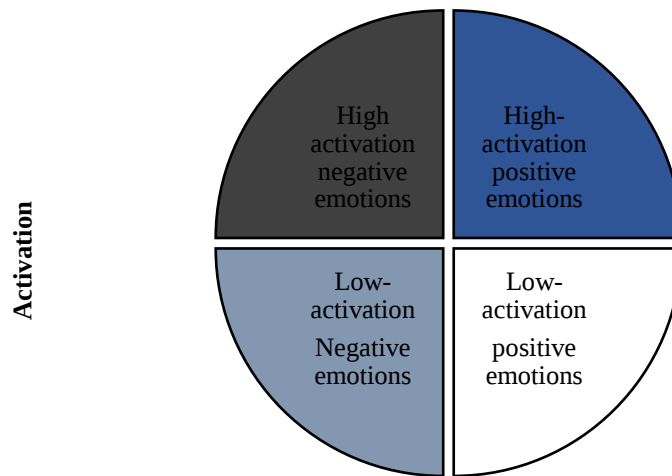
Emosi biasanya lebih diarahkan pada sesuatu kejadian, orang, atau objek lain. Seperti pengalaman setiap orang bila dia merasa riang, takut, marah yang biasanya atas sesuatu. Ini membedakan emosi dengan “*mood*” yang relatif lebih panjang jangka waktu responnya dan tidak diarahkan langsung kepada sesuatu (Van , 2000)

Emosi merupakan sebuah pengalaman, yang merepresentasikan kondisi fisiologis (tekanan darah dan detak jantung), psikologis (kemampuan berpikir jernih atau sebaliknya), dan perilaku (ekspresi wajah). Ketika orang marah misalnya, maka tekanan darah juga menaik, berpikirnya tidak jelas dan kurang logis, dan juga ekspresi wajah yang marah. (Stephen, 2003)

Variasi pengalaman emosi seseorang sangat beragam. Jumlah ini dapat bertambah apabila tipe-tipe tersebut berkombinasi. Shane *et al.* (2013) dengan merujuk pada penelitian emosi sebelumnya, menyebutkan variasi emosi itu bisa dilihat dari kombinasi dua dimensi: *tingkat aktivitas* (rendah atau tinggi) yang dimunculkan dan evaluasi seseorang (positif atau negatif).

1. Emosi yang buat kita memiliki evaluasi: apakah itu baik-buruk, membantu-mengganggu, mendekati-menghindari. Emosi memberi informasi kepada kita bahwa sesuatu itu baik atau buruk.
2. Menghasilkan tingkat aktivitasi: memberikan tingkat tertentu atas energi atau dorongan motivasi tertentu pada kita.





Gambar 2.1

Ragam emosi seseorang (Shane *et. al.*, 2013)

Keberlangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan, organisasi dituntut untuk melakukan berbagai perubahan. Perubahan yang bersifat transformatif, dan bersifat fundamental. Bagaimana peran emosi positif dalam proses perubahan ini. Interaksi ini menjadi kunci penting perubahan transformatif, karena mengubah sudut pandang, pemahaman, dan penginterpretasian karyawan. Hal ini mutlak untuk satu perubahan transformatif.

Sudut pandang, pemahaman dan penginterpretasian baru dibutuhkan karena perubahan transformasional bukan sekadar memperbaiki yang sudah berjalan. Emosi positif merupakan upaya sengaja dan kontinu dalam menciptakan pengorganisasian baru. Emosi positif bersifat generatif, maka ini harus dibangun dari tujuan dan makna baru organisasi yang didukung oleh karyawan. Sisi positif dan aspek kekuatan karyawan dan organisasi harus jadi landasan tujuan dan makna baru. Di sini emosi positif memainkan perannya (Meyer *et. al.* 1984). Emosi positif akan menghadirkan iklim positif di organisasi yang pada saatnya memperluas dan membangun kekuatan hubungan antar karyawan. Dengan kondisi

ini, kapasitas individu sekaligus organisasi secara kolektif menjadi meningkat. Konsep efek teori emosi positif yang relevan menjelaskan upaya penciptaan iklim positif ini.

Efek ini akan mendorong karyawan menjadi lebih inklusif dan saling memberdayakan. Perbedaan antara aku dan orang lain menjadi cair. Karyawan akan lebih fleksibel dalam saling bantu dan respek. Mereka terdorong untuk berbagi hal-hal positif yang memudahkan pengidentifikasian sesuatu yang baru dan bernilai bagi organisasi. Bekerja dalam membangun kapasitas individu dan hubungan sosial. Kapasitas dan hubungan ini, selama emosi positif tadi memancar, akan terus bertambah dan berfungsi optimal. Suasana saling apresiatif yang sudah tercipta akan membuat para karyawan semakin tertarik untuk bekerja sama dan menstimulasi keinginan mencapai tujuan bersama tadi. Pengalaman positif masing-masing individu akan berakumulasi menambah rasa saling percaya dan akhirnya memadukan kekuatan organisasi (Salovey dan Mayer, 2000). Menurut Salovey dan Mayer (2000) terdapat tiga dimensi dari kecerdasan emosional, yaitu evaluasi emosi, pengaturan emosi, dan kemampuan untuk menggunakan emosi sebagai kecerdasan.

Bila efek motivasi dan membangun ini sudah hadir, bisa dibayangkan, potensi untuk menjalankan dan sukses dengan perubahan transformasional menjadi besar sekali. Sisi unggul organisasi akan menyeruak dari setiap bagian, kelompok atau unit. Walaupun upaya perubahan ini belum tentu mudah atau lancar, emosi positif dan efek yang menyertainya akan membukakan jalan dan memuluskan keberhasilannya (Goleman, 2004)

Goleman mengemukakan konsep kecerdasan emosional dalam bukunya yang berjudul sama yang terbit pada 1995. Kemudian, Goleman mengaitkan konsep itu pada urusan kepemimpinan lewat artikelnya yang berjudul “*What Makes a Leader*” di *Harvard Business Review* pada 1998 kala itu, Goleman melakukan penelitian pada sekitar 200 perusahaan besar dan multinasional, dan ia menemukan bahwa apa yang tadinya dipahami sebagai kunci sukses pemimpin seperti kecerdasan inteligensia yang tinggi, keterampilan teknis yang sangat kuat - bukanlah segala-galanya. Kedua hal itu memang penting, bahkan menjadi ambang

minimum untuk dimiliki pemimpin, tapi tidak cukup. Tidak cukupnya itu karena kondisi yang dihadapi para manajer bukanlah kondisi yang mudah. Bukan kondisi yang memenuhi syarat sehingga dengan kemampuan intelektual dan kecakapan teknisnya, ia bisa mengatasi persoalan. Kondisi yang dihadapinya adalah kondisi yang serba bermasalah, Penelitian Goleman dan timnya menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses mutlak memiliki kecerdasan emosional. Tanpa ini, seorang manajer boleh saja punya kemampuan analitis yang tinggi, tajam pemikirannya, punya gagasan yang cerdas, tapi ia tidak akan bisa jadi pemimpin yang besar kalau tidak punya kecerdasan emosional ini. Kecerdasan yang berkaitan dengan kesadaran diri ,pengaturan diri , motivasi, empati, dan kecakapan sosial. Gambar berikut meringkas lima komponen kecerdasan emosi di tempat kerja yang menurut Goleman wajib dimiliki oleh seorang manajer atau karyawan.

Gambar 2.1. Kecerdasan Emosional

Komponen	Definisi	Tanda-tanda
Kesadaran Diri (<i>Self Awareness</i>)	Kemampuan untuk mengenal dan memahami suasana hati, emosi, dan dorongan, dan juga pengaruhnya pada orang lain.	• Rasa percaya diri • Realistik dalam menilai diri • Menyadari kekurangan diri dan melihatnya dengan rasa humor.
Pengaturan Diri (<i>Self-Regulation</i>)	• Kemampuan untuk mengontrol suasana adan dorongan hati yang merusak. • Selalu penuh pertimbangan setiap kali ingin bertindak.	• Dapat dipercaya dan penuh integritas. • Merasa tetap nyaman dalam suasana yang tidak jelas. • Terbuka pada berbagai perubahan.
Motivasi	• Sebuah hasrat bekerja untuk sesuatu yang lebih dari sekedar bayaran atau status. • Kecenderungan untuk meraih sasaran dengan energi dan keteguhan.	• Punya dorongan yang kuat untuk pencapaian. • Optimisme, bahkan ketika organisasi tidak memberikan komitmennya.
Empati	• Kemampuan untuk memahami kondisi emosi orang lain. • Kecakapan memperlakukan orang sesuai dengan reaksi emosional mereka.	• Pakar dalam membangun dan mempertahankan bakat atas lintas budaya yang sensitif. • Melayani klien dan pelanggan.
Kecakapan Sosial	• Mahir dalam mengelola hubungan dan membangun jaringan. • Sebuah kemampuan untuk menciptakan kesesuaian dalam membangun hubungan.	• Efektif dalam mengarahkan perubahan persuasif. • Pakar dalam membangun dan mengarahkan tim.

Indikator kecerdasan emosional yang digunakan dalam penelitian ini adalah kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati dan kecakapan sosial (Goleman , 2004)

2.2.2. Budaya Organisasi

Randall (1990) mengemukakan bahwa budaya perusahaan merupakan aplikasi dari budaya organisasi terhadap badan usaha atau perusahaan. kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian.

Budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Cohen (1983) menjelaskan mengenai tiga kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi yaitu tahap pertama praktik seleksi yang bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi, manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Tahap kedua ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Tahap ketiga proses sosialisasi ini meliputi kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metromofis.

Proses pembentukan budaya organisasi melalui beberapa tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi. pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran kepada anggota baru dalam organisasi(van, 2000)

Glaser *et.al.*, (1987) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitor-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hofstede (1986) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Pembentukan budaya organisasi ada dua

hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Sementara itu van (2000) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut: (1) praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. (2) manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi. (3) sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metromofis.

Hofstide (1997) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu: (1) budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait, (2) budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, (3) budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan, (4) budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut (5) budaya organisasi sulit merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi juga memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik.

Budaya organisasi dan kepuasan kerja, variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut . Komitmen dari seorang karyawan terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut .Komitmen organisasional juga memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi. Hasil yang spesifik dari budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran karyawan. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara karyawan dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan.

Indikator budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini karyawan yang inovatif memperhitungkan risiko, karyawan memberi perhatian kepada setiap masalah yang ada secara detail, karyawan berorientasi kepada hasil yang akan dicapai, karyawan berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, karyawan agresif di dalam bekerja, dan karyawan menjaga dan mempertahankan stabilitas kerja (Kallberg,1995).

2.2.3 Kinerja Organisasi

Viswesvaran (1996) mengemukakan kinerja pegawai yaitu hasil kerja seseorang atau sekelompok secara keseluruhan melaksanakan tugas dan pekerjaan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya. Meyer (1993) berpendapat kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melakukan dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, sumber daya manusia harus memiliki beberapa aspek atau ukuran kinerja yang sangat diperlukan dalam bekerja. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menurut (Smith,1983) yaitu:

1. Kuantitas Kerja

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai seperti tugas yang dikerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

2. Kualitas Kerja

Tingkat dan sejauh mana hasil pelaksanaan seorang pegawai ditinjau dari tingkat kesalahan dan kecermatan.

3. Penggunaan waktu dalam bekerja yaitu ketepatan waktu.

Tingkat sejauh mana suatu tugas yang diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan dengan memperhatikan sesuatu yang dapat diukur dengan tingkat ketidak hadiran, keterlambatan dan waktu kerja efektif.

4. Bekerja sama dengan orang lain sejauh mana seseorang atau pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan hubungan antar atasan, rekan kerja, dan bawahan.

Kinerja pegawai salah satunya dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai, dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan (Smith , 1983). Van (2000) menyatakan bahwa kinerja adalah pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja merupakan proses organisasi mengevaluasi, menilai prestasi kerja pegawai. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu, kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Van (2000) mendefinisikan kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kepuasan kerja adalah faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi . kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan . Kepuasan

kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri pegawai. Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan dimana seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang diperoleh (Judge *et.al.*,2001)

Salah satu variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi karyawan yang ditunjukkan dengan dukungan aktivitas yang mengarah pada tujuan. Motivasi dari dalam diri pegawai dapat berasal dari kebutuhan akan uang, penghargaan, kekuasaan, dan pengakuan. Motivasi dari luar dapat berasal dari keluarga, teman kerja maupun atasan. William (1991) menyatakan motivasi positif dan motivasi negative, motivasi positif adalah proses mempengaruhi orang dengan memberikan kemungkinan mendapatkan hadiah sementara motivasi negatif adalah proses mempengaruhi seseorang melalui kekuatan ketakutan seperti kehilangan pengakuan, uang atau jabatan. Motivasi ada dua macam yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja berupa kesadaran tentang makna pekerjaan yang dilaksanakan. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas adalah lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dll yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja meliputi uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai. Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan produktivitas kerja pegawai (Mowday, 1979).

Penempatan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya juga merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kepuasan kerja. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia . Kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja dapat digolongkan dalam dua kelompok yaitu kompetensi ambang yaitu (kriteria minimal yang harus bisa dipenuhi pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif dan kompetensi pembeda (*Differentiating Competencies*) yaitu kriteria yang membedakan orang yang mencapai kinerja superior dan orang yang kinerjanya rata-rata (Reilly,1986)

Faktor lainnya yang mendorong peningkatan kinerja adalah kompensasi, sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusinya kepada organisasi. Kompensasi bisa meliputi bentuk tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Sistem kompensasi untuk kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai mutlak perlu diperhitungkan. Kompensasi efektif untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, mempertahankan pegawai yang ada, menjamin keadilan, penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya, dan mengikuti aturan hukum (Bateman ,1983)

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut kemampuan, sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai kinerja (Bateman ,1983).

Kallberg (1995) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh

seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Kinerja merupakan hasil yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan.

Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi, rencana kompensasi, sistem komunikasi, gaya manajerial, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur. Kinerja atau human output yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, turnover, citizenship, dan satisfaction. Kinerja pada individu juga disebut dengan job performance, work outcomes, task performance (Meyer, 1984)

Vani (2000) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Ada 4 unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu.

Kinerja pegawai salah satunya dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan yaitu fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan. Kinerja juga termasuk pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas adalah lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas . Faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dan lainnya, ini juga mampu meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai . Lingkungan kerja meliputi uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai . Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan produktifitas kerja pegawai. Penempatan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya juga merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kepuasan kerja. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia (William ,1991)

Viswesvaran (1996) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Randall (1990) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu.

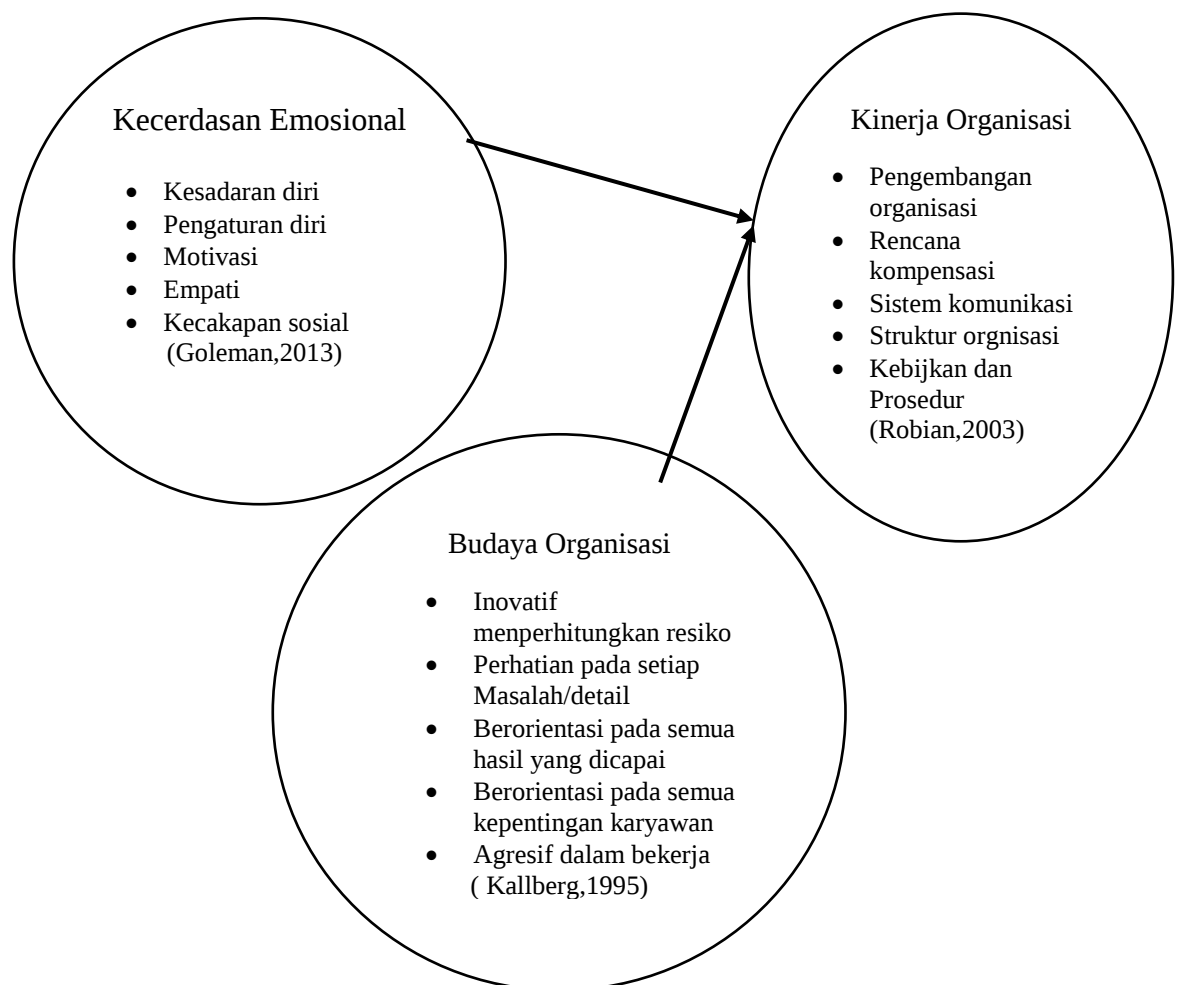
Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota organisasi. Perilaku karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, di mana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan (Randall, 1990)

Kepuasan kerja juga memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, variabel-variabel seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional secara teoritis memiliki hubungan yang erat dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Indikator kinerja budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini ialah pengembangan organisasi, rencana kompensasi gaya managerial, struktural organisasi, kebijakan, dan prosedur (Robian, 2003).

2.3 Model Penelitian

Gambar 2.2. Model Penelitian



2.4. Hipotesis Penelitian

1. Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur
3. Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah perusahaan industri yaitu PT Adil Makmur bergerak dibidang pembuatan baju APD (alat pelindung diri) dan masker yang berada di daerah Tangerang Perusahaan ini sebelum terjadi PSBB memproduksi pakaian muslim dengan berbagai model yang up date. Berhubung adanya pembatasan sejak maret 2020 maka beralih memproduksi APD dan masker. Perusahaan baning stir untuk tetap bertahan hidup dan berusaha terus meningkatkan produksinya. PT Adil Makmur berhasil sehingga karyawannya hanya sempat dirumahkan saja, dan saat ini tetap bekerja walau gaji agak turun dan kedepan kebijakan manajemen gaji akan disesuaikan terus dengan besaran keuntungan yang diperoleh perusahaan.

3.2. Desain dan Metode Penelitian

Mengacu pada batasan masalah dan tujuan penelitian ini, yaitu melakukan uji hipotesis antara variabel-variabel penelitian dan mendeskripsikannya, maka desain penelitian ini adalah kombinasi penelitian verifikatif dan penelitian deskriptif melalui metode penelitian kuantitatif dan kualitatif (wawancara) dengan pendekatan survey. Peneliti bertanya pada responden. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran jelas tentang ciri-ciri suatu variabel, sedangkan penelitian verifikatif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan-hubungan antara variabel melalui suatu pengujian hipotesis (Setyo, 2008; Hair *et. Al.*,2010; Supranto dan Limakrisna ,2012))

3.3 Operasionalisasi Variabel

Seluruh variabel penelitian yaitu kecerdasan emosional ,budaya organisasi, kinerja organisasi dirinci menjadi dimensi-dimensi dan indikator-indikatornya. Kecerdasan emosional indikatornya mengacu kepada (Goleman,2013) , sedangkan

indikator budaya organisasi (Kallberg,1995) , . dan indicator kinerja organisasi (Robian, 2003).Setiap indikator akan diukur dan diberi skala pengukuran interval . Alternatif jawaban dari item-item pertanyaan didesain sesuai dengan Skala Likert dengan alternatif jawaban skala 1 sampai 5 pendapat dari (Sugiono,2009). Skala 1 = sangat tidak setuju, skala 2 = tidak setuju, skala 3 netral (tidak menyatakan setuju maupun tidak setuju), skala 4 = setuju, skala 5 = sangat setuju .

Seluruh operasionalisasi variabel-variabel penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1; Tabel 3.2; Tabel 3.3.

Tabel 3.1
Variabel Kecerdasan Emosional (X)

Indikator	Pertanyaan	Kode Kuesioner	Skala
Kesadaran diri	1. Saya punya percaya diri	KE 1	1 2 3 4 5
	2. Saya jadi orang yang netral	KE 2	
	3. Saya menyadari kekurangan diri melihatnya dengan rasa humor	KE 3	
Pengaturan diri	1. Saya dapat dipercaya dan penuh integritas	KE 4 KE 5	
	2. Merasa nyaman dalam suasana yang tidak jelas	KE 6	
Motivasi	3. terbuka pada berbagai perubahan		
Empati	1. Punya dorongan kuat untuk untuk capaian tujuan	KE 7 KE 8	
	2. Optimisme ketika organisasi tidak komitmen		
Kecakapan sosial	1. Pakar dalam membangun dan berbakat atas lintas budaya yang sensitif	KE 9 KE 10	
(Goleman,2013)	2. Melayani klien dan pelanggan	KE 11	
	1. Efektif dalam mengarahkan perubahan perduasif	KE 12	
	2.Pakar dalam membangun dan mengarahkan tim		

--	--	--	--

Hasil modifikasi (Goleman , 2013)

Tabel 3.2 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Indicator	Pertanyaan	Kode	Skala
Inovatif menperhitungkan resiko	1. saya sensitive terhadap semua masalah yang menimbulkan kerugian perusahaan 2. Saya bertanggung jawab jika ada barang cacat 3. Saya menjaga nama baik perusahaan	BO 1 BO 2 BO 3	1 2 3 4 5
Perhatian pada setiap Masalah/detail	1. Saya selalu menjaga kualitas produk sesuai harapan konsumen 2. Menjaga kualitas produk sudah menjadi Budaya bagi saya.	BO 4 BO 5	
Berorientasi pada semua hasil yang dicapai	1. Saya selalu mengarahkan dan memberdayakan karyawan 2. Saya berorientasi pada pencapaian hasil produksi	BO 6 BO 7	
Berorientasi pada semua kepentingan karyawan	1. Tim saya bekerja dengan baik 2. Tim selalu memperhatikan setiap masalah untuk mencapai target tim	BO 8 BO 9	
Agresif dalam bekerja	1. Saya mempunyai kualifikasi dapat memenuhi standar kerja 2. Saya agresif dan ketahanan fisik yang kuat dalam bekerja.	BO 10 BO 11	
(Manahan 2015)			

Hasil modifikasi (Kallberg,1995)

Tabel 3.3. Variabel Kinerja Organisasi (Y)

Indikator	Pertanyaan	Kode Kuesioner	SKALA
Pengembangan organisasi	1. Perusahaan menciptakan manajemen Tim 2. Perusahaan melibatkan karyawan dalam proses pembaharuan 3. Perusahaan menekan konflik 4. Perusahaan menamin produktivitas Produktivitas 5. Perusahaan meningkatkan kecakapan, kemampuan karyawan dengan pendidikan dan pelatihan	KO 1 KO 2 KO 3 KO 4 KO 5	1 2 3 4 5
Rencana kompensasi	1. Saya mendapatkan gaji yang sesuai 2. Saya mendapatkan bonus pada saat perusahaan untung 3. Saya dapat THR setiap tahun	KO 6 KO 7 KO 8	
Sistem komunikasi	1. Ada kebersamaan antar karyawan 2. Ada Serikat Pekerja yang berfungsi 3. karyawan satu sama lain saling berhubungan	KO 9 KO 10 KO 11	
Struktur orgnisasi	1. Organisasi sesuai kebutuhan 2. Jumlah karyawan sesuai kebutuhan 3. Organisasi dinamanis sesuai dengan tantangan dan peluang siap dengan perubahan	KO 12 KO 13 KO 14	

Kebijakan dan Prosedur	1. Kebijakan perusahaan sesuai dengan kebutuhan . 2. Prosedur yang ada tidak berbelit simple sesuai kebutuhan 3. Sistem informasi dan teknologi Terintegrasi.	KO 15 KO 16 KO 17	
------------------------	---	-------------------------	--

Hasil modifikasi (Robian,2003)

3.4. Sumber dan Cara Penentuan Data

Data hendaknya didapatkan secara efektif dan efisien. Sumber data penelitian ini yang utama data primer yang didapatkan berdasarkan pengisian kuesioner dan wawancara serta data sekunder yang dipakai terutama dalam penetapan masalah penelitian dan eksplorasi untuk mencari tambahan informasi dalam rangka pembahasan masalah yang ditemukan. Data primer yang ditampung pada kuesioner dengan menggunakan berskala pengukuran interval diisi oleh sebagian konsumen (sampel).

3.5. Lokasi Penelitian

Unit analisis adalah para karyawan PT Adil Makmur yang berlokasi di Tangerang Selatan Jawa Barat , Indonesia . Responden yang dipilih adalah karyawan pabrik yang masih aktif terdiri dari karyawan kantor dan karyawan yang bekerja di pabrik.

3.6. Populasi dan Sampel

1. Kuesioner ditujukan kepada karyawan PT Adil Makmur dengan harapan dapat mengisi kuesioner secara jujur dan objektif tentang kecerdasan emosional, budaya organisasi dan kinerja organisasi tempat mereka bekerja .

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Adil Makmur yang dijadikan sampel ditetapkan berdasarkan pendapat Hair *et al.* (2009) bahwa jumlah data minimal adalah 5 kali jumlah indikator yang dijadikan item-item pertanyaan sebagai berikut :

Tabel 3.6. Jumlah Sampel

Variabel laten	Indikator
Kecerdasan Emosional	5
Budaya Organsasi	5
Kinerja Organisasi	5
Total indikator	15

Sumber : Hasil olahan pra penelitian oleh peneliti , 2014

Dalam Penelitian ini jumlah sampel yang digunakan sebanyak 120 responden melebihi perhitungan (5×15 responden = 75 responden) . Teknik pengambilan sampel dengan *sampling* acak (Sugiono, 2009) : Sampelnya yang diteliti adalah karyawan PT Adil Makmur di Tangerang Selatan Jawa

Barat Jakarta . Penelitian dilaksanakan pada bulan 25 Juli s/d 5 Agustus 2020

- Setelah data dari hasil penyebaran kuesioner dianalisis, selanjutnya akan dilakukan pembahasan. Untuk melengkapi pembahasan, diperlukan data lanjutan yang ditampung berdasarkan hasil wawancara untuk mengetahui lebih lanjut mengenai masalah-masalah spesifik layanan maskapai yang diteliti.
- Selain data primer, juga digunakan data sekunder yang dikumpulkan dari berbagai sumber sebagai data pendukung penelitian ini.

3.7. Uji Instrumen (Uji Validitas dan Reliabilitas *Pra Survey*)

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan jumlah sampel $n = 30$ (Supranto dan Limakrisna,2012). Tujuannya adalah memastikan bahwa setiap butir pertanyaan yang ada dalam kuesioner dapat dimengerti dan dipahami oleh responden memberikan informasi dan dipahami terkait butir pertanyaan tersebut sesuai dengan tujuan penelitian, Uji validitas diolah dengan korelasi *pearson product moment* (Sugiono,2004). Item pertanyaan valid jika korelasi setiap item yang ada pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari korelasi tabel untuk alpha 5% dan sampel $n=30$ sebesar 0,361. Uji reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi setiap butir pertanyaan yang dijadikan sebagai alat ukur. Konsistensi alat ukur atau tingkat reliabilitas alat ukur di olah dengan Cronbach's Alpha dengan nilai minimum yang dapat diterima adalah 0,70 (Hair *et.al.*,2009).

3.8 Analisis dan Uji Hipotesis

Disesuaikan dengan tujuan penelitian disebutkan bahwa jenis atau desain penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif (Hair *et al* ,2009). Analisis pada penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran (deskripsi) mengenai variabel-variabel penelitian berdasarkan data yang tersedia. Analisis pada penelitian varifikatif bertujuan untuk melakukan pengkajian hipotesis-hipotesis antar variabel-variabel penelitian. Oleh karena itu, alat-alat analisis yang dipakai terdiri dari dua macam. Pertama adalah alat analisis untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian yang menggunakan Statistik Deskriptif. Kedua adalah alat analisis untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian.

1. Statistik Deskriptif

Untuk memberikan gambaran (deskripsi) mengenai variabel-variabel penelitian, sesuai dengan salah satu dari dua metode yang digunakan, maka metode statistika deskriptif akan dipakai, yaitu statistik rata-rata

dan persentase. Selain analisis kuantitatif dengan data dari kuesioner, kajian deskriptif ini juga dilengkapi dengan paparan kualitatif terhadap fakta-fakta yang bermasalah. Analisis data dibantu dengan paket perangkat lunak LISREL (Setyo,2008; Hair *et.al*, 2010 ; Supranto dan Limakrisna,2012).

2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Berdasarkan tujuan penelitian ini yaitu mengukur pengaruh dari variabel independen (kecerdasan emosional dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja organisasi maka pendekatan dalam permodelan serta alat analisis yang digunakan dalam disertasi ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Alasan pemilihan metode ini adalah kemampuannya menganalisa variabel laten yang merupakan pengukuran konstruk secara tidak langsung yaitu melalui indikator-indikatornya .

Dengan *Structural Equation Modeling* dapat dianalisis hubungan antara variabel yang dikenal dengan persamaan pengukuran (*measurement equation*) yang dikenal dengan persamaan struktural (*Structural Equation*), secara bersama-sama melibatkan kekeliruan pengukuran. Dalam *Structural Equation Modeling*, variabel bebas disebut variabel eksogen dan variabel dependen/terikat disebut juga variabel endogen (Setyo,2009 Hair *et.al*, 2010 ; Supranto dan Limakrisna, 2012).

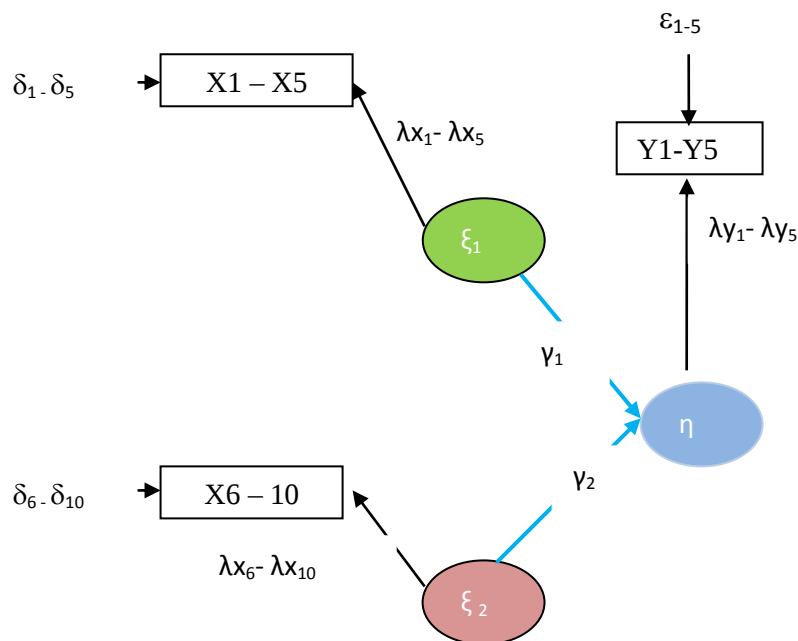
Analisis *Structural Equation Modeling* akan memberikan gambaran kejelasan hubungan dan besarnya pengaruh antara variabel penelitian yang sangat berguna mengupas secara terinci berbagai faktor yang mampu meningkatkan kinerja organisasi hingga mampu bertahan dalam masa sulit. Disain peneitian yang akan digunakan dalam penelitian ini, sesuai dengan tujuan penelitian.

Langkah- langkah yang diperlukan dalam melakukan analisis SEM (Setyo,2009 Hair *et.al*, 2010 ; Supranto dan Limakrisna, 2012).

yaitu :

Langkah 1 : Spesifikasi Model

Sebelumnya masalah penelitian telah dirumuskan, kemudian basis kerangka teoritis tertentu dan kajian hasil peneltian yang relevan dikemukakan dalam model penelitian dan diajukan dalam hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian sebagai model yang diusulkan untuk dikonfirmasi dan diuji ke dalam bentuk diagram jalur . Diagram jalur ini dengan program Lisrel 8.8 **Gambar 3.1**



Gambar 3.1. Model Penelitian dengan Notasi Lisrel

Menurut Setyo (2008) notasi matematik dapat ditulis sebagai berikut:

$\delta_1 - \delta_{10}$ (delta) adalah *error* dari indikator eksogen

$\varepsilon_1 - \varepsilon_5$ (epsilon) adalah *error* dari indikator endogen

ζ (Zeta) adalah error antar variabeal laten (persamaan struktural)

γ (gamma) adalah koefisien jalur antara variable eksogen dan variable endogen

Penjelasan :

Gambar 3.1 di atas menjelaskan spesifikasi model dapat dilakukan sebagai berikut (Setyo, 2009 Hair *et.al*, 2010 ; Supranto dan Limakrisna,2012) :

- 1). Spesifikasi model pengukuran tiga variabel laten eksogen ξ_1 (kecerdasan emosional) , ξ_2 (budaya organisasi) dan η (kinerja organisasi).
- 2). Hubungan antara variabel laten dengan variabel teramati yaitu sebagai berikut :

X1 s/d X5 merupakan indikator /variabel teramati dari kecerdasan emosional

X1	Kesadaran diri
X2	Pengaturan diri
X3	Motivasi
X4	Empati
X5	Kecakapan sosial

X6- X10 Budaya Organisasi

X6	Inovatif nenperhitungkan resiko
X7	Perhatian pada setiap masalah/detail
X8	Berorientasi pada hasil yang dicapai
X9	Berorientasi pada semua kepentingan karyawan
X10	Agresif dalam bekerja

Y1 – Y 4 merupakan indikator dari Kinerja organisasi

Y1	Pengembangan Organisasi
Y2	Rencana Kompensasi
Y3	Sistem komunikasi
Y4	Struktur organisasi
Y5	Kebijakan prosedur

Diagram jalur telah dibuat, kemudian mengkonversikan diagram jalur kedalam bentuk persamaan , model persamaan pengukuran untuk variabel eksogen, model persamaan pengukuran untuk variabel endogen dan model persamaan struktural . Rinciannya dipaparkan masing-masing pada Tabel 3.6., Tabel 3.7., dan Tabel 3.8. berikut ini:

Tabel 3.7. Model Persamaan Struktural untuk Diagram Jalur

Var. Endogen	ξ_1	ξ_2	η_1	Error
η	$+\gamma\xi_1$	$+\gamma\xi_2$	$+\beta\eta$	$+\zeta$

Sumber: Supranto dan Limakrisna (2012)

Tabel 3.8. Model Persamaan Pengukuran untuk Variabel Eksogen

Indikator Eksogen	ξ_1	ξ_2	Error
X1 – X5	$\lambda_{x1}\xi_1$ hingga $\lambda_{x5}\xi_1$	-	+ δ_1 hingga + δ_5
X6– X10	-	$\lambda_{x6}\xi_2$ hingga $\lambda_{x10}\xi_2$	+ δ_6 hingga + δ_{10}

Sumber: Supranto dan Limakrisna (2012)

Tabel 3.9. Model Persamaan Pengukuran untuk Variabel Endogen

Indikator Endogen	η	Error
Y1-Y5	$\lambda_{y1-5} \eta$	+ ε_{1-5}

Sumber:

Supranto dan Limakrisna (2012)

Langkah 2 : Identifikasi Model

Menurut Setyo (2009), persamaan diatas mewakili model yang dispesifikasikan dilanjutkan dengan mengidentifikasi, ada tiga katagori identifikasi yaitu *under identifeid* (derajat lebih kecil dari nol) , *Just identified* (derajat leboh kecil sama dengan nol, dan *over Identified* (derajat lebih besar dari nol).

Langkah 3 : Estimasi

Pada tahap ini berkaitan dengan estimasi terhadap model untuk menghasilkan nilai-nilai parameter untuk memperoleh nilai dari parameter-parameter yang ada dalam model

Langkah 4 : Uji Kecocokan

Supranto dan Limakrisna (2012) dalam analisis SEM pada penelitian ini akan dilakukan uji kecocokan untuk memeriksa : tingkat kecocokan antara data dan model, validitas dan reliabilitas model pengukuran (*measurement model*) dan signifikansi koefisien-koefisien dari model struktural (*structural model*) dengan tahapan sebagai berikut :

a. Uji Kecocokan Model Pengukuran (*Measurement Model Fit*)

Measurement model adalah bagian dari model SEM yang terdiri atas sebuah variabel laten dan beberapa variabel manifest (indikator) yang menjelaskan variabel indikator tersebut. Dalam praktik, Analisis uji kecocokan model pengukuran menurut (Hair *et al.* 2010):

1. *Goodness of Fit Test*

Goodness of Fit mengidentifikasi seberapa baik model pengukuran variabel laten yang dispesifikasikan dalam menghasilkan matriks kovarian di antara pengukur-pengukurnya. Beberapa ukuran *Goodness of Fit* (Hair *et al.* 2009) :

a. *Chi-Square*

Chi-Square berguna untuk menunjukkan penyimpangan antara *sample covariance matrix* dan model *covariance matrix* berdasarkan asumsi bahwa ukuran sampel adalah besar dan asumsi normalitas data terpenuhi. *Chi-Square* merupakan ukuran buruknya fit suatu model. Nilai Chi-Square yang signifikan adalah kurang dari 5% menunjukkan bahwa data empiris yang diperoleh mempunyai perbedaan signifikan dengan teori yang telah dibangun berdasarkan SEM.

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

RMSEA mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matrix covariance populasinya. Nilai RMSEA kurang dari 0,05 mengindikasikan model fit, nilai RMSEA

berkisar antara 0,08 model memiliki perkiraan kesalahan yang masih *reasonable*, nilai RMSEA antara 0,08 sampai 0,1 model memiliki nilai cukup, dan sedangkan nilai RMSEA di atas 0,1 menandakan model tidak baik.

c. *Expected Cross-Validation Index (ECVI)*

Nilai ECVI jika lebih kecil dari nilai independence ECVI dikatakan bahwa model fit dengan data yang ada.

d. *Aikake Information Criterion (AIC)*

Nilai AIC jika lebih kecil dari nilai independence AIC dikatakan bahwa model fit dengan data yang ada.

e. *Root Mean Residual (RMR)*

Alat uji ini pada dasarnya menghitung residu atau selisih dari kovarians sample dengan kovarians *estimate*. Secara logika, semakin kecil hasil RMR, pada umumnya nilai di bawah 0,1 akan semakin baik.

f. *Goodness of Fit Index (GFI)*

GFI merupakan suatu ukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan *observed matrix covariance*. Nilai GFI harus berkisar antara 0 dan 1. Nilai GFI yang lebih besar dari 0,9 menunjukkan *fit model* yang baik.

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

AGFI sama seperti GFI, tetapi setelah menyesuaikan pengaruh degrees of freedom pada suatu model. Nilai AGFI harus berkisar antara 0 dan 1. Nilai AGFI yang lebih besar dari 0,9 menunjukkan fit model yang baik.

h. *Normed Fit Index (NFI)*

Indeks ini pada dasarnya membandingkan Chi-square hitung pada berbagai model. NFI mempunyai *range value* antara 0 sampai 1. Nilai NFI di atas 0,9 menunjukkan model fit dengan data yang ada.

i. *Comparative Fit Index (CFI)*

Indeks ini pada dasarnya membandingkan angka NCP (Non Centrality Parameter) pada berbagai model. CFI mempunyai *range value* antara 0 sampai 1. Nilai CFI pada umumnya di atas 0,9 menunjukkan model sudah fit dengan data yang ada.

j. *Incremental Fit Index (IFI)*

Indeks ini mempunyai *range value* antara 0 sampai 1. Nilai IFI pada umumnya di atas 0,9 menunjukkan model fit dengan data yang ada.

k. *Relative Fit Index (RFI)*

Indeks ini mempunyai *range value* antara 0 sampai 1. Nilai RFI di atas 0,9 menunjukkan model sudah fit dengan data yang ada.

l. *Critical N (CN)*

CN menunjukkan jumlah sampel memadai. Nilai CN minimal 200 menyatakan data penelitian mencukupi.

2. Evaluasi Validitas Model Pengukuran

Validitas dapat dibedakan menjadi *content validity*, *criterion validity*, *construct validity*, dan *convergent and discriminant validity*. Definisi alternatif dari validitas sebuah variabel teramati adalah muatan faktor (*factor loading*) dari variabel tersebut terhadap variabel latennya. Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap variabel konstruk atau variabel latennya (Setyo, 2008), jika:

- a) Nilai t muatan faktornya (*factor loading*) lebih besar dari nilai kritis (1,96).
- b) Muatan faktor standarnya (*Standardized factor loading*) lebih besar atau sama dengan 0,70. Muatan faktor $\geq 0,50$ sudah signifikan, dan muatan faktor standar $\geq 0,30$ (Igbaria *et.al*, 1977 dalam Setyo, 2008)

3. Uji Reliabilitas Model Pengukuran

Hair *et.al.* (2010) untuk SEM, pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan cara sebagai berikut:

- a) *Composite / Construct Reliability Measure*, reliabilitas konstruk dinilai

baik jika nilainya sama dengan atau lebih besar dari 0,70.

Untuk menghitung *Construct Reliability* digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum e_i}$$

- b) *Variance Extracted Measure* (ukuran ekstrak varian) yang baik jika nilainya 0,50. Ekstrak varian mencerminkan jumlah varian keseluruhan dalam indikator yang dijelaskan oleh konstruk laten. Untuk menghitungnya digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum e_i}$$

Di mana: *std. loading* = *standardized loading*

$\sum e_i$ = *measurement error*

b. Uji Kecocokan Model Struktural (*Structural Model Fit*)

Penelitian ini juga akan menguji apakah hubungan-hubungan variabel eksogen dan variabel endogen dalam model penelitian memiliki nilai signifikan atau tidak. Ini untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan. Uji model struktural dilakukan dengan memperhatikan apakah nilai *t* value dari *goodness of fit* lebih besar atau sama dengan *t* tabel 1,96 dengan α 0,05 (Hair, 2009)

.

BAB IV

HASIL PENELITIAN, PEMBAHASAN, DAN IMPLIKASI PENELITIAN

4.1 Hasil Pre-Test

Dalam langkah penelitian, sebelum melangkah ke penelitian dengan menggunakan variabel-variabel yang digunakan untuk dianalisis, maka diadakan uji validitas dan reliabilitas kuesioner. Hasil uji tersebut dengan jumlah sampel $n = 30$ hasilnya menunjukkan semua item kuesioner valid dan reliabel.

Berikut selengkapnya hasil pengolahan SPSS Statistik 20 untuk uji validitas dan reliabilitas .

4.1.1 Uji item-item pernyataan kecerdasan emosional

Uji Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KE 1	51.2133	71.909	.457	.911
KE 2	51.8233	90.459	.575	.922
KE 3	51.3333	88.836	.502	.923
KE 4	51.4667	78.571	.611	.924
KE 5	51.8213	77.885	.718	.924
KE 6	51.1567	76.247	.703	.931
KE 7	51.3333	82.710	.526	.929
KE 8	51.4040	82.756	.463	.926
KE 9	51.6767	88.807	.410	.931
KE10	51.6767	74.125	.756	.921
KE11	51.6431	80.007	.673	.922
KE12	51.3432	79.025	.709	.925

Sumber : Pengolahan data (2020)

Seluruh item pertanyaan kecerdasan emosional adalah valid karena nilai korelasi setiap item yang terdapat pada kolom *Corrected Item Total Correlation* lebih besar dari korelasi tabel untuk alpha 5% dan sampel $n = 30$ sebesar 0,361 (Setyo , 2008)

Uji reliabilitas**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	12

Sumber : Pengolahan data (2020)

Nilai reliabilitas 0,830 di atas 0,7 berarti *reliable* (Setyo 2008)

4.1.2 Uji item-item pernyataan budaya organisasi

Uji Validitas

Item-Total Statistics Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	44.0000	56.345	.877	.807
BO2	44.7000	53.245	.707	.805
BO3	43.6000	53.775	.705	.809
BO4	43.5000	52.323	.607	.804
BO5	44.0000	53.311	.603	.864
BO6	44.1000	56.322	.565	.837
BO7	44.0000	54.365	.763	.821
BO8	44.2000	55.323	.730	.806
BO9	44.0000	53.311	.809	.803
BO10	44.7000	56.345	.806	.832
BO11	43.7900	53.345	.725	.808

Sumber : Pengolahan data (2020)

Seluruh item pertanyaan budaya organisasi adalah valid karena nilai korelasi setiap item yang terdapat pada kolom *Corrected Item Total Correlation* lebih besar dari korelasi tabel untuk alpha 5% dan sampel $n = 30$ sebesar 0,361 (Setyo , 2008)

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	11

Sumber : Pengolahan data (2020)

Nilai reliabilitas 0,890 di atas 0,7 berarti *reliable* (Setyo 2008)

4.1.3. Uji item-item pernyataan kinerja organisasi

Uji Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KO 1	50.2233	71.909	.757	.937
KO 2	50.8333	80.689	.655	.933
KO 3	50.4333	88.906	.702	.929
KO 4	50.4667	77.671	.719	.925
KO 5	50.9333	73.895	.528	.926
KO 6	50.2667	74.247	.604	.921
KO 7	50.3333	82.730	.823	.927
KO 8	50.4000	86.266	.663	.935
KO 9	50.8767	78.209	.519	.932
KO10	50.6667	77.325	.856	.927
KO11	50.6333	75.006	.673	.928

Sumber : Pengolahan data (2020)

Seluruh item pertanyaan kinerja organisasi adalah valid karena nilai korelasi setiap item yang terdapat pada kolom *Corrected Item Total Correlation* lebih besar dari korelasi tabel untuk alpha 5% dan sampel $n = 30$ sebesar 0,361 (Setyo , 2008)

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	11

Sumber : Pengolahan data (2020)

Nilai reliabilitas 0,870 di atas 0,7 berarti *reliable* (Setyo, 2008)

4.2 Karakteristik Responden

Karyawan PT Adil Makmur terdiri dari karyawan kantor dan karyawan pabrik. Jumlah karyawan kantor berkisar 200 orang karyawan pabrik berkisar 500 orang. Karyawan berjenis kelamin laki-laki terdiri dari 400 orang dan karyawan perempuan 300 orang. Rata-Rata pendidikan mereka Sekolah Menengah Atas. Beberapa karyawan ada berpendidikan sarjana berkisar 120 orang

4.3 Analisis Deskriptif

Usman (2014) mengemukakan bahwa jenis data untuk analisis SEM diupayakan menggunakan data interval. Selanjutnya estimasi digunakan metode kemungkinan maksimum (*Maximum likelihood, ML*) . Jenis data yang digunakan adalah nilai rata-rata. Dalam analisis deskriptif, setiap data item pertanyaan didalam kuesioner dihitung secara statistik rata-rata , gunanya untuk mengetahui apakah pertanyaan kuesioner tentang objek penelitian telah dinilai positif atau tidak.

Menurut Sugiono (2009) bila nilai persentase lebih dari 65 % responden menyatakan positif, yaitu perolehan nilai baik dan sangat baik maka item pertanyaan

dinilai tidak bermasalah. Bila nilai rata-rata item pertanyaan berada pada rentang 3,4 - 4,2 dan 4,2 – 5,0 maka item yang ditanyakan dinilai tidak bermasalah.

Untuk item pertanyaan yang dinilai rendah dan menjadi temuan penelitian perlu dibahas lebih lanjut dalam rangka pengambilan keputusan. Pertanyaan merupakan item-item dari indikator variabel kecerdasan emosional budaya organisasi, dan kinerja organisasi .

4.3.1 Deskripsi Kecerdasan Emosional

Tanggapan responden terhadap kecerdasan emosional yang terdiri dari 5 indikator yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati dan kecakapan social. Dari keliam indicator tersebut dipecah menjadi 12 pertanyaan .

Hasil jawaban responden terhadap item-item pertanyaan kecenderungan jawaban baik dengan nilai rata-rata antara 3,0 sampai 3,6 .

4.3.2 Deskripsi Budaya Organisasi

Tanggapan responden terhadap budaya organisasi yang terdiri dari 5 indikator yaitu inovatif memperhitungkan resiko , perhatian pada setiap masalah/detail, berorientasi pada semua hasil yang dicapai, berorientasi pada semua kepentingan karyawan dan agresif dalam bekerja. Kelima indicator tersebut dipecah menjadi dipecah menjadi 11 pertanyaan .

Hasil jawaban responden terhadap item-item pertanyaan kecenderungan jawaban baik dengan nilai rata-rata antara 2,9 sampai 3,3 .

4.3.3 Deskripsi Kinerja Organisasi

Tanggapan responden terhadap kinerja organisasi yang terdiri dari 4 indikator yaitu pengembangan organisasi, rencana kompensasi, sistim komunikasi dan struktur organisasi. Dari keempat indikator tersebut dipecah menjadi 14 pertanyaan .

Hasil jawaban responden terhadap item-item pertanyaan kecenderungan jawaban baik dengan nilai rata-rata antara 3,1 sampai 3,4.

Analisa Rata-rata Seluruh Variabel

Tabel 4.7. menunjukkan bahwa secara umum seluruh variabel penelitian menggambarkan bahwa responden hanya menilai variabel –variabel kualitas layanan, bauran pemasaran , dan loyalitas yang dinilai masih bermasalah yaitu nilai rata-rata antara 3 sampai dengan 3,5 . Seperti diketahui dan dijelaskan pada analisa skala, bahwa nilai untuk rata-rata antara 3,4 sampai 4,2 dan diatas 4,2 samapai 5 adalah nilai rentang positif dan sangat positif. Hasil penilaian responden menggambarkan bahwa kecerdasan emosional , budaya organisasi dan kinerja organisasi masih bermasalah .

Tabel 4.1

Distribusi Frekuensi dan Nilai Rata-Rata Jawaban Responden
Seluruh Variabel (n= 120)

Descriptive Statistics

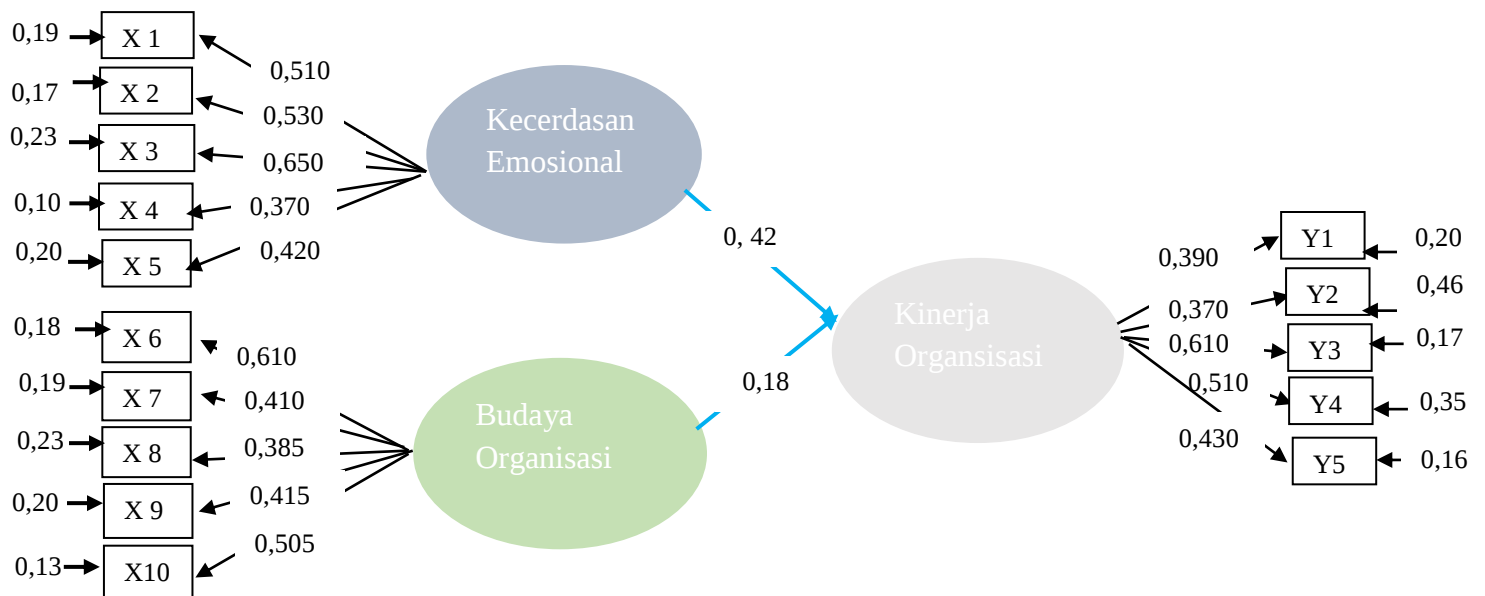
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kecerdasan Emosional	120	1.20	5.00	3.2888	.44246
Budaya Organisasi	120	1.70	4.60	3.1589	.47671
Kinerja Organisasi	120	1.41	5.00	3.3156	.49166
Valid N (listwise)	120				

Sumber : Pengolahan data (2020)

4.4. Uji Kecocokan

4.4.1. Uji Kecocokan Model Pengukuran (*Measurement Fit*)

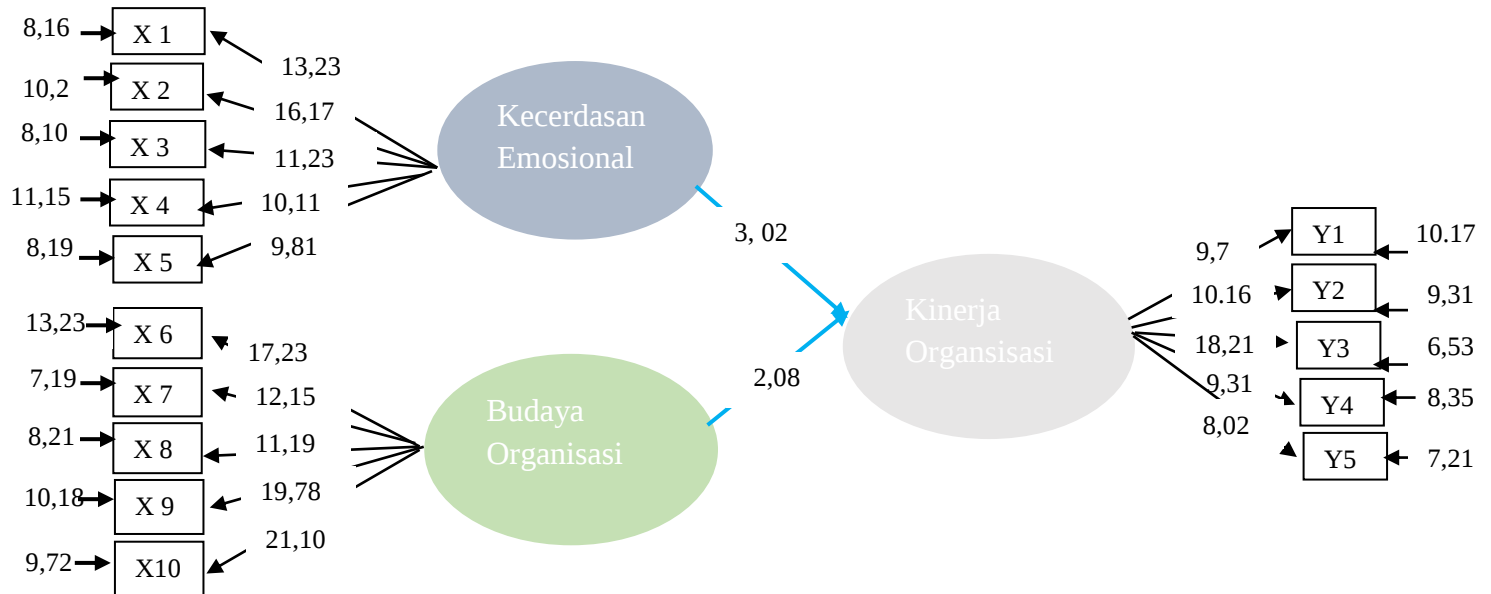
Berikut ini dipaparkan hasil penelitian statistik untuk keperluan pengujian hipotesis. Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini terkait dengan pengaruh kualitas layanan, dan bauran pemasaran web terhadap loyalitas . pengujian hipotesis dilakukan dengan SEM yang pengolahan data dengan menggunakan LISREL 8.8. disajikan pada model koefisien jalur **Gambar 4.1** dan **Gambar 4.2**



Sumber : Hasil olahan komputer 2020

Gambar 4.1 : Koefisien Jalur Pengaruh Kecerdasan Emosional

dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi



Sumber : Hasil olahan komputer 2020

Gambar 4.2 : T- hitung Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Indeks- indeks yang dihasilkan untuk mengetahui kesesuaian model dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 2 Pengujian Kesesuaian Model

No	Ukuran yang diharapkan	Hasil estimasi	Tingkat kecocokan
Ukuran Absolut Fit (ukuran dibawah mewakili ukuran overall fit)			
1	$RMSA < 0.80$	$RMSEA = 0.081$	<i>Good Fit</i>
2	$RMR < 0.1$	$RMR = 0.028$	<i>Good Fit</i>
Ukuran Incremental Fit (kecocokan model yang diusulkan dengan model dasar)			
3	$GFI > 0,90$	$GFI = 0,85$	<i>Marginal Fit</i>
4	$AGFI > 0,90$	$AGFI = 0.91$	<i>Good Fit</i>
5	$NFI > 0,90$	$NFI = 0,98$	<i>Good Fit</i>
6	$CFI > 0,90$	$CFI = 0.95$	<i>Good Fit</i>
7	$IFI > 0,90$	$IFI = 0,97$	<i>Good Fit</i>
8	$RIF > 0,90$	$RFI = 0,95$	<i>Good Fit</i>

Hasil pengujian ketepatan model menunjukan bahwa dari 8 indeks terdapat ,satu indek marginal fit (GFI), dan tujuh indeks masuk katagori *good fit* ($RMSEA$, RMR , $AGFI$, NFI , CFI , IFI , RFI). Indeks kesesuaian model sebagian besar masuk katagori *fit* dari hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa model empirik pengaruh kualitas layanan, bauran pemasaran web terhadap loyalitas sesuai (*fit*), dengan model teoritiknya (Hair, 2010)

4.4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Model Pengukuran

Setelah kecocokan model dengan data secara keseluruhan adalah baik, langkah berikutnya adalah evaluasi atau uji kecocokan menurut Supranto dan Limakrisna (2013) dalam analisis SEM pada penelitian ini akan dilakukan uji kecocokan untuk memeriksa : tingkat kecocokan antara data dan model, validitas dan reliabilitas model pengukuran (*measurement model*) dan signifikansi koefisien-koefisien dari model struktural (*structural model*) dengan tahapan sebagai berikut

4.4.2.1 Uji Validitas Model Pengukuran

Difinisi dari salah satu variabel teramati adalah muatan faktor (*factor loading* dari variabel teramati terhadap variabel latennya. Suatu variabel teramati dikatakan mempunyai validitas baik terhadap variabel kontruk atau variabel latennya jika nilai t muatan faktor lebih besar dari nilai kriitis 1,96 (Setyo , 2008) . Menurut Hair *et.al* (2010) tentang *relatif importance and significant of factor loading of each item*, muatan faktor $\geq 0,50$ adalah *very significant* , muatan factor $\geq 0,30$ juga signifikan (Igbaria *et.al* , 1977 dalam Setyo ,2008)

Dari Tabel 4,9 nilai t- hitung muatan faktornya (*factor loading*) lebih besar dari nilai kritis (1,96), muatan faktor faktor $\geq 0,50$ dan muatan factor $\geq 0,30$ menunjukkan variabel teramati seperti Tabel 4.7 :

Tabel 4.7 Uji Validitas Model pengukuran

Variabel	<i>Standardized loading factor</i> (muatan faktor)	t- hitung	Hasil uji (t > 1,96)	Valid
Kecerdasan Emosional				
X1	0,51	13,23	Signifikan	Valid
X2	0,53	16,17	Signifikan	Valid
X3	0,65	11,23	Signifikan	Valid
X4	0,37	10,11	Signifikan	Valid
X5	0,42	9,81	Signifikan	Valid
Budaya Organisasi				
X6	0,61	17,23	Signifikan	Valid
X7	0,41	12,15	Signifikan	Valid
X8	0,38	11,19	Signifikan	Valid
X9	0,41	19,78	Signifikan	Valid
X10	0,50	21,10	Signifikan	Valid
Kinerja Organisasi				
Y1	0,39	9,71	Signifikan	Valid
Y2	0,37	10,16	Signifikan	Valid
Y3	0,61	18,21	Signifikan	Valid
Y4	0,51	9,31	Signifikan	Valid
Y5	0,43	11,76	Signifikan	Valid

Sumber : Pengolahan data (2020)

4.4.2.1.1. Uji Validitas pada Kecerdasan Emosional

Hasil komputer :

muatan faktor

$$\begin{array}{l} X1 = 0.51*KE, \text{ Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.68 \\ (0.032) \quad (0.015) \\ 13.23 \quad 8.16 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} X2 = 0.53*KE, \text{ Errorvar.} = 0.17, R^2 = 0.41 \\ (0.038) \quad (0.018) \\ 16.17 \quad 10.20 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} X3 = 0.65*KE, \text{ Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.45 \\ (0.035) \quad (0.018) \\ 11.23 \quad 8.10 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} X4 = 0.37*KE, \text{ Errorvar.} = 0.10, R^2 = 0.61 \\ (0.031) \quad (0.012) \\ 10.11 \quad 11.15 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} X5 = 0.42*KE, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.58 \\ (0.036) \quad (0.019) \\ 9.81 \quad 8.19 \end{array}$$

Indikator kesadaran diri (X1) dengan t hitung = 13.23 , Pengaturan diri (X2) t hitung = 16.17, motivasi (X3) t hitung = 12.23 , empati (X4) t hitung = 10.11 dan kecakapan sosial (X5) dengan t hitung = 9.81 hasilnya mempunyai validitas baik terhadap variabel konstruk kualitas layanan terlihat nilai t muatan faktor lebih besar dari nilai kritis (Setyo 2008)

4.4.2.1.2. Uji Validitas pada Budaya Organisasi

Hasil komputer :

$$\begin{array}{l}
 X6 = 0.61*BO, \text{ Errorvar.} = 0.18, R^2 = 0.69 \\
 \quad (0.037) \quad (0.024) \\
 \quad 17.23 \quad 13.23 \\
 \\
 X7 = 0.41*BO, \text{ Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.49 \\
 \quad (0.036) \quad (0.022) \\
 \quad 12.15 \quad 7.19 \\
 \\
 X8 = 0.38*BO, \text{ Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.40 \\
 \quad (0.040) \quad (0.023) \\
 \quad 11.19 \quad 8.21 \\
 \\
 X9 = 0.41*BO, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.48 \\
 \quad (0.035) \quad (0.020) \\
 \quad 19.78 \quad 10.18 \\
 \\
 X10 = 0.50*BO, \text{ Errorvar.} = 0.13, R^2 = 0.57 \\
 \quad (0.035) \quad (0.020) \\
 \quad 21.10 \quad 9.72
 \end{array}$$

Selanjutnya indikator inovatif memperhitungkan resiko (X6) t hitung = 17.23 , perhatian pada setiap masalah/detail (X7) t hitung = 12.15 , berorientasi pada hasil yang dicapai (X8) t hitung =11.19 , berorientasi pada semua kepentingan karyawan (X9) t hitung 19.78 , dan agresif dalam bekerja t hitung = 21.10 hasilnya mempunyai validitas baik terhadap variabel konstruk bauran pemasaran terlihat nilai t muatan faktor lebih besar dari nilai kritis (Setyo ,2008)

4.4.2.1.3. Uji Validitas pada Kinerja Organisasi

Hasil komputer :

$$Y1 = 0.39 \cdot KO, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.37$$

(0,037)	(0.020)
9,71	10.17

$$Y2 = 0.37 \cdot KO, \text{ Errorvar.} = 0.46, R^2 = 0.68$$

(0.051)	(0.017)
10.16	9.31

$$Y3 = 0.61 \cdot KO, \text{ Errorvar.} = 0.17, R^2 = 0.48$$

(0.058)	(0.035)
18.21	6.53

$$Y4 = 0.51 \cdot KO, \text{ Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.57$$

(0.046)	(0.026)
9.31	8.35

$$Y5 = 0.43 \cdot KO, \text{ Errorvar.} = 0.16, R^2 = 0.43$$

(0.046)	(0.027)
11.76	7.21

Indikator pengembangan organisasi (Y1) t hitung = 9.71, rencana kompensasi (Y2) t hitung = 10.16, sistem komunikasi (Y3) t hitung = 18.21, struktur organisasi (Y4) t hitung = 9.31 dan kebijakan prosedur t hitung = 11.76 hasilnya mempunyai validitas baik terhadap variabel kontruk (loyalitas) terlihat nilai t muatan faktor lebih besar dari nilai kritis (Setyo, 2008)

4.4.2.2. Uji Reliabilitas Model Pengukuran

Reliabilitas merupakan indikator-indikator mempunyai konsistensi pengukuran tinggi dalam mengukur variabel latennya (Setyo, 2008). Menurut Hair *et.al* (2010) dalam SEM, pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan pengukuran

Construct Reliability jika lebih besar dari hasilnya $> 0,70$ dinilai baik dan pengukuran *variance extracted* jika hasil $> 0,50$ dinilai baik dengan menggunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum e_i}$$

dan

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum R^2}{\sum R^2 + \sum e_i}$$

Keterangan :

std. loading = *standardized loading*

$\sum e_i$ = *measurement error*

4.4.2.2.1 Uji Reliabilitas pada Kecerdasan Emosional

Hasil komputer :

X1 = 0.51*KE, Errorvar.= 0.19 , R^2 = 0.68
 (0.032) (0.015)
 13.23 8.16

X2 = 0.53*KE, Errorvar.= 0.17 , R^2 = 0.41
 (0.038) (0.018)
 16.17 10.20

X3 = 0.65*KE, Errorvar.= 0.23 , R^2 = 0.45
 (0.035) (0.018)
 11.23 8.10

$$X4 = 0.37*KE, \text{ Errorvar.} = 0.10, R^2 = 0.61$$

$$(0.031) \quad (0.012)$$

$$10.11 \quad 11.15$$

$$X5 = 0.42*KE, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.58$$

$$(0.036) \quad (0.019)$$

$$9.81 \quad 8.19$$

Tabel 4. 8 Reliabilitas Model Pengukuran Kecerdasan Emosional

Indikator	Standardized Loading	R^2 (R ²)	Measurement Error
Kualitas layanan			
X1	0,51	0,68	0,19
X2	0,53	0,41	0,17
X3	0,65	0,45	0,23
X4	0,37	0,61	0,10
X5	0,42	0,58	0,20
Total	2.48	2,73	0,89
$\text{Construct reliability} = \frac{\sum R^2}{\sum R^2 + \text{Error}} = \frac{(2,48)^2}{(2,48)^2 + 0,89} = 0,87$ $\text{Variance Extracted} = \frac{\sum R^2}{\sum R^2 + \text{Error}} = \frac{2,73}{2,73 + 0,89} = 0,92$			

Sumber : Pengolahan data (2020)

Extracted measure pada Tabel 4.8 hasil pengukuran reliabilitas menggunakan pengukuran *Construct Reliability* = 0,87 lebih besar dari 0,70 maka dinilai baik dan pengukuran *variance extracted* = 0,92 lebih besar R 0,50 maka dinilai baik. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator seperti kesadaran diri (X1), pengaturan diri (X2), motivasi (X3) empati, (X4) dan kecakapan sosial (X5) mempunyai konsistensi tinggi (reliabel) dalam mengukur variabel laten kecerdasan emosi (Setyo,2008)

4.4.2.1.2. Uji Reliabilitas pada Budaya Organisasi

Hasil komputer :

$$\begin{array}{l} X6 = 0.61*BO, \text{ Errorvar.} = 0.18, R^2 = 0.69 \\ (0.037) \quad (0.024) \\ 17.23 \quad 13.23 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} X7 = 0.41*BO, \text{ Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.49 \\ (0.036) \quad (0.022) \\ 12.15 \quad 7.19 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} X8 = 0.38*BO, \text{ Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.40 \\ (0.040) \quad (0.023) \\ 11.19 \quad 8.21 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} X9 = 0.41*BO, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.48 \\ (0.035) \quad (0.020) \\ 19.78 \quad 10.18 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} X10 = 0.50*BO, \text{ Errorvar.} = 0.13, R^2 = 0.57 \\ (0.035) \quad (0.020) \\ 21.10 \quad 9.72 \end{array}$$

Tabel 4.9 Reliabilitas Model Pengukuran Budaya Organisasi

Indikator	Standardized Loading	R ²	Measurement Error
Citra Merek			
X6	0,61	0,69	0,18
X7	0,41	0,49	0,19
X8	0,38	0,40	0,23
X9	0,41	0,48	0,20
X10	0,50	0,57	0,13
Total	2.31	2.62	0.93
$\text{Construct reliability} = \frac{(2.31)^2}{(2.31)^2 + 0.93} = 0,85$ $\text{Variance Extracted} = \frac{2.62^2}{2.62^2 + 0,93} = 0,89$			

Sumber : Pengolahan data (2020)

Extracted measure pada tabel 4.9 hasil pengukuran reliabilitas menggunakan pengukuran *Construct Reliability* = 0,85 lebih besar dari 0,70 maka dinilai baik dan pengukuran *variance extracted* = 0,89 lebih besar 0,50 maka dinilai baik. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator seperti inisiatif memperhitungkan resiko (X6), perhatian pada setiap masalah/detail (X7), berorientasi pada semua hasil yang dicapai (X8), berorientasi pada semua kepentingan karyawan (X9), dan agresif dalam bekerja (X10) mempunyai konsistensi tinggi (reliabel) dalam mengukur variabel laten budaya organisasi (Setyo, 2008)

4.4.2.1.3. Uji reliabilitas pada Kinerja Organisasi

Hasil komputer :

$$Y1 = 0.39 \cdot KO, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.37$$

(0,037)	(0.020)
9,71	10.17

$$Y2 = 0.37 \cdot KO, \text{ Errorvar.} = 0.46, R^2 = 0.68$$

(0.051)	(0.017)
10.16	9.31

$$Y3 = 0.61 \cdot KO, \text{ Errorvar.} = 0.17, R^2 = 0.48$$

(0.058)	(0.035)
18.21	6.53

$$Y4 = 0.51 \cdot KO, \text{ Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.57$$

(0.046)	(0.026)
9.31	8.35

$$Y5 = 0.43 \cdot KO, \text{ Errorvar.} = 0.16, R^2 = 0.43$$

(0.046)	(0.027)
11.76	7.21

Tabel 4.10 Reliabilitas Model Pengukuran Kinerja Organisasi

Indikator	Standardized Loading	R^2	Measurement Error
Loyalitas Merek			
Y1	0,39	0,37	0,20
Y2	0,37	0,68	0,46
Y3	0,61	0,48	0,17
Y4	0,51	0,57	0,35
Y5	0,43	0,43	0,16
Total	2,31	2,53	1,34
$\text{Construct reliability} = \frac{(2,31)^2}{(2,31)^2 + 1,34} = 0,80$ $\text{Variance Extracted} = \frac{2,53}{2,53 + 1,34} = 0,82$			

Sumber : Pengolahan data (2020)

Extracted measure pada tabel 4.10 hasil pengukuran reliabilitas menggunakan pengukuran *Construct Reliability* = 0,80 lebih besar dari 0,70 maka dinilai baik dan pengukuran *variance extracted* = 0,82 lebih besat 0,50 maka dinilai baik. Hasil ini

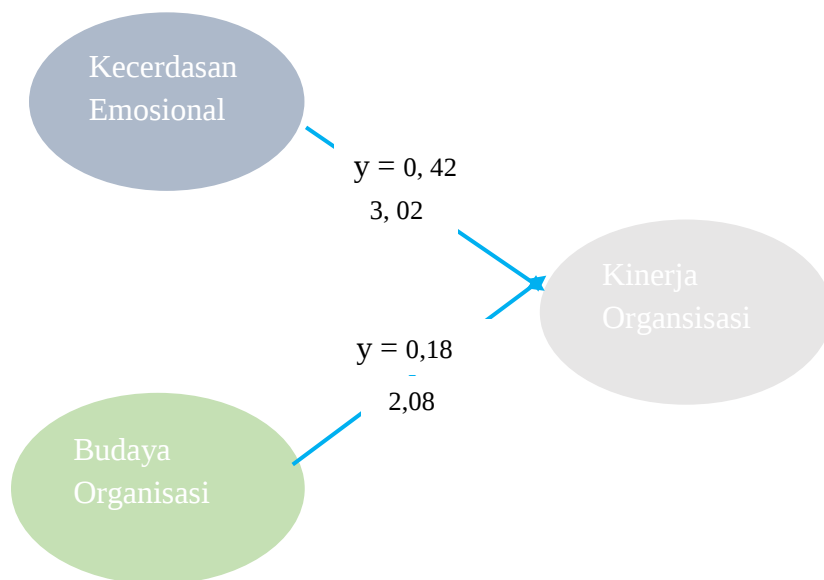
menunjukkan bahwa indikator seperti pengembangan organisasi (Y1), perhatian pada setiap masalah rencana kompensasi (Y2), system komunikasi (Y3), struktur organisasi (Y4) dan kebijakan dan prosedur mempunyai konsistensi tinggi (reliabel) dalam mengukur variabel laten kinerja organisasi (Setyo. 2008).

4.4.3. Uji Hipotesis

Berikut ini dipaparkan hasil penelitian statistik untuk keperluan pengujian hipotesis. Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini terkait dengan pengaruh kecerdasan emosi, dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. pengujian hipotesis dilakukan dengan SEM yang pengolahan data dengan menggunakan LISREL 8.8. disajikan pada model koefisien jalur Gambar 4,1 dan Gambar 4.2

Gambar 4.3 berikut adalah penyederhanaan dari **Gambar 4.1** dan **Gambar 4.2** yang memperlihatkan pengaruh antar variabel laten disertai tingkat signifikannya.

Gambar 4.3. Model Struktural Hasil Penelitian



Sumber : Pengolahan data (2020)

Hasil olahan SEM persamaan model struktural

$$KO = 0.42*KE + 0.18* BO , \quad Errorvar.= 0.24, R^2 = 0.79$$

$$\begin{matrix} (0.015) & (0.12) & (0.050) \\ 3.02 & 2.08 & 4.63 \end{matrix}$$

Tabel 4.11 merupakan rangkuman hasil analisis berupa besar pengaruh dari satu variabel terhadap variabel lain sesuai Gambar 4.3 berikut taraf signifikansinya :

1. menggunakan distribusi t- tabel dibandingkan dengan nilai t berdasarkan hasil hitung untuk hipotesis
2. menggunakan distribusi f- tabel dibandingkan dengan nilai f berdasarkan hasil hitung untuk hipotesis .

Tabel 4.11
Besar Pengaruh Antar Variabel

Hipotesis	Dari Variabel	Terhadap Variabel	Koefisien	t-hitung	Keterangan
1	Kecerdasan Emosional	Kinerja Organisasi	0,42	3.02	Berpengaruh signifikan
5	Budaya organisasi	Kinerja Organisasi	0,18	2,08	Berpengaruh signifikan
9	Kecerdasan emosional dan Budaya organisasi	Kinerja Organisasi	(R ²) = 0,79	4,63	Berpengaruh signifikan

Sumber : Pengolahan data (2020)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur dan sekaligus menjawab pokok masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Kecerdasan emosi terhadap Kinerja organisasi (H1)

$$KO = 0.42*KE + 0.18*BO, \quad Errorvar.= 0.24, R^2 = 0.79$$

(0.015)	(0.12)	(0.050)
3.02	2.08	4.63

t hitung

Ho : ada pengaruh KE terhadap KO

Ha : tidak ada pengaruh KE terhadap KO

Ho ditolak, yang berarti terdapat pengaruh signifikan Nilai Kecerdasan Emosi terhadap Kinerja Organisasi

Kesimpulan; nilai t hitung 3.02 > nilai t tabel 1,96, maka **Ho ditolak**, yang berarti terdapat pengaruh signifikan Nilai Kecerdasan emosional terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi (H2)

$$KO = 0.42*KE + 0.18* BO , \quad Errorvar.= 0.24, R^2 = 0.79$$

(0.015)	(0.12)	(0.050)
3.02	2.08	4.63

Ho : ada pengaruh B O terhadap KO

Ha : tidak ada pengaruh BO terhadap KO

Ho ditolak, yang berarti terdapat pengaruh signifikan Nilai Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur

Kesimpulan; nilai t- hitung sebesar 2,08 > nilai t- tabel 1,96, maka **Ho ditolak**, yang berarti **terdapat pengaruh positif dan signifikan Nilai Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur**

Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Organisasi

$$KO = 0.42*KE + 0.18* BO , \quad Errorvar.= 0.24, R^2 = 0.79$$

(0.015)	(0.12)	(0.050)
3.02	2.08	4.63

f-hitung

Sumber : Pengolahan data (2020)

Ho : ada pengaruh KE, dan BO secara bersama-sama terhadap LM

Ha : tidak ada pengaruh KE,dan BO secara bersama-sama terhadap LM

Ho ditolak , yang berarti terdapat pengaruh positif Nilai Kecerdasan emosional dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Loyalitas Merek LionAir

Kesimpulan; nilai f -hitung sebesar $4,63 >$ nilai f -tabel 3,2 maka **Ho ditolak**, yang berarti **terdapat pengaruh signifikan nilai Kecerdasan Emosi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur**

Berikut ini adalah ringkasan dari masing-masing hipotesis yang telah diperoleh, dapat dilihat dari Tabel 4.12 dibawah ini

Tabel 4. 12. Ringkasan Masing-masing **Hipotesis**

No	Hipotesis
H 1	Ada pengaruh 0,42 signifikan nilai kualitas layanan wisata terhadap Loyalitas
H 2	Ada pengaruh 0,18 signifikan Bauran Pemasaran Web terhadap Loyalitas
H 3	Ada pengaruh 0,79 Kualitas Layanan dan Bauran Pemasaran Web terhadap Loyalitas

Sumber : Pengolahan data (2020)

4.5. Pembahasan

Dari hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan software LISREL 8.8 mengenai kecerdasan emosional, budaya organisasi dan kinerja organisasi pada PT Adil Makmur diketahui bahwa seberapa besar pengaruh dari masing-masing variabel bebas kecerdasan emosional dan budaya organisasi dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Pembahasan secara menyeluruh tersebut antara lain sebagai berikut :

4.5.1 Pengaruh Kecerdasan emosi terhadap Kinerja organisai

Pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja organisasi terbukti positif dan signifikan

4.5.2 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja organisasi

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi terbukti positif dan signifikan

4.5.3 Pengaruh Kecerdasan emosi dan Budaya organisasi secara Bersama-sama terhadap Kinerja organisasi

Berdasarkan analisis dan pembahasan secara parsial variabel kecerdasan emosional dan budaya organisasi secara bersama-sama) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sebesar 0,79

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan Tujuan Penelitian yang telah ditetapkan pada bab pertama serta hasil analisis dan pembahasan pada bab keempat, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan :

5.1. KESIMPULAN

5.1.1 Hasil dari analisis Deskriptif

Hasil penelitian deskriptif menunjukkan bahwa jawaban respondenada yang positi dan negative . Hasil jawaban responden yang negatif perlu diadakan perbaikan

5.1.1 Hasil Analisis Struktural Equation Model (SEM)

1. Kecerdasan emosional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sebesar 0,42 , dengan indikator yang dominan paling berpengaruh motivasi (terlihat pada gambar 4.1 dan persamaan structural gambar 4-2)
2. Bauran budaya organisasi signifikan terhadapkinerja organisasi sebesar 0,18 , dengan indikator yang dominan paling berpengaruh inovatif mempertimbangkan resiko (terlihat pada gambar 4.1 dan persamaan structural gambar 4-2)

PT Adil Makmur untuk bisa meningkatkan kinerja organisasi harus membenahi unsur-unsur analisis SEM

Dan ini menjawab *research problem* penelitian ini adalah : “ **Apakah ada pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi PT Adil Makmur** “

Jawaban *research Problems* dalam Bab 1 ialah sesuai penelitian ini menunjukkan bahwa :

1. Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada PT Adil Makmur
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada PT Adil Makmur
3. Kecerdasan emosional dan Budaya Organisasi secara Bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja organisasi PT Adil Makmur

5.2. Implikasi Penelitian

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa nilai kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Nilai budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi

Dengan hasil demikian , maka akan memberikan sejumlah implikasi dalam Menyusun strategi kinerja organisasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa nilai kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja organisasi . Nilai budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi

Dengan hasil demikian , maka akan memberikan sejumlah implikasi dalam menyusun strategi kinerja organisasi .

Secara teori studi ini mengembangkan model teoritikal yang komprehensif meliputi kecerdasan emosional dan budaya organisasi dan kinerja organisasi kedalam penelitian ini sehingga terbentuk model teoritis yang lebih baik strategi SDM yang digunakan oleh para manajemen dalam konteks ini.

Kontribusi hasil penelitian dapat digunakan oleh peneliti berikutnya sebagai dasar penelitian replikasi untuk pengembangan penelitian empiris lanjutan, sehingga dengan demikian hasil penelitian ini nantinya dapat digeneralisasikan khususnya pada industri garmen yang lain

Hasil penelitian ini diaplikasikan pada industri garmen , maka diharapkan kinerja organisasi semakin meningkat. Peningkatan kinerja organisasi dapat terjadi karena ada informasi yang valid yang menjelaskan tentang dimana masalah sesungguhnya yang menyebabkan kinerja harus ditingkatkan .

52.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi bagi industri garmen untuk bisa lebih meningkatkan kinerja organisasi .Mengingat hasil penelitian ini menyatakan bahwa kecerdasan emosional lebih mempunyai kontribusi yang positif dalam meningkatkan kinerja organisasi PT Adil Makmus . Budaya organisasi juga mempunyai kontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja organisasi dilihat dari factor-faktor kecerdasan emosional dan budaya organisasi.

Sebagai novelti dari penelitian ini untuk industri garmen di Indonesia meningkatkan **kinerja organisasi melalui kecerdasan emosional dan budaya organisasi**

5.2. SARAN

5.2.1 Saran

1. PT Adil Makmur agar memperbaiki item , item yang dianggap negatif dari hasil jawaban responden yaitu :
 - Kecerdasan emosional ,item yang perlu diperbaiki yaitu terbuka terhadap perubahan, merasa nyaman dengan suasana yang tidak jelas, optimism Ketika organisasi tidak komit, pakar dalm membangun dan mengarahkan tim
 - Budaya organisasi item yang perlu diperbaiki yaitu menjaga kualitas produk sesuai keinginan konsumen
 - Kinerja organisasi item yang perlu diperbaiki yaitu perusahaan menekan konflik , perusahaan meningkatkan kecakapan dan pelatiahada kebersamaan antar karyawan, organisasi yang dinamis
2. Saran peneliti ini perlu ditindak lanjuti dengan penelitian-penelitian lanjutan terutama untuk mereduksi keterbatasan keterbatasan atau memperkaya penelitian ini. Baik yang terkait dengan penggunaan dasar teori dan intrumen penelitian , menambah jumlah sampel penelitian .
3. Memperluas area dan kancah penelitian, menambahkan variable lingkungan kerja atau penggunaan analisis data yang berbeda
4. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam penelitian berikutnya, karena hasil hipotesisya diterima.

Daftar Pustaka

Ashkanasy *et.al.*, (2004) . *Managing emosion in the workplace*. Human resources management journal. Vol 14, no 1, 2004

Anak A.N.D. *at.al* (2012) *Pengaruh motivasi , lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai* . Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan vol 6, No 2 ,2012

Chaterina M T (2012) . *Analisis budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia.

Douglas S. Bolon (1997). *Organizatuional Citizenship Behavior among hospital employees: A Multidimensional analysis Involving Job Satisfaction and organizational Comittment* Journal of Healtcare Management : Summmer 1997: 42,2

Glaser *et.al.*, (1987) . ***Measuring and Interpreting Organizational Culture***. Management communication quarterly.

Goleman (2004). *Emotional Intelligence*. Universitas Michigan

Gohen J.M., dan P.Cohen (1983) *Applied multiple regretation or correlation analysis for behavior sciences*. Hillsdale, Erlbaum.

Hair, Joseph F., Anderson, Rollph E., Tatham dan Black William, C. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7 ed, New Jersey: NJ, Prentice Hall.

Hofstede (1986). *The usefulness of the “organizational culture” concept* . [Journal of Management Studies](#)

I. Ayu dan Agus S (2008). *Pengaruh Motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan dampaknya pada kinerja perusahaan*. Jurnal manajemen dan Kewirausahaan vol. 10 , no 2 , 2008

J. Supranto dan Nandan Lima krisna (2013) *Penelitian Menyusun Disertasi*.Edisi 2. Jakarta : Mitra Wacana Media.

M.Bintang *et.al.*(2016) *Pengaruh KOMPETENSI terhadap Kinerja pegawai* . Den Pasar Bali, Indonesia.

Meyer *et. al.* 1984). *Testing the site best theory of organizational commitment: Same methodological considerations*. Journal of applied psychology 69 (3): 372-378

Kompas.com, 2020.

- Kallberg,1995). Organization commitment and job performance in the U.S Labor force. Research of sociology of work 5 235-257.
- Randall DM (1990). The consequence of organizational commitment : metodologycal investication. Journal of organization behavior 11: 361- 378
- Shane *etal*, (2013). *Oportunity tipes, social entrepreneurship and innovation evidencefrom the panel the study of entrepreneurial dynamics*. The academy of Management Review 38 (1) 154-157 .
- Smith (1983) *Organizational citizenship behavior: It Nature and Antecedents*. Journal of applied Psycology 68 (4); 655- 63
- Sugiono (2009). Metode Penelitian Bisnis, 3 th ed. Bandung. Alfabeta .
- Setyo Hadi Wijanto, Structural Equation Modeling (2008), Edisi pertama, Jakarta. Graha Ilmu. Hal.12- 207.
- Stephen Feneman (2003). *Understanding emosion at work*. Human resources management journal.
- Salovey dan Mayer (2000) . Model of emosion intelligence. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019>
- Van Knippenberg D. (2000). *Work motivation and performance : a social identity perspective*. Applied Psycology An International Rewiew 49: 357-371

LAMPIRAN - 1

KUESIONER

**APAKAH BAPAK/IBU ADALAH KARYAWAN PT ADIL MAKMUR DAN SUDAH
BEKERJA DI PT ADIL MAKMUR 2 TAHUN**

Jika ya, silakan isi kuesioner dibawah ini , jika tidak jangan isi kuesioner ini, terima kasih.

- ☐ 1 = Buruk Sekali
- ☐ 2 = Buruk
- ☐ 3 = Pas
- ☐ 4 = Bagus
- ☐ 5 = Bagus Sekali

Kecerdasan Emosional

No Urut	Pertanyaan	Kode Kuesioner	Skala
	Kesadaran diri		
1	Saya punya percaya diri	KE 1	1 2 3 4 5
2	Saya jadi orang yang netral	KE 2	
3	Saya menyadari kekurangan diri melihatnya dengan rasa humor	KE 3	
	Pengaturan diri		
4	Saya dapat dipercaya dan penuh integritas	KE 4	
5	Merasa nyaman dalam suasana yang tidak jelas	KE 5	
6	Terbuka pada berbagai perubahan	KE 6	
	Motivasi		
7	Punya dorongan kuat untuk untuk capaian tujuan	KE 7	
8	Optimisme ketika organisasi tidak komitmen	KE 8	
	Empati		
9	Pakar dalam membangun dan berbakat atas lintas budaya yang sensitif	KE 9	
10	Melayani klien dan pelanggan	KE 10	
	Kecakapan sosial		
11	Efektif dalam mengarahkan perubahan perduasif	KE 11	
12	Pakar dalam membangun dan mengarahkan tim	KE 12	

Budaya Organisasi

No Urut	Pertanyaan	Kode Kuesioner	Skala
	Inovatif memperhitungkan resiko		
1	saya sensitive terhadap semua masalah yang menimbulkan	BO 1	1 2 3 4 5
2	kerugian perusahaan	BO 2	
3	Saya bertanggung jawab jika ada barang cacat Saya menjaga nama baik perusahaan	BO 3	
	Perhatian pada setiap Masalah/detail		
4	Saya selalu menjaga kualitas produk sesuai harapan konsumen	BO 4	
5	Menjaga kualitas produk sudah menjadi budaya bagi saya.	BO 5	
	Berorientasi pada semua hasil yang dicapai		
6	Saya selalu mengarahkan dan memberdayakan karyawan	BO 6	
7	Saya berorientasi pada pencapaian hasil produksi	BO 7	
	Berorientasi pada semua kepentingan karyawan		
8	Tim saya bekerja dengan baik	BO 8	
9	Tim selalu memperhatikan setiap masalah untuk mencapai target tim	BO 9	
	Agresif dalam bekerja		
10	Saya mempunyai kualifikasi dapat memenuhi standar kerja	BO 10	
11	Saya agresif dan ketahanan fisik yang kuat dalam bekerja.	BO 11	

Kinerja Organisasi

No Urut	Pertanyaan	Kode Kuesioner	Skala
	Pengembangan organisasi		
1	Perusahaan menciptakan manajemen tim	KO 1	1 2 3 4 5
2	Perusahaan melibatkan karyawan dalam proses pembaharuan	KO 2	
3	Perusahaan menekan konflik	KO 3	
4	Perusahaan menjamin produktivitas	KO 4	
5	Perusahaan meningkatkan kecakapan, kemampuan karyawan dengan pendidikan dan pelatihan	KO 5	
	Rencana kompensasi		
6	Saya mendapatkan gaji yang sesuai	KO 6	
7	Saya mendapatkan bonus pada saat perusahaan untung	KO 7	
8	Saya dapat THR setiap tahun	KO 8	
	Sistem komunikasi		
9	Ada kebersamaan antar karyawan	KO 9	
10	Ada Serikat Pekerja yang berfungsi	KO 10	
11	Karyawan satu sama lain saling berhubungan	KO 11	
	Struktur organisasi		
12	Organisasi sesuai kebutuhan	KO 12	
13	Jumlah karyawan sesuai kebutuhan	KO 13	
14	Organisasi dinamis sesuai dengan tantangan dan peluang siap dengan perubahan	KO 14	
	Kebijakan dan Prosedur		
15	Kebijakan perusahaan sesuai dengan kebutuhan .	KO 15	
16	Prosedur yang ada tidak berbelit simple sesuai kebutuhan	KO 16	
17	Sistem informasi dan teknologi terintegrasi.	KO 17	

Lampiran - 2

Uji kecocokkan model SEM dengan LISREL

```

Degrees of Freedom = 178
Minimum Fit Function Chi-Square = 467.12 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 550.37 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 291.34
90 Percent Confidence Interval for NCP = (230.94 ; 359.42)

Minimum Fit Function Value = 1.77
Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.10
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.87 ; 1.36)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.081
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.070 ; 0.081)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.18
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.95 ; 2.43)
ECVI for Saturated Model = 1.75
ECVI for Independence Model = 43.76

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 11510.42
Independence AIC = 11552.42
Model AIC = 574.34
Saturated AIC = 462.00
Independence CAIC = 11648.59
Model CAIC = 812.49
Saturated CAIC = 1519.92

Normed Fit Index (NFI) = 0.98
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82
Comparative Fit Index (CFI) = 0.96
Incremental Fit Index (IFI) = 0.95
Relative Fit Index (RFI) = 0.94

Critical N (CN) = 128.69

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.028
Standardized RMR = 0.053
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.85
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.91
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.67

```

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

```

Y1 = 0.39*KO, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.37
    (0.037)          (0.020)
    9.71            10.17

Y2 = 0.37*KO, Errorvar.= 0.46 , R² = 0.68
    (0.051)          (0.017)
    10.16           9.31

Y3 = 0.61*KO, Errorvar.= 0.17 , R² = 0.48
    (0.058)          (0.035)
    18.21           6.53

Y4 = 0.51*KO, Errorvar.= 0.35 , R² = 0.57
    (0.046)          (0.026)
    9.31            8.35

Y5 = 0.43*KO, Errorvar.= 0.16 , R² = 0.43
    (0.046)          (0.027)
    11.76           7.21


X1 = 0.51*KE, Errorvar.= 0.19 , R² = 0.68
    (0.032)          (0.015)
    13.23           8.16

X2 = 0.53*KE, Errorvar.= 0.17 , R² = 0.41
    (0.038)          (0.018)
    16.17           10.20

X3 = 0.65*KE, Errorvar.= 0.23 , R² = 0.45
    (0.035)          (0.018)
    11.23           8.10

X4 = 0.37*KE, Errorvar.= 0.10 , R² = 0.61
    (0.031)          (0.012)
    10.11           11.15

X5 = 0.42*KE, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.58
    (0.036)          (0.019)
    9.81            8.19


X6 = 0.61*BO, Errorvar.= 0.18 , R² = 0.69
    (0.037)          (0.024)
    17.23           13.23

X7 = 0.41*BO, Errorvar.= 0.19 , R² = 0.49
    (0.036)          (0.022)
    12.15           7.19

X8 = 0.38*BO, Errorvar.= 0.23 , R² = 0.40
    (0.040)          (0.023)
    11.19           8.21

X9 = 0.41*BO, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.48
    (0.035)          (0.020)
    19.78           10.18

X10 = 0.50*BO, Errorvar.= 0.13 , R² = 0.57
    (0.035)          (0.020)
    21.10           9.72

```

$$KO = 0.42 * KE + 0.18 * BO, \quad \text{Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.79$$

(0.015) (0.12) (0.050)
 3.02 2.08 4.63

