

ANALISIS *EMOTIONAL INTELLIGENCE*, EFIKASI DIRI DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI PADA PT ANGKASA PURA I (PERSERO)

Dewi andriani *)

Abstact

PT Angkasa Pura I must carry out restructuring (rearrangement) and reform in the hope of sustainable change. Proper management of employees will create high employee performance which in turn will encourage increased performance. However, PT Angkasa Pura I is facing problems in decreasing the quality and quantity of work results from the specified work standards. Many factors affect employee performance including emotional intelligence, self-efficacy and organizational change. The population in this study were all employees of the Non-Crew Operations Unit of PT Angkasa Pura I, with a total sample of 80 people. The analytical technique used is PLS analysis. Based on the results of the analysis and hypothesis testing that have been carried out and the objectives to be achieved from the research, the following conclusions can be obtained: The results of the analysis obtained that Emotional Intelligence has no contribution to motivation. Self efficacy has no contribution to motivation. Organizational change has a contribution to motivation. Emotional Intelligence has no contribution to performance. The results of the analysis obtained that self-efficacy does not have a contribution to performance. Organizational change has a contribution to performance. The results of the analysis obtained that motivation has a contribution to performance, and the variable Organizational Change provides the largest indirect effect on performance through motivation. This shows that organizational change will increase when through motivation.

Keywords: *Emotional intelligence, Self-efficacy, Organizational change and performance.*

Pendahuluan

Suatu organisasi yang meletakkan sumber daya manusia sebagai elemen kunci untuk sukses, harus mempertimbangkan faktor-faktor kombinasi yang krusial di dalamnya, yaitu keseimbangan antara apa yang menjadi tuntutan organisasi terhadap pekerja, maupun

*) *Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*

feedback organisasi terhadap apa yang sudah dilaksanakan oleh pekerja untuk kepentingan organisasi itu sendiri. Pekerja merupakan aset organisasi yang paling utama, sehingga merupakan faktor penentu dan penggerak dari faktor-faktor pekerjaan lainnya dalam kegiatan pelayanan publik. Sekalipun pada saat ini teknologi sudah berkembang maju dan memberikan kemudahan dalam pelaksanaan pekerjaan, faktor manusia masih memegang peranan utama.

Demikian juga pada sektor transportasi, PT Angkasa Pura I (Persero) mencatat penurunan jumlah hingga Mei 2020. Pada Januari hingga Mei 2020, perseroan melayani 18,7 juta penumpang atau turun 40,36% dari jumlah trafik pada periode yang sama di 2019 yang mencapai 31,4 juta penumpang. Trafik penumpang terendah terjadi pada Mei lalu yang hanya mencapai 76.841 penumpang. Sedangkan trafik penumpang pada Januari 2020 yaitu 7.067.556 penumpang, pada Februari 2020 yaitu 6.050.373 penumpang, pada Maret 2020 yaitu 4.673.220 penumpang, dan pada April 2020 sebanyak 860.765 penumpang. Hal ini merupakan dampak dari kebijakan pengendalian transportasi dan perjalanan orang dalam rangka pencegahan penyebaran Covid-19. PT Angkasa Pura (AP) I mengungkapkan, berkurangnya aktivitas operasional bandara berpengaruh pada pendapatan perusahaan. AP I mengalami penurunan pendapatan yang cukup signifikan sejak dihimpit wabah virus corona. Pendapatan perusahaan ini disebut-sebut tak mampu mencapai target yang ditentukan. Dampak terhadap pendapatan memang cukup signifikan. Pendapatan saat ini 20% di bawah target, dan berpotensi akan lebih besar lagi kalau makin banyak penerbangan yang dibatalkan.

Selain merampingkan organisasi, segala rencana rekrutmen pegawai baru yang sempat digenjut awal bulan lalu juga dibatalkan sementara. Atas segala upaya tersebut, perusahaan disebut mampu menghemat hingga Rp 300 miliar lebih sebagai upaya menjaga ekonomi perusahaan secara keseluruhan.

Perampingan organisasi dan rencana rekrutmen serta biaya operasional berakibat pada budaya organisasi perusahaan yang selama ini telah terbentuk, dengan adanya beberapa kebijakan pemerintah yang dikeluarkan saat pandemi maka perusahaan harus mulai bersahabat dan melakukan penyesuaian dengan kondisi saat ini. Membangun budaya organisasi perusahaan yang tangguh dan relevan dengan kondisi saat ini merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk bisa menyesuaikan dengan perkembangan kondisi pandemi sehingga perusahaan memiliki kemampuan yang cukup. Membangun budaya organisasi yang efektif di masa pandemi saat ini, perlu adanya penyesuaian-penyusunan, sehubungan dengan banyaknya perubahan-perubahan yang terjadi pada tatanan kehidupan,

mulai dari kehidupan sosial dan juga dalam berorganisasi. Dampak dari kebijakan dengan menjaga jarak atau social distancing, telah merubah pola perilaku dalam kehidupan sehari-hari

Naik turunnya pencapaian kinerja dapat diakibatkan banyak hal, terutama penurunan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan dari standar kerja yang ditentukan. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya dengan kecerdasan emosi, Efikasi Diri dan Perubahan Organisasi.

Kecerdasan emosi dapat mencegah penilaian kinerja karyawan yang tidak objektif, didasarkan pada keakuratan penilaian diri sendiri terhadap kondisi personal diri, keinginan, sumber daya, Intuisi, kekuatan, serta kelemahannya. Individu yang memiliki hal tersebut menyadari kemampuan dan keterbatasannya, mencari Feedback dan belajar dari kesalahannya, serta memahami kekurangan yang harus diperbaiki ketika bekerja sama dengan orang yang memiliki kemampuan yang mengimbanginya, dengan kecerdasan emosi maka penilaian kinerja karyawan akan lebih akurat kesuksesan dalam kerja tidak hanya didukung dari kemampuan intelektual saja, namun juga didukung oleh kemampuan kecerdasan emosi yang menunjukkan baik tidaknya cara berinteraksi kepada orang lain.

Emotional Intelligence menurut Bar On yang dikutip Sunaryo (2014:248) adalah “kecerdasan emosi sebagai individu yang peduli dengan efektif memahami diri sendiri dan orang lain, berhubungan baik dengan orang lain dan beradaptasi dengan menghadapi lingkungan disekitarnya menjadi lebih sukses dalam berurusan dengan tuntutan lingkungan”. Sedangkan menurut Wood (2013:177) kecerdasan emosi adalah “kemampuan untuk mengenali perasaan, menentukan perasaan mana yang sesuai dengan situasi tertentu dan mengkomunikasikan perasaan tersebut secara efektif”. Menurut Goleman dalam buku Wood (2013:177) “individu yang memiliki (*Emotional Intelligence Question (EQ)*) yang lebih tinggi lebih disukai dibandingkan yang memiliki EQ rendah, sehingga mereka mampu membentuk hubungan sosial yang berkualitas, merasa nyaman dengan dirinya sendiri dan bekerja lebih efektif dengan orang lain”. Kecerdasan emosional mencakup kemampuan-kemampuan yang berbeda, tetapi saling melengkapi dengan kecerdasan akademik (*Academic Intelligence*), yaitu kemampuan-kemampuan Kognitif murni yang diukur dengan IQ. Hadirnya *Emotional Intelligence* akan meningkatkan kerjasama karyawan, peningkatan motivasi, peningkatan produktivitas dan akhirnya akan meningkatkan keuntungan bagi organisasi.

Selain kecerdasan emosi diatas yang menjadi permasalahan prestasi kerja di PT. Angkasa Pura I juga dipengaruhi oleh Efikasi Diri dan Perubahan Organisasi. Efikasi Diri

menurut Bandura yang dikutip Fisi (2010:212) “merupakan keyakinan seseorang dalam kemampuannya untuk melakukan suatu bentuk kontrol terhadap keberfungsian orang itu sendiri dan kejadian dalam lingkungan”. Sedangkan menurut Wood yang dikutip Ghufroon (2010:74) “mengungkapkan bahwa Efikasi Diri mengacu pada keyakinan akan kemampuan individu untuk menggerakkan motivasi, kemampuan kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan situasi”. Hal ini akan mengakibatkan bagaimana individu dapat berfikir dan bertindak laku terhadap keputusan yang dipilih. Usaha-usaha yang akan dilakukan dan keteguhannya pada saat menghadapi hambatan, memiliki rasa bahwa individu mampu untuk mengendalikan lingkungan sosialnya. Keyakinan pada seluruh kemampuan meliputi, kepercayaan diri, kemampuan menyesuaikan diri, kapasitas kognitif, kecerdasan dan kapasitas bertindak pada situasi yang penuh tekanan.

Gist dan Mitchell yang dikutip Ghufroon (2010:75) mengatakan “bahwa Efikasi Diri dapat membawa pada perilaku yang berbeda diantara individu dengan individu yang lain dengan kemampuan yang sama karena Efikasi Diri mempengaruhi pilihan, pengatasan masalah dan kegigihan dalam berusaha”. Efikasi Diri berperan menentukan bagaimana seseorang melakukan pendekatan terhadap berbagai sasaran, tugas dan tantangan. Pada saat merasa takut dan cemas, biasanya individu mempunyai Efikasi Diri rendah dan individu yang memiliki Efikasi Diri tinggi merasa mampu dan yakin terhadap kesuksesan dalam mengatasi rintangan, sehingga menganggap rintangan tersebut sebagai suatu tantangan yang tidak perlu dihindari.

Menurut Oreilly yang dikutip Ruliana (2016:153) “bahwa terdapat hubungan yang sangat erat antara kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi”. Menurut Ruliana (2016:13) “Perubahan Organisasi yaitu komunikasi antara orang-orang secara tatap muka yang menimbulkan reaksi secara langsung, baik secara verbal maupun non verbal”. Di dalam kehidupan sehari-hari, manusia harus saling berkomunikasi. Artinya, seseorang memerlukan orang lain atau bahkan kelompok untuk saling berinteraksi. Di dalam dunia kerja pun, komunikasi sangat dibutuhkan dalam hal memelihara motivasi dengan cara atasan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukannya, bagaimana cara menyelesaikannya, seberapa baik karyawan itu dalam melakukan pekerjaannya, memberitahu apa yang dapat dilakukan karyawan agar meningkatkan kinerjanya. dan masih banyak lagi. Ada beberapa faktor yang menyebabkan tingkat pencapaian kinerja karyawan perusahaan rendah, salah satu diantaranya adalah Perubahan Organisasi anggota perusahaan. Perubahan Organisasi yang baik terjadi apabila komunikasi vertikal (antara pimpinan dan bawahan) berlangsung baik, seperti pimpinan bersedia

memberi perintah/arahan/bimbingan kerja kepada karyawannya dan bawahan segera bertanya kepada pimpinan saat menjumpai persoalan dalam bekerja. Ditambah lagi dengan komunikasi horizontal (antar karyawan) yang berlangsung dengan baik, yaitu dengan adanya kerja sama antar karyawan dalam melakukan pekerjaan, seperti bertukar informasi, saling membantu menyelesaikan pekerjaan dan berdiskusi satu sama lain.

Berdasarkan dari uraian diatas dapat diketahui bahwa tingkat *Emotional Intelligence*, Efikasi Diri dan Perubahan Organisasi karyawan masih kurang sesuai dengan harapan organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang dihadapi organisasi adalah penurunan tingkat kinerja karyawan terhadap organisasi.

Kajian Teori

Emotional Intelligence

Di dalam Sumber Daya Manusia *Emotional Intelligence* bukanlah muncul dari pemikiran intelek yang jernih, tingkat kepandaian atau berdasarkan pelatihan dan pengalaman tetapi juga berdasarkan seberapa baik kita mengelola diri sendiri dan berhubungan dengan orang lain serta dari pekerjaan hati manusia. “*Emotional Intelligence* mencakup kemampuan-kemampuan yang berbeda, tetapi saling melengkapi dengan kecerdasan akademik (*Academic Intellegent*), yaitu kemampuan- kemampuan kognitif murni yang diukur dengan IQ. Kompetensi emosional bukan merupakan bakat bawaan, tetapi kemampuan belajar lebih yang harus dikerjakan dan dapat dikembangkan untuk mencapai kinerja yang maksimal” (Goleman yang dikutip Sunaryo 2014:246). Banyak orang yang cerdas tapi tidak mempunyai *Emotional Intelligence*. mereka yang secara intelektual cerdas sering kali bukanlah orang yang paling berhasil dalam bisnis maupun kehidupan pribadi. mereka harus dituntut untuk belajar mengakui dan menghargai perasaan pada diri kita dan orang lain dan untuk menanggapi dengan tepat, menerapkan dengan efektif informasi dan energi emosi serta memotivasi diri dalam kehidupan dan pekerjaan sehari-hari. Menurut Wood (2013:176) *Emotional Intelligence* adalah “kemampuan untuk mengenali perasaan, menentukan perasaan mana yang sesuai dengan situasi tertentu dan mengkomunikasikan perasaan tersebut secara efektif”.

Menurut Salovey dan mayer yang dikutip oleh Sunaryo (2014:243) kecerdasan emosi adalah “kemampuan untuk merasakan emosi, mengintegrasikan emosi untuk memfasilitasi berfikir, memahami emosi dan mengatur emosi untuk mempromosikan pertumbuhan pribadi”.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk memahami, menciptakan, berfikir, mengingat, mengontrol, mengkomunikasikan, memecahkan permasalahan dari segala aspek.

Emotional Intelligence menentukan potensi kita untuk mempelajari kemampuan-kemampuan praktis yang didasarkan pada empat aspek besar yaitu menyadari emosi, menggunakan emosi, memahami emosi dan mengelola emosi. (Sunaryo 2014:244)

Efikasi Diri

Bandura merupakan tokoh yang memperkenalkan istilah efikasi diri (*Efikasi Diri*) menyatakan bahwa efikasi diri adalah “keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tujuan tertentu” (Bandura dalam buku Ghufon 2010:73). *Efikasi Diri* merupakan salah satu aspek pengetahuan tentang diri atau *Self Knowledge* yang paling berpengaruh dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini disebabkan *Self Efficacy* yang dimiliki ikut mempengaruhi individu dalam menentukan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan, termasuk didalamnya perkiraan sebagai kejadian yang akan dihadapi.

Menurut Baron yang dikutip oleh Ghufon (2010:73) efikasi diri adalah “evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan dan mengatasi hambatan”. Menurut Alwisol (2017:303) efikasi diri adalah “persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu”. Sedangkan menurut Bandura yang dikutip oleh Feist (2010:212) efikasi diri adalah “keyakinan seseorang dalam kemampuan untuk melakukan suatu bentuk kontrol terhadap keberfungsian orang itu sendiri dan kejadian dalam lingkungan”.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *Efikasi Diri* adalah keyakinan seseorang mengenai kemampuan-kemampuannya dalam mengatasi beraneka ragam situasi yang muncul dalam kehidupan. Seseorang dengan *Efikasi Diri* tinggi percaya bahwa mereka mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian-kejadian disekitarnya, sedangkan seseorang dengan *Efikasi Diri* rendah menganggap dirinya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya. dalam situasi yang sulit, seseorang dengan *Efikasi Diri* yang rendah cenderung akan mudah menyerah. Sementara seseorang dengan *Efikasi Diri* yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk mengatasi tantangan yang ada, sehingga perasaan *Efikasi Diri* merupakan peran penting dalam memotivasi pekerjaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menantang dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan tertentu.

Dalam kehidupan sehari-hari, *Efikasi Diri* memimpin kita untuk menentukan cita-cita yang menantang dan tetap bertahan dalam menghadapi kesulitan-kesulitan. Ketika masalah-masalah muncul, perasaan *Efikasi Diri* yang kuat mendorong para pekerja untuk tetap tenang dan mencari solusi dari pada merenungkan ketidakmampuan. Usaha dan kegigihan akan menghasilkan prestasi. Hal itu akan menyebabkan kepercayaan diri tumbuh, *Efikasi Diri*, dan harga diri bersama pencapaian prestasi.

Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan Organisasi Saat ini setiap organisasi di tiap industri menghadapi tantangan yang semakin besar dalam membangun kapasitasnya melakukan perubahan. Dalam lingkungan organisasi, semua akan berubah. Lingkungan organisasi memiliki tiga komponen penting, yaitu: lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan interface (penghubung) antara lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan eksternal seperti perubahan sosial, struktur masyarakat, budaya, teknologi, demografi, politik, ekonomi, dan lainlain. Lingkungan internal seperti kondisi sumber daya manusia, budaya organisasi, sistem komunikasi, sistem kerja, dan lain-lain. Adapun komponen penghubung adalah segala sesuatu yang dimiliki organisasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal.

Perubahan organisasi adalah suatu proses dimana organisasi bergerak dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Jones, 2007). Pengertian lain mengenai perubahan organisasi adalah alterasi perencanaan dari komponen organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Cawsey, Deszca & Ingols, 2012). Burke (2008) dan Jick & Peiperl (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis perubahan organisasi yaitu: 1) perubahan revolusioner, yaitu perubahan yang berskala besar dan menuntut adanya perubahan sistem secara total, yang kadangkala menuntut perubahan

Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin “*movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi merupakan sebuah dorongan atau alasan yang mendasari semangat dalam melakukan sesuatu. Motivasi adalah hal-hal yang menimbulkan dorongan dan motivasi kerja yang merupakan pendorong semangat sehingga menimbulkan suatu dorongan. pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu atau karyawan bisa bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi dan maksimal.

Menurut Terry yang dikutip oleh Ansory (2018:259) motivasi adalah “keinginan yang terdapat pada diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan”.

Menurut Fahmi (2016:87) motivasi adalah “aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan”.

Sedangkan Menurut McCormick yang dikutip oleh Ansory (2018:250) motivasi adalah “kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan semangat yang tinggi serta menggunakan seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mencapai kepuasan yang sesuai dengan apa yang diinginkan.

Motivasi pada individu sangat penting karena motivasi yang dimiliki akan mempengaruhi perilaku seseorang termasuk dalam kegiatan pekerjaan. Tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki seseorang mempengaruhi timbulnya keinginan untuk belajar dan banyaknya materi yang akan dipelajari karena motivasi inilah yang memberi kekuatan dan arah pada tingkah laku yang ditampilkan individu. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkan, baik dalam belajar, bekerja, maupun dalam kehidupan sehari-hari .

Motivasi dalam manajemen ditujukan kepada sumber daya manusia khususnya kepada bawahan atau pegawai. motivasi mengarahkan daya dan potensi pegawai agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, oleh karena itu seorang pemimpin harus bisa memotivasi dan mengarahkan pegawainya agar mau bekerja secara maksimal sehingga keinginan atau tujuan organisasi dan karyawan dapat tercapai dengan optimal.

Kinerja (Performance)

Kinerja berasal dari pengertian *Performance* yang artinya sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan layanan pelanggan, peningkatan kualitas produk atau jasa meningkatnya daya saing dan meningkatnya kinerja organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau *Performance* organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari hasil serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan diperlukan upaya manajemen dalam melaksanakan aktivitasnya

Menurut Busro (2018:87) kinerja adalah “pekerjaan yang berhasil ditunjukkan oleh pekerja dengan usaha secara sungguh-sungguh dalam rangka memenuhi tugas dan kewajibannya”. Menurut Soedharmayanti yang dikutip oleh Ansory (2018:209) kinerja adalah “hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika”. Sedangkan menurut Bastian yang dikutip oleh Fahmi (2016:137) kinerja adalah “gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan suatu organisasi”.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja dalam perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan pekerjaan akan lebih efektif apabila didukung dengan keyakinan dan motivasi yang tinggi. Dengan adanya keyakinan akan mendorong seseorang untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga dapat mengarahkan perilaku kerjanya demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Guna mewujudkan kinerja dalam organisasi merupakan sesuatu tidak mudah dilakukan karena dituntut upaya yang sistematis dan memerlukan suatu adaptasi yang terus menerus dan ada unsur kaitannya antara satu dengan yang lainnya. kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan. produktivitas karyawan secara individu akan mendukung keberhasilan organisasi.

Hipotesis

Menurut Noor (2013:79-80) hipotesis merupakan “jawaban sementara atas pertanyaan penelitian dengan ada keterkaitan antara rumusan masalah dengan hipotesis yang didasarkan pada teori dan empiris yang telah dikaji pada kajian sebelumnya”. Maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

1. Diduga variabel *Emotional Intelligence* (X_1) berpengaruh terhadap Motivasi (Y_1).
2. Diduga variabel *Efikasi Diri* (X_2) berpengaruh terhadap Motivasi (Y_1).
3. Diduga variabel Perubahan Organisasi (X_3) berpengaruh terhadap Motivasi (Y_1).
4. Diduga variabel *Emotional Intelligence* (X_1) berpengaruh terhadap *Performance* (Y_2).
5. Diduga variabel *Efikasi Diri* (X_2) berpengaruh terhadap *Performance* (Y_2).
6. Diduga variabel Perubahan Organisasi (X_3) berpengaruh terhadap *Performance* (Y_2).
7. Diduga variabel Motivasi (Y_1) berpengaruh terhadap *Performance* (Y_2).

Metode Penelitian

Definisi Operasional Variabel

Menurut Santoso (2018:31) Definisi operasional adalah “deskripsi tentang apa yang akan diamati dan apa yang akan diukur (nilainya) sehingga dapat menentukan cara yang digunakan untuk mengukurnya serta dengan cara melihat pada dimensi (indikator) dari suatu konsep atau variabel”. Ini sama halnya yang diungkapkan dengan Noor (2013:97) definisi operasional merupakan “bagian yang mendefinisikan sebuah konsep atau variabel agar dapat diukur, dengan cara melihat pada dimensi (indikator) dari suatu konsep atau variabel”. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

- 1) *Emotional Intelligence* (X_1) merupakan kemampuan mempelajari ketrampilan-ketrampilan yang dimiliki seseorang. Indikatornya adalah sebagai berikut:
 - a) Kesadaran diri adalah mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat.
 - b) Pengaturan diri adalah menangani emosi kita sedemikian sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran, mampu pulih kembali dari tekanan emosi.
 - c) Empati adalah merasakan yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang.

- 2) *Efikasi Diri* (X_2) merupakan keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tujuan tertentu. Indikatornya adalah sebagai berikut:
- Pengalaman menguasai sesuatu prestasi (*Performance Accomplishment*)/pencapaian diri adalah prestasi yang pernah dicapai pada masa yang telah lalu, sebagai sumber, pengalaman masa lalu menjadi mengubah efikasi diri yang paling kuat pengaruhnya.
 - Pengalaman Vikarius (*Vicarious Experience*)/pengalaman orang lain. *Efikasi Diri* akan meningkat ketika mengamati keberhasilan orang lain, sebaliknya *Efikasi Diri* akan menurun jika mengamati orang yang kemampuannya kira-kira sama dengan dirinya ternyata gagal.
 - Persuasi sosial (*Sosial Persuasion*). *Efikasi Diri* juga dapat diperoleh, diperkuat atau dilemahkan melalui persuasi sosial. Sumber ini dilihat pada kondisi seseorang yang tepat persuasi dari orang lain yang dapat mempengaruhi *Efikasi Diri*.
- 3) Perubahan organisasi (X_3) Perubahan organisasi adalah suatu proses dimana organisasi bergerak dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan organisasi atau pembaharuan organisasi (*organizational change*) didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Organisasi dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, melalui pembaharuan dan pengembangan internal. Indikatornya adalah sebagai berikut:
- perubahan dalam hubungan wewenang.
 - perubahan dalam sikap dan perilaku pegawai.
- 4) Motivasi (Y_1) merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan semangat yang tinggi serta menggunakan seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mencapai kepuasan yang sesuai dengan apa yang diinginkan. Indikatornya adalah sebagai berikut:
- Prinsip partisipasi merupakan upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
 - Prinsip komunikasi merupakan mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

- c) Tanggung jawab merupakan kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku
 - d) Kewajiban sesuatu yang harus dilaksanakan
- 5) *Performance* (Y_2) merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Indikatornya adalah sebagai berikut:
- a) Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*Ability*) merupakan kemampuan pegawai yang terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *Realita* (Pendidikan).
 - b) Faktor motivasi merupakan motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*Situation*) kerja.
 - c) Kapasitas untuk berkinerja. Kapasitas untuk berkinerja berhubungan dengan seberapa baik ketrampilan, kemampuan dan pengalaman individu yang berhubungan dengan pekerjaan, tingkat kinerja pekerjaan yang tinggi hanya mungkin dicapai jika seseorang karyawan tahu apa yang seharusnya dilakukan dan tahu bagaimana cara melakukannya.
 - d) Kesempatan untuk berkinerja merupakan faktor yang penting dalam membentuk kinerja agar karyawan memiliki kesempatan untuk berkinerja.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2015:61) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan lingkungan Unit Operasi Non Kru KA PT KAI (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya yang berjumlah 80 orang. Menurut Sugiyono (2015:62) “Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh/sampling total yaitu teknik penentuan sampel dengan menggunakan seluruh populasi. “Sampling jenuh/sampling total adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel” (Sugiyono, 2015 : 67). Untuk itu, sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan lingkungan Angkasa Pura I dengan total pekerja sebanyak 80 orang.

Teknik Analisis

Menurut Santosa (2018:58) ada dua jenis bentuk SEM yaitu SEM berbasis varians dan kovarians. PLS merupakan SEM berbasis varians sementara AMOS dan LISREL

berbasis kovarians (*Covariance-Based SEM* atau CB-SEM). SEM berbasis varian digunakan untuk mengembangkan teori pada riset yang bersifat eksploratori yaitu menjelaskan varian dari peubah tak bebas dengan dataset yang ada sedangkan SEM berbasis kovarians digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak teori.

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian dengan teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. Menurut Abdillah & Jogiyanto (2015:161) PLS merupakan pendekatan alternatif dari pendekatan SEM yaitu salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*Missing Value*) dan *multikolinearita*. PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten.

Hasil Pembahasan

Hasil Evaluasi Analisis Jalur

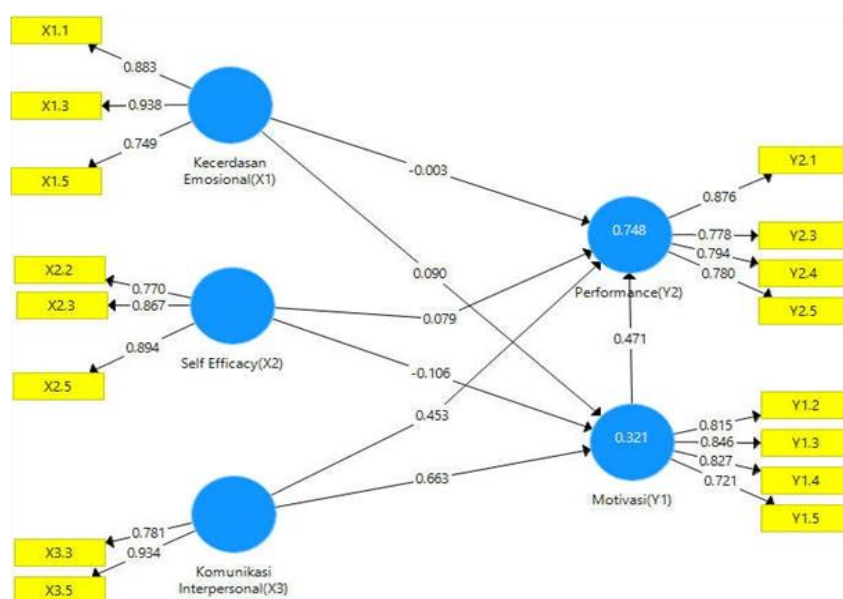
Evaluasi Outer Model

Analisa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variable latennya. Tahap pertama menilai kriteria *convergent validity*. Suatu indikator dikatakan mempunyai validitas yang baik jika memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7. Sedangkan *loading factor* 0,6 sampai 0,7 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan (Santosa, 2018:83). Selain itu nilai 0,5 masih dapat digunakan dengan catatan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang belum pernah diuji (Rivard dan Huff yang dikutip Santosa, 2018:178).

1. Convergent Validity.

Nilai *convergent validity* adalah nilai *loading factor* pada variable laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan melebihi dari angka $> 0,7$. atau sering digunakan batas 0,5 sebagai batasan minimal dari nilai *loading factor*. Validitas konvergen (*Convergent Validity*) bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Berikut adalah gambar dari hasil kalkulasi model SEM PLS.

Gambar 1. Outer Model



Sumber :Pengolaan Data

Dari hasil estimasi ulang diatas maka diketahui semua nilai dari indikator ke variabel konstruk berada dalam $> 0,7$ maka semua indikator valid. Sehingga nilai *convergent validity* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Nilai *Outer Loadings (Outer Model) Indikator Variabel*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
<i>Emotional Intelligence</i> (X ₁)	X1.1	0,883	Valid
	X1.3	0,938	Valid
	X1.5	0,749	Valid
Efikasi Diri(X ₂)	X2.2	0,770	Valid
	X2.3	0,867	Valid
	X2.5	0,894	Valid
Perubahan Organisasi(X ₃)	X3.3	0,781	Valid
	X3.5	0,934	Valid
Motivasi(Y ₁)	Y1.2	0,815	Valid
	Y1.3	0,846	Valid
	Y1.4	0,827	Valid
	Y1.5	0,721	Valid
Performance(Y ₂)	Y2.1	0,876	Valid
	Y2.3	0,778	Valid
	Y2.4	0,794	Valid
	Y2.5	0,780	Valid

Sumber :Pengolaan Data

Berdasarkan nilai *outer loading* pada Tabel 1. diketahui semua indikator valid karena memiliki nilai *outer loading* diatas 0,7. Maka, indikator- indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel yang diukur serta memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*), sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2. Composite Reliability.

Data yang memiliki *composite reliability* $> 0,7$ mempunyai reliabilitas yang tinggi meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima. Outer model selain diukur dengan menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan melihat nilai *composite reliability*. Hasil output PLS untuk nilai *composite reliability* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Nilai *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Reliability</i>
<i>Emotional Intelligence (X₁)</i>	0,895	Reliabel
<i>Efikasi Diri (X₂)</i>	0,882	Reliabel
Perubahan Organisasi (X ₃)	0,850	Reliabel
Motivasi (Y ₁)	0,879	Reliabel
<i>Performance (Y₂)</i>	0,882	Reliabel

Sumber :Pengolaan Data PLS 3.0, 2020

Berdasarkan tabel 2. diketahui bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada diatas nilai 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

Evaluasi Inner Model

1. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka akan dijelaskan pengujian hipotesis dengan menggunakan nilai T-statistik. Parameter ada tidaknya pengaruh secara parsial dapat diketahui berdasarkan nilai T-statistik dengan ketentuan melalui perbandingan T-statistik $> 1,96$ untuk hipotesis dua ekor (*TwoTailed*), maka ada pengaruh dan signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen atau variabel endogen terhadap endogen. Sebaliknya jika T-statistik $< 1,96$ maka tidak signifikan antara variabel eksogen terhadap endogen atau variabel endogen terhadap variabel endogen (Hair *et al.*, 2008 yang dikutip Abdillah & Jogiyanto 2015:197).

Tabel 3. Uji Hipotesis

Jalur	Original Sample	T statistik	P Values	Keterangan
<i>Emotional Intelligence</i> (X ₁)→Motivasi(Y ₁)	0,090	0,339	0,735	Ditolak
<i>Efikasi Diri</i> (X ₂)→Motivasi(Y ₁)	-0,106	0,357	0,721	Ditolak
Perubahan Organisasi(X ₃)→ Motivasi(Y ₁)	0,663	2,787	0,006	Diterima
<i>Emotional Intelligence</i> (X ₁)→ <i>Performance</i> (Y ₂)	-0,003	0,020	0,984	Ditolak
<i>Efikasi Diri</i> (X ₂)→ <i>Performance</i> (Y ₂)	0,079	0,440	0,660	Ditolak
Perubahan Organisasi(X ₃)→ <i>Performance</i> (Y ₂)	0,453	2,743	0,006	Diterima
Motivasi(Y ₁)→ <i>Performance</i> (Y ₂)	0,471	3,441	0,001	Diterima

Pengolaan Data PLS 3.0, 2020

Berdasarkan Tabel 3. menunjukkan hasil uji bahwa:

1. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,090 sehingga *Emotional Intelligence* (X₁) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi (Y₁), karena nilai T statistik sebesar 0,339 lebih kecil dari 1,960 dan P value sebesar 0,735 > 0,05 sehingga hipotesis H₁ dapat dinyatakan tidak diterima/ditolak.
2. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar -0,106 sehingga *Efikasi Diri* (X₂) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi (Y₁), karena nilai T statistik sebesar 0,357 lebih kecil dari 1,960, dan P value sebesar 0,721 > 0,05 sehingga hipotesis H₂ dapat dinyatakan tidak diterima/ditolak
3. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,663 sehingga Perubahan Organisasi (X₃) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Y₁), karena nilai T statistik sebesar 2,787 lebih besar dari 1.960, dan P value sebesar 0,006 < 0,05 sehingga hipotesis H₃ dapat dinyatakan diterima.
4. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar -0,003 sehingga *Emotional Intelligence* (X₁) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *performance* (Y₂), karena nilai T statistik sebesar 0,020 lebih kecil dari 1,960 dan P value sebesar 0,984, sehingga hipotesis H₄ dapat dinyatakan tidak diterima/ditolak.
5. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,079 sehingga *Efikasi Diri* (X₂) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *performance*(Y₂), karena nilai T statistik sebesar 0,440 lebih kecil dari 1,960 dan P value sebesar 0,660, sehingga hipotesis H₅ dapat dinyatakan tidak diterima/ditolak.
6. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,453 sehingga Perubahan Organisasi (X₃) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *performance*(Y₂), karena nilai T statistik sebesar 2,743 lebih besar dari 1,960 dan P value sebesar 0,006, sehingga hipotesis H₆ dapat dinyatakan diterima.

7. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,471 sehingga motivasi (Y₁) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *performance* (Y₂), karena nilai T statistik sebesar 3,441 lebih besar dari 1,960 dan P value sebesar 0,001, sehingga hipotesis H₇ dapat dinyatakan diterima.

Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Kekuatan pengaruh antar konstruk, baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, maupun pengaruh total, dapat dianalisis melalui koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung. Pengaruh langsung variabel laten/variabel penelitian adalah *loading factor* (faktor loading) tiap-tiap indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis. Pengaruh tidak langsung (*standardized indirect effect*) dapat memperkuat atau memperlemah nilai pengaruh langsung (*standardized direct effect*) yang berasal dari indikator dalam penelitian. Pengaruh total adalah jumlah pengaruh dari berbagai hubungan yang terdapat pada satu variabel laten. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antar variabel laten yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4 Pengaruh total

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value s
<i>Emotional Intelligence(X1) -> Motivasi(Y1)</i>	0,090	0,035	0,266	0,339	0,735
<i>Emotional Intelligence(X1) -> Performance(Y2)</i>	0,039	0,005	0,184	0,211	0,833
<i>Perubahan Organisasi(X3) -> Motivasi(Y1)</i>	0,663	0,615	0,238	2,787	0,006
<i>Perubahan Organisasi(X3) -> Performance(Y2)</i>	0,765	0,763	0,135	5,653	0,000
<i>Motivasi(Y1) -> Performance(Y2)</i>	0,471	0,499	0,137	3,441	0,001
<i>Efikasi Diri(X2) -> Motivasi(Y1)</i>	-0,106	-0,069	0,296	0,357	0,721
<i>Efikasi Diri(X2) -> Performance(Y2)</i>	0,029	0,039	0,172	0,167	0,868

Sumber: Data primer diolah 2020

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh total (*total effect*) dari variabel eksogen terhadap variabel endogen yaitu Perubahan Organisasi memberikan pengaruh terbesar terhadap *performance* dengan nilai statistik sebesar 5,653 dan P value 0,000. Hal tersebut menunjukkan bahwasannya Perubahan Organisasi akan naik pengaruhnya terhadap *performance* ketika melalui variabel motivasi.

Pembahasan

Pengaruh Emotional Intelligence (X₁) terhadap Motivasi (Y₁)

Hasil analisis diperoleh nilai original sampel sebesar 0,090 dengan T statistic sebesar $0,339 < 1,960$ dan P values sebesar $0,735 > 0,05$, hal ini diketahui bahwa *Emotional Intelligence* mempunyai pengaruh kearah yang positif namun tidak signifikan terhadap motivasi. Jadi, motivasi akan semakin meningkat apabila *Emotional Intelligence* ditingkatkan namun arah positif tidak dibarengi dengan tingkat signifikansi yang tinggi. Artinya *Emotional Intelligence* dipersepsi rendah.

Diketahui juga faktor yang berperan penting dalam membentuk *Emotional Intelligence* dalam penelitian ini adalah keterampilan sosial yaitu “karyawan memiliki ide yang berasal pemikirannya sendiri dengan tetap mengekspresikan pemikiran rekan kerja yang lebih baik”. Sehingga untuk meningkatkan motivasi karyawan, perusahaan harus lebih memperbaiki atau memperhatikan kecerdasan emosional agar sumber daya manusia lebih baik.

Hasil penelitian ini tidak mendukung teori yang dikemukakan oleh Salovey dan mayer yang dikutip oleh Sunaryo (2014:243) bahwa kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk merasakan emosi, mengintegrasikan emosi untuk memfasilitasi berfikir, memahami emosi dan mengatur emosi untuk mempromosikan pertumbuhan pribadi.

Pengaruh Efikasi Diri (X₂) terhadap Motivasi (Y₁)

Hasil analisis diperoleh nilai original sampel sebesar -0,106 dengan T statistic sebesar $0,357 < 1,960$ dan P values sebesar $0,721 > 0,05$, Hal ini diketahui bahwa *Efikasi Diri* mempunyai pengaruh kearah negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi. Jadi, motivasi akan semakin meningkat apabila *Efikasi Diri* ditingkatkan namun arah positif tidak dibarengi dengan tingkat signifikansi yang tinggi. Artinya *Efikasi Diri* dipersepsi sangat rendah a.

Hasil penelitian ini tidak mendukung teori yang dikemukakan oleh Ghufroon (2010:73) bahwa *Efikasi Diri* merupakan evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan dan mengatasi hambatan.

Pengaruh Perubahan Organisasi (X₃) terhadap Motivasi (Y₁)

Hasil analisis diperoleh nilai original sampel sebesar 0,663 dengan T statistic sebesar 2,787 > 1,960 dan P values sebesar 0,006 < 0,05, Hal ini diketahui bahwa Perubahan Organisasi mempunyai pengaruh kearah yang positif dan signifikan terhadap motivasi. Jadi, motivasi akan semakin meningkat apabila adanya Perubahan Organisasi yang baik. Sehingga arahnya positif dan tingkat signifikansinya cukup tinggi. Artinya Karyawan lebih menyukai pola komunikasi yang efektif dan bisa saling memahami sehingga Perubahan Organisasi dipersepsi sangat tinggi oleh karyawan.

Diketahui juga faktor yang berperan penting dalam membentuk Perubahan Organisasi dalam penelitian ini adalah *audible* yaitu “karyawan selalu bersedia mendengarkan, merespon ketika karyawan lain berbicara”. Sehingga untuk meningkatkan motivasi, perusahaan harus lebih memperhatikan komunikasi yang secara efektif dan efisien agar para karyawan bisa memahami tentang apa yang disampaikan oleh karyawan lain maupun pimpinan.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh DeVito yang dikutip oleh Harapan (2014:4) bahwa Perubahan Organisasi merupakan “proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau di sekelompok kecil orang dengan beberapa *effect* atau umpan balik seketika”

Pengaruh Emotional Intelligence (X₁) terhadap Performance (Y₂)

Hasil analisis diperoleh nilai original sampel sebesar -0,003 dengan T statistic sebesar 0,020 < 1,960 dan P values sebesar 0,984 > 0,05, Hal ini diketahui bahwa *Emotional Intelligence* mempunyai pengaruh kearah negatif dan tidak signifikan terhadap *performance*. Jadi, *Emotional Intelligence* akan semakin meningkat apabila adanya *performance*. yang baik. Namun tidak diberangi dengan tingkat signifikansi yang tinggi. Artinya *Emotional Intelligence* dipersepsikan sangat rendah.

Diketahui juga faktor yang berperan penting dalam membentuk *Emotional Intelligence* dalam penelitian ini adalah keterampilan sosial yaitu “karyawan masih dianggap belum mampu bisa mengontrol, berfikir, memahami dan memecahkan masalah dalam segala aspek pekerjaan”. Sehingga untuk meningkatkan *performance*, *perusahaan* harus lebih memperhatikan kecerdasan emosional seperti memberikan pelatihan, workshop, seminar maupun yang lainnya agar sumber daya manusia menjadi lebih baik dan bisa mengembangkan kreatifitas yang dimiliki oleh karyawan

Hasil penelitian ini tidak mendukung teori yang dikemukakan oleh Salovey dan mayer yang dikutip oleh Sunaryo (2014:243) bahwa kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk merasakan emosi, mengintegrasikan emosi untuk memfasilitasi berfikir, memahami emosi dan mengatur emosi untuk mempromosikan pertumbuhan pribadi.

Pengaruh Efikasi Diri (X_2) terhadap Performance (Y_2)

Hasil analisis diperoleh nilai original sampel sebesar 0,079 dengan T statistic sebesar $0,440 < 1,960$ dan P values sebesar $0,660 > 0,05$, Hal ini diketahui bahwa *Efikasi Diri* mempunyai pengaruh kearah positif namun tidak signifikan terhadap *performance*. Jadi, *performance* akan semakin meningkat apabila *Efikasi Diri* ditingkatkan namun arah positif tidak dibarengi dengan tingkat signifikansi yang tinggi. Artinya *Efikasi Diri* dipersepsi rendah.

Diketahui juga faktor yang berperan penting dalam membentuk *Efikasi Diri* dalam penelitian ini adalah pembangkitan emosi yaitu "karyawan tidak akan menyerah jika ada tugas yang diberikan pimpinan untuk meningkatkan kualitas diri. Sehingga untuk meningkatkan *performance*, perusahaan harus lebih memperhatikan dan meningkatkan *Efikasi Diri* agar karyawan bisa tetap tenang dalam menghadapi kesulitan-kesulitan, ketika masalah-masalah muncul, sehingga perasaan *Efikasi Diri* yang kuat mendorong para pekerja untuk tetap tenang dan mencari solusi yang terbaik dan menjadikan sumber daya manusia lebih baik.

Hasil penelitian ini tidak mendukung teori yang dikemukakan oleh Ghufron (2010:73) bahwa *Efikasi Diri* merupakan evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan dan mengatasi hambatan.

Pengaruh Perubahan Organisasi (X_3) terhadap Performance (Y_2)

Hasil analisis diperoleh nilai original sampel sebesar 0,453 dengan T statistic sebesar $2,743 > 1,960$ dan P values sebesar $0,006 < 0,05$, Hal ini diketahui bahwa Perubahan Organisasi mempunyai pengaruh kearah yang positif dan signifikan terhadap *performance*. Jadi, *performance* akan semakin meningkat apabila adanya Perubahan Organisasi yang baik. Sehingga arahnya positif dan tingkat signifikansinya cukup tinggi. Artinya Karyawan lebih menyukai pola komunikasi yang efektif dan bisa saling memahami sehingga Perubahan Organisasi dipersepsi sangat tinggi oleh karyawan.

Diketahui juga faktor yang berperan penting dalam membentuk Perubahan Organisasi dalam penelitian ini adalah *audible* yaitu "karyawan selalu bersedia mendengarkan,

merespon ketika karyawan lain berbicara”. Sehingga untuk meningkatkan *performance*, perusahaan harus lebih memperhatikan komunikasi yang secara efektif dan efisien agar para karyawan bisa saling bertukar informasi, saling mendukung dan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat segera terselesaikan sesuai dengan jumlah dan kualitas yang ditetapkan serta dalam jangka waktu yang cepat.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh DeVito yang dikutip oleh Harapan (2014:4) bahwa Perubahan Organisasi merupakan “proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau di sekelompok kecil orang dengan beberapa *effect* atau umpan balik seketika”.

Pengaruh Motivasi (Y₁) terhadap Performance (Y₂)

Hasil analisis diperoleh nilai original sampel sebesar 0,471 dengan T statistic sebesar 3,441 > 1,960 dan P values sebesar 0,001 < 0,05, Hal ini diketahui bahwa motivasi mempunyai pengaruh kearah yang positif dan signifikan terhadap *performance*. Jadi, *performance* akan semakin meningkat apabila adanya motivasi yang baik. Sehingga arahnya positif dan tingkat signifikansinya cukup tinggi. Artinya Karyawan lebih menyukai motivasi sehingga dipersepsi sangat tinggi oleh karyawan. Diketahui juga faktor yang berperan penting dalam membentuk motivasi dalam penelitian ini adalah prinsip perhatian yaitu “Pimpinan selalu memberikan perhatian pada karyawan saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan”. Sehingga untuk meningkatkan *performance*, perusahaan harus lebih meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga menciptakan dorongan pada dalam diri karyawan agar mau untuk bekerja sama, mau bekerja dengan lebih efektif, dan bekerja dengan segala macam upaya untuk mencapai kepuasan.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh McCormick yang dikutip oleh Ansory (2018:250) bahwa motivasi merupakan “kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dan tujuan yang hendak dicapai dari penelitian, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,090 sehingga *Emotional Intelligence* (X₁) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi (Y₁), karena nilai T statistik sebesar 0,339 lebih kecil dari 1,960 dan P value sebesar 0,735 > 0,05 sehingga

hipotesis H₁ dapat dinyatakan tidak diterima/ditolak.

2. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar -0,106 sehingga *Efikasi Diri*(X₂) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi (Y₁), karena nilai T statistik sebesar 0,357 lebih kecil dari 1,960, dan P value sebesar 0,721 > 0,05 sehingga hipotesis H₂ dapat dinyatakan tidak diterima/ditolak
3. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,663 sehingga Perubahan Organisasi (X₃) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Y₁), karena nilai T statistik sebesar 2,787 lebih besar dari 1.960, dan P value sebesar 0,006 < 0,05 sehingga hipotesis H₃ dapat dinyatakan diterima.
4. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar -0,003 sehingga *Emotional Intelligence* (X₁) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *performance* (Y₂), karena nilai T statistik sebesar 0,020 lebih kecil dari 1,960 dan P value sebesar 0,984, sehingga hipotesis H₄ dapat dinyatakan tidak diterima/ditolak.
5. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,079 sehingga *Efikasi Diri* (X₂) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *performance* (Y₂), karena nilai T statistik sebesar 0,440 lebih kecil dari 1,960 dan P value sebesar 0,660, sehingga hipotesis H₅ dapat dinyatakan tidak diterima/ditolak.
6. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,453 sehingga Perubahan Organisasi (X₃) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *performance* (Y₂), karena nilai T statistik sebesar 2,743 lebih besar dari 1,960 dan P value sebesar 0,006, sehingga hipotesis H₆ dapat dinyatakan diterima.
7. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,471 sehingga motivasi (Y₁) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *performance* (Y₂), karena nilai T statistik sebesar 3,441 lebih besar dari 1,960 dan P value sebesar 0,001, sehingga hipotesis H₇ dapat dinyatakan diterima.

Daftar Pustaka

- Abdillah, Willy & Jogiyanto. 2015. Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta : Andi.
- Afandi, Pandi. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep Dan Indikator. Pekanbaru, Riau: Zanafa.
- Alwisol. 2017. Psikologi Kepribadian Edisi Revisi. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.

- Ansory, Al Fadjar, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Busro, Muhammad. 2018. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenada Media Group.
- Fahmi, Irham. 2016. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia konsep Dan Kinerja. Jakarta: Mitra Wacan Media.
- Febriani, Dinda Shara Harum. 2018. Pengaruh Pengawasan, Motivasi kerja, dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*, Diponegoro Journal of Management, Volume 7, Nomor 1, Tahun 2018.
- Feist, Jess Dan Feist, Gregory J. 2010. Teori Kepribadian, *Theories Of Personality* Buku 2, Edisi 7. Jakarta selatan: Saleba Humanika.
- Ghufron, M Nur Dan Risnawia, Rini. 2010. Teori - Teori Psikologi. Jogjakarta: Arruzz Media.
- Harapan, Edi Dan Ahmad, Syarwani. 2014. Komunikasi Antar Pribadi, Perilaku Insani Dalam Organisasi Pendidikan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kuswana, Wowo Sunaryo. 2014. Biopsikologi, Pembelajaran Perilaku. Bandung: Alfabeta.
- Noor, Juliansyah. 2013. Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi Dan Karya Ilmiah. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ruliana, poppy. 2016. Komunikasi Organisasi, Teori Dan Studi Kasus Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Santosa, Paulus Insap. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Pengembangan Hipotesis Dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. 2015. Statistika Untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta. Wibowo. 2012. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wood, Julia T. 2013. Perubahan Organisasi Interaksi Keseharian. Jakarta: Salemba Humanika.
- Yusuf, Burhanuddin. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah. Jakarta. Rajawali Pers.