

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER, POLA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI, DAN JENIS PENGHARGAAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN

Laksmi Sito Dwi Irvianti¹; Kokoh Chandranegara²

^{1,2} Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Nusantara,
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
laksmisito@binus.ac.id

ABSTRACT

PT Citra Transpor Nusantara is a national private company engaged in public transport services, particularly in the management of taxi meters. This study will analyze both individually and simultaneously the influence of manager leadership style, communication patterns within the organization and type of awards for employee loyalty. The study takes place at PT Citra Transpor Nusantara using correlation and multiple regression methods. Various data are collected and analyzed from respondents namely employees regarding assessment of employee loyalty using Likert scale. The results of this study indicate there is a positive relationship and strong and significant influence between patterns of communication within the organization and the type of awards for employee loyalty. This study also proves the strength of connection and influence between the types of award for employee loyalty was ranked top, second, strength of connection and influence between communication patterns within the organization towards employee loyalty, and third, strength of connection and influence between leadership style towards employee loyalty. The study is expected to give input and suggestions for PT Citra Transpor Nusantara for the management and employees in improving employee loyalty at PT Citra Transpor Nusantara.

Keywords: *manager leadership style, communication patterns within organization, type of awards, employee loyalty*

ABSTRAK

PT Citra Transpor Nusantara adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam jasa angkutan umum, khususnya dalam pengelolaan taksi meter. Penelitian ini secara masing-masing dan simultan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan manajer, pola komunikasi dalam organisasi dan jenis penghargaan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini berlangsung pada PT Citra Transpor Nusantara dengan menggunakan metode korelasi dan regresi berganda. Berbagai data dikumpulkan dan dianalisis berasal dari responden yaitu para karyawan mengenai penilaian akan loyalitas karyawan tersebut dengan menggunakan skala ukuran likert. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan pengaruh yang kuat dan signifikan antara pola komunikasi dalam organisasi dan jenis penghargaan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini juga membuktikan kekuatan hubungan dan pengaruh antara jenis penghargaan terhadap loyalitas karyawan menduduki peringkat teratas, kedua, kekuatan hubungan dan pengaruh antara pola komunikasi dalam organisasi terhadap loyalitas karyawan, dan ketiga, kekuatan hubungan dan pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian diharapkan dapat memberi masukan dan saran bagi PT Citra Transpor Nusantara pada pimpinan dan karyawannya dalam meningkatkan loyalitas karyawan PT Citra Transpor Nusantara.

Kata kunci: *gaya kepemimpinan manajer, pola komunikasi dalam organisasi, jenis penghargaan, loyalitas karyawan*

PENDAHULUAN

Suasana pekerjaan yang diinginkan oleh setiap anggota perusahaan adalah suasana yang komunikatif antara satu sama lain, kepemimpinan dari atasan yang bijaksana, arah pekerjaannya yang jelas, tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, keeksistensian para anggota perusahaan yang diakui tanpa memandang jabatan yang dipegang, agama yang dianut, tingkat pendidikan yang dicapai, suku dan ras yang sudah ada sejak lahir, dan tingkat kemampuan yang dimiliki. Setiap anggota perusahaan atau sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga bagi setiap perusahaan karena merekalah yang berusaha, bekerja keras, dan senantiasa menyumbang semua tenaga fisik dan mental bagi kehidupan selanjutnya perusahaan untuk terus maju dalam menyikapi setiap keadaan ekonomi yang selalu berubah dan tidak tahu akan kepastiannya dalam sistem perusahaan. Disinilah loyalitas karyawan terlihat dalam berbagai bentuk, yaitu berapa lama karyawan itu bekerja di perusahaan, seberapa banyak keterlibatan karyawan itu dalam setiap proses pekerjaannya bagi perusahaan, dan seberapa besar konsentrasi atau kepedulian terhadap kehidupan perusahaan tersebut.

Produktivitas kinerja para karyawan yang ditunjukkan pada perusahaan berdasarkan dengan petunjuk dan arahan sang manajer merupakan implementasi dari bentuk kepemimpinan dan saluran komunikasi yang digunakan oleh sang manajer. Di samping itu, perusahaan dengan praktik komunikasi yang baik dilaporkan memiliki tingkat *employee engagement* empat kali lebih tinggi dibandingkan dengan yang komunikasinya buruk. "Perusahaan-perusahaan yang berkinerja tinggi memperlakukan komunikasi sebagai penggerak utama bisnis," ujar *Direktur* Global Watson Wyatt bidang Komunikasi "Kathryn Yates" (Anonim, 2007). Kemampuan karyawan untuk mencapai keberhasilan tergantung pada rasa percaya diri sendiri dan hasratnya untuk bekerja baik secara konsisten. Manajer tersebut menyadari sepenuhnya bahwa berbagai kebutuhannya dan kebutuhan perusahaan tidak dapat dipertemukan, kecuali bila ia mampu memenuhi kebutuhan bawahannya. Ia juga mengetahui bagaimana harus memenuhi kebutuhan itu atas dasar saling menguntungkan bagi semua pihak yang bersangkutan. Pengakuan adalah suatu bentuk umpan balik. Kecuali, bila anda menghargai prestasi tinggi yang telah dicapai oleh karyawan, mereka tidak akan mengetahui bagaimana caranya harus mengulangi prestasi atau perilakunya di masa datang. Pengakuan akan terhadap prestasi kinerja kepada individu sendiri merupakan sebagai tuntutan kebutuhan psikologis, karena dengan hal itu maka karyawan sendiri merasa dihargai akan hasil kinerjanya dan diakui keberadaannya sebagai suatu kontribusi yang baik bagi jalannya perusahaan. Berbagai bentuk pengakuan bisa dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya, seperti pujian, penilaian prestasi, promosi jabatan, dan sebagainya sehingga karyawan yang memberikan berbagai kontribusi kinerja (*work performance*) bagi perusahaannya bisa merasakan suatu kepuasan kerja atas harga dirinya dan terciptanya suatu motivasi kerja yang lebih besar lagi akan menimbulkan ukuran loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan dalam berbagai bentuk kinerja yang dilakukan pada perusahaannya sendiri.

PT Citra Transpor Nusantara adalah salah satu sekian banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi, yaitu taksi dan perusahaan ini mulai beroperasi secara bertahap sejak 12 Januari 1996. Perusahaan ini dengan wilayah operasi Jakarta (Jabodetabek) sebanyak 1345 unit, Makassar (Mamminasata) 300 unit dan Bandung 205 unit. Total kendaraan taksi yang dioperasikan hingga saat ini di bawah manajemen PT Citra Transpor Nusantara dan PT Putra Transpor Nusantara sebanyak 1850 unit. Salah satu misi utama dari perusahaan ini adalah menyejahterakan kehidupan para pengemudi dan para karyawan demi peningkatan kinerja bagi kualitas pelayanan kepada konsumen sehingga perusahaan menyadari betapa pentingnya para pengemudi dan karyawannya merupakan aset terbesar bagi perusahaan ini.

Tetapi, dalam kenyataan di perusahaan tersebut, loyalitas para karyawan tersebut yang ditunjukkan dalam *work performance* mereka tidak begitu bagus, disebabkan pada masalah-masalah internal, seperti penyampaian informasi seringkali tidak sampai pada pihak bawahan karena ketidakaktifannya para karyawan terhadap alur penyampaian informasi, para karyawan tersebut

bekerja dengan giat, jika ada kalanya kontrol dari pihak atasan yang sedang bertugas mengawasi dan mengevaluasi sistem pekerjaan mereka, disiplin kerja para karyawan yang kurang bagus dalam arti tidak sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sebagainya sehingga produktivitas kinerja perusahaan agak menurun.

Mengacu pada latar belakang yang disampaikan, maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut (1) Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan manajer terhadap loyalitas karyawan pada PT Citra Transpor Nusantara?; (2) Seberapa besar pengaruh pola komunikasi dalam organisasi terhadap loyalitas karyawan pada PT Citra Transpor Nusantara?, dan (3) Seberapa besar pengaruh penerapan bentuk penghargaan akan kinerja para karyawan terhadap loyalitas karyawan di PT Citra Transpor Nusantara?.

Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan. Berdasarkan pendapat Hughes, Ginnet, dan Curphy dalam buku "*Leadership, Enhancing The Lessons of Experience*" (2006:6), "*Leadership is a complex phenomenon involving the leader, the followers, and the situation. Leadership researchers have defined leadership in many different ways*". Dalam buku Kartini Kartono (2006:38-39), pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

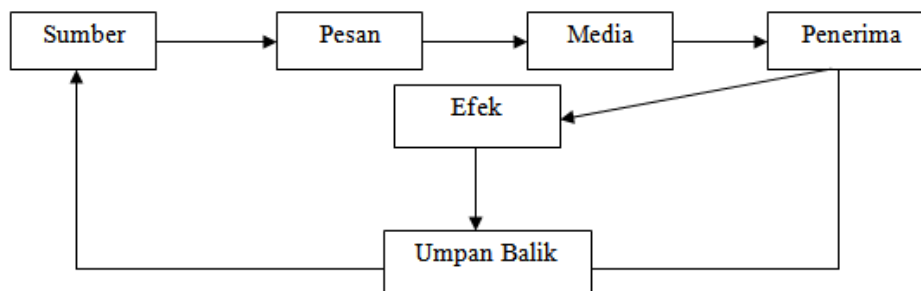
Gaya Kepemimpinan. Menurut Kartini Kartono (2006:27), gaya kepemimpinan "sebagai suatu pola perilaku manajemen profesional yang dirancang untuk memadukan minat dan usaha pribadi serta organisasi untuk mencapai tujuan". Ada 3 macam kepemimpinan. *Pertama*, Kepemimpinan Authoritarian (*Authocratic*), yaitu pemimpin mengutamakan kekuatan dari posisi formalnya: (1) kurang memperhatikan kebutuhan bawahan, (2) lebih menciptakan penyelesaian tugas, (3) semua aktivitas ditentukan oleh atasan, dan (4) komunikasi hanya satu arah kebawah saja. *Kedua*, Kepemimpinan Partisipatif (*Democratie*), yaitu (1) melibatkan bawahan dalam perencanaan/pengambilan keputusan, (2) lebih memperhatikan kepada bawahan dalam mencapai tujuan organisasi, dan (3) menekankan 2 hal yakni bawahan dan tugas. *Ketiga*, kepemimpinan *Laissez – Faire*, merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan yang pertama, yaitu (1) di sini pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri, (2) manajer hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum, dan (3) bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan dan mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

Menurut W.J Reddin dalam artikelnya *What Kind of Manager*, dan dikutip oleh Wahjosumidjo (Dept. P. & K., Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai, 1982) sebagaimana dikutip oleh Kartini Kartono (2006:34), menentukan watak tipe dan tipe pemimpin atas 3 pola dasar, yaitu (1) berorientasi pada tugas (*task orientation*), (2) berorientasi hubungan kerja (*relationship orientation*), dan (3) berorientasi hasil yang efektif (*effectivess orientation*).

Definisi Komunikasi. Istilah komunikasi berpangkal pada perkataan latin "*Communis*", yang artinya membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Komunikasi juga berasal dari akar kata dalam bahasa latin "*Communico*" yang artinya membagi (Cherry dan Stuart, 1983) dalam buku "Pengantar Ilmu Komunikasi" (Cangara, 2007:18). "Komunikasi adalah suatu proses di mana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam" (Cangara, 2007:20).

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Bila organisasi semakin besar dan kompleks, maka akan mengakibatkan semakin kompleks pula proses komunikasinya. Organisasi kecil, yang anggotanya hanya 3 orang, proses komunikasi yang berlangsung relatif sederhana. Tetapi, organisasi yang anggotanya seribu orang menjadikan komunikasinya sangat kompleks (Wiryanto, 2004:54).

Unsur-Unsur Komunikasi. David K. Berlo (Cangara, 2007:23) membuat formula komunikasi yang lebih sederhana. Formula itu dikenal dengan nama "SCMR", yakni *Source* (pengirim), *Message* (pesan), *Channel* (saluran – media), dan *Receiver* (penerima). Selain Berlo, juga tercatat Charles Osgood, Gerald Miller, dan Melvin L. De Fleur menambahkan lagi unsur efek dan umpan balik (*feedback*) sebagai pelengkap dalam membangun komunikasi yang sempurna. Kedua unsur ini nantinya lebih banyak dikembangkan pada proses komunikasi antarpribadi (*personal*) dan komunikasi massa.



Gambar 1 Bagan Proses Komunikasi
Sumber: Cangara, 2007:24

Arus Komunikasi dalam Organisasi. Desain sebuah organisasi seharusnya memungkinkan terjadinya komunikasi dalam 4 arah yang berbeda, yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horisontal, dan komunikasi diagonal karena arah-arahan komunikasi ini menghasilkan kerangka untuk terjadinya komunikasi organisasi, seperti (Ivancevich, 2007:121-122). Komunikasi ke Bawah. Komunikasi yang mengalir dari individu yang berada pada kedudukan lebih tinggi dalam hirarki organisasi kepada mereka yang berada pada kedudukan yang lebih rendah. Bentuk paling umum dari komunikasi ke bawah (*downward communication*) adalah instruksi kerja, memo resmi, pernyataan kebijakan perusahaan, prosedur, manual kerja, atau publikasi perusahaan.

Komunikasi ke Atas. Komunikasi yang mengalir pada individu dari hirarki kedudukan yang lebih rendah dalam struktur organisasi kepada mereka yang berada pada kedudukan yang lebih tinggi. Bentuk yang paling umum adalah kotak saran, rapat-rapat kelompok, dan protes mengenai prosedur. Komunikasi ke atas berperan menjalankan beberapa fungsi penting. Komunikasi Horisontal. Komunikasi yang terjadi lintas fungsi yang berbeda-beda dalam sebuah organisasi. Komunikasi ini diperlukan demi terjadinya koordinasi dan integrasi dari berbagai fungsi organisasi yang beragam. Model Penghargaan Individu. Tujuan utama dari program penghargaan (Ivancevich, 2007:226) adalah (1) menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, (2) mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja, (3) dan memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Sejumlah penelitian yang signifikan telah dilakukan mengenai apa yang menentukan kepuasan individu atas penghargaan. Lawler meringkas 5 kesimpulan berdasarkan literatur penelitian ilmiah tentang perilaku (Ivancevich, 2007:226). Kesimpulan itu adalah (1) Kepuasan terhadap suatu penghargaan merupakan fungsi dari berapa banyak yang diterima dan berapa banyak yang menurut individu seharusnya diterima; (2) Perasaan seseorang mengenai kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang terjadi pada orang lain; (3) Kepuasan dipengaruhi oleh seberapa puas karyawan dengan penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik; (4) Setiap orang perbedaan dalam hal penghargaan yang ia inginkan dan seberapa penting penghargaan tersebut baginya; dan (5) Beberapa jenis penghargaan ekstrinsik dianggap memuaskan karena jenis penghargaan ini menghasilkan penghargaan lain.

Penghargaan Ekstrinsik terdiri dari (1) Penghargaan finansial, yakni gaji dan upah. Uang merupakan penghargaan ekstrinsik yang utama. Untuk dapat benar-benar memahami bagaimana uang memodifikasi perilaku, kita harus memahami persepsi dan preferensi orang yang diberi penghargaan. Tentu saja, ini merupakan suatu tugas sulit yang harus dilakukan secara berhasil oleh manajer. Kecuali jika karyawan dapat melihat suatu hubungan antara kinerja dan kenaikan yang diberikan, uang tidak akan menjadi motivator yang kuat; (2) Penghargaan Finansial, yakni Tunjangan Karyawan. Tunjangan finansial utama karyawan di kebanyakan organisasi adalah rencana pensiun dan, untuk kebanyakan karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam rencana pensiun merupakan penghargaan yang bernilai. Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit, dan liburan, pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran (Ivancevich, 2007:229); (3) Penghargaan interpersonal. Ivancevich (2007:229) berpendapat bahwa manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal seperti status dan pengakuan. Dengan memberi individu pekerjaan yang bergengsi, manajer dapat berusaha meningkatkan atau menghilangkan status yang dimiliki seseorang; dan (4) Penghargaan intrinsik. Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang. Akan tetapi, perbedaan individual harus dipertimbangkan sebelum mencapai kesimpulan mengenai pentingnya penghargaan pencapaian. (Ivancevich, 2007:230).

Otonomi (*Autonomy*). Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang dianggap terbaik karyawan dalam suatu situasi tertentu. Pada pekerjaan yang sangat terstruktur dan terkendali oleh manajemen, sulit untuk menciptakan tugas yang pengaruh pada otonomi (Ivancevich, 2007:230). Pertumbuhan pribadi (*personal growth*). Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka (Ivancevich, 2007:230).

METODE PENELITIAN

Untuk mendapatkan data yang akan diolah, maka teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah (1) Penelitian lapangan/riset lapangan (*field research*), yang terdiri dari observasi, merupakan tinjauan langsung ke lapangan untuk membantu pengidentifikasian perilaku karyawan, dan kuesioner, dengan menggunakan format pertanyaan yang menggunakan skala; (2) Studi kepustakaan/riset kepustakaan (*library research*). Studi yang dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku wajib (*textbooks*), buku-buku pelengkap atau referensi, majalah, jurnal, laporan resmi dari perusahaan dan catatan kuliah yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Dengan studi kepustakaan ini dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder dan landasan teori sebagai bahan untuk studi perbandingan.

Dalam menetapkan jumlah anggota sampel, peneliti menetapkan dari populasi karyawan PT Citra Transpor Nusantara, yang didapat dari data sekunder perusahaan dan menggunakan teknik pengambilan sampel menurut Taro Yamane, yang dikutip oleh Hamdi (2007:131) dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Di mana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d² = Presisi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95%)

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan jumlah populasi karyawan yang bekerja di PT Citra Transpor Nusantara pada proses awal penelitian hingga akan ke tahap akhir terdiri dari 190 karyawan, tetapi terjadi penambahan karyawan secara tiba-tiba. Jadi, peneliti tetap mengambil populasi karyawan sebanyak 190 karyawan sehingga dengan menggunakan rumus yang ada diperoleh jumlah sampel minimal untuk penelitian ini sebagai berikut:

$$n = \frac{190}{190 \cdot (0.1)^2 + 1} = \frac{190}{2.9} = 65.51 \approx 66 \text{ responden}$$

Sementara itu, teknik sampel yang digunakan adalah *probability sampling*. Menurut Riduwan dan Kuncoro (2007:41), *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dalam penelitian ini, yang dipakai adalah *random sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, dan regresi berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Besarnya hubungan gaya kepemimpinan manajer (X_1) dengan loyalitas karyawan (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,511 atau ($ry_{x_1} = 0,511$). Hal ini menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara gaya kepemimpinan manajer dengan loyalitas karyawan. Sumbangan akan gaya kepemimpinan manajer terhadap loyalitas karyawan adalah sebesar $KP = r^2 \times 100\% = 0,511^2 \times 100\% = 26,11\%$. Artinya, sumbangan sebesar 26,11% variabel loyalitas karyawan dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan manajer, dan sisanya 73,89% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini. Dari hasil uji regresi sederhana, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1.250 + 0.788 X_1$$

Variabel gaya kepemimpinan manajer (X_1) dengan tanda positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara gaya kepemimpinan manajer (X_1) dengan loyalitas karyawan (Y). Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan manajer sebesar 0.788, artinya bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan manajer akan meningkatkan nilai tingkat loyalitas karyawan. Hipotesis:

$H_0 : \beta = 0$, Gaya Kepemimpinan Manajer tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

$H_1 : \beta \neq 0$, Gaya Kepemimpinan Manajer memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Taraf nyata : $\alpha = 5\%$

Kriteria Uji : Terima H_0 jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$.

Tolak H_0 jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$.

Kesimpulan: Karena $t \text{ hitung}$ untuk data variabel gaya kepemimpinan manajer lebih besar dari $t \text{ tabel}$ ($4.756 > 1.67$), maka H_0 ditolak. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan manajer terhadap loyalitas karyawan.

Besarnya hubungan pola komunikasi dalam organisasi (X_2) dengan loyalitas karyawan (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,629 atau ($ryx_2 = 0,629$). Hal ini menunjukkan hubungan yang kuat antara pola komunikasi dalam organisasi dengan loyalitas karyawan. Sumbangan pola komunikasi dalam organisasi dengan kepuasan kerja guru adalah sebesar $KP = r^2 \times 100\% = 0,629^2 \times 100\% = 39,56\%$. Artinya, sumbangan sebesar 39,56% variabel loyalitas karyawan dijelaskan oleh variabel pola komunikasi dalam organisasi, dan sisanya 60,44% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini. Dari hasil uji regresi sederhana diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1.475 + 0.639 X_2$$

Tanda koefisien variabel bebas dengan tanda positif menunjukkan arah hubungan dari variabel bebas dengan variabel tetap-nya. Variabel pola komunikasi dalam organisasi (X_2) dengan tanda positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara pola komunikasi dalam organisasi (X_2) dengan loyalitas karyawan (Y). Koefisien regresi variabel pola komunikasi dalam organisasi sebesar 0.099, artinya bahwa setiap penambahan satu unit pola komunikasi dalam organisasi akan meningkatkan nilai tingkat loyalitas karyawan.

Hipotesis :

$H_0 : \beta = 0$, Pola Komunikasi dalam Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

$H_1 : \beta \neq 0$, Pola Komunikasi dalam Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Taraf nyata : $\alpha = 5\%$

Kriteria Uji : Terima H_0 jika t hitung $< t$ tabel.

Tolak H_0 jika t hitung $> t$ tabel.

Kesimpulan: Karena t hitung untuk data variabel pola komunikasi dalam organisasi lebih besar dari t tabel ($6.474 > 1.67$), maka H_0 ditolak. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pola komunikasi dalam organisasi terhadap loyalitas karyawan.

Besarnya hubungan jenis penghargaan (X_3) dengan loyalitas karyawan (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,722 atau ($ryx_2 = 0,722$). Hal ini menunjukkan hubungan yang kuat antara jenis penghargaan dengan loyalitas karyawan. Sumbangan jenis penghargaan dengan loyalitas karyawan adalah sebesar $KP = r^2 \times 100\% = 0,722^2 \times 100\% = 52,13\%$. Artinya, sumbangan sebesar 52,13% variabel loyalitas karyawan dijelaskan oleh variabel jenis penghargaan, dan sisanya 47,87% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini. Dari hasil uji regresi sederhana diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1.015 + 0.704 X_3$$

Tanda koefisien variabel bebas dengan tanda positif menunjukkan arah hubungan dari variabel bebas dengan variabel tetap-nya. Variabel jenis penghargaan (X_3) dengan tanda positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara jenis penghargaan (X_3) dengan loyalitas karyawan (Y). Koefisien regresi jenis penghargaan sebesar 0.704, artinya bahwa setiap peningkatan jenis penghargaan akan meningkatkan nilai tingkat loyalitas karyawan.

Hipotesis :

$H_0 : \beta = 0$, Jenis Penghargaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

$H_1 : \beta \neq 0$, Jenis Penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Taraf nyata : $\alpha = 5\%$

Kriteria Uji : Terima H_0 jika t hitung $< t$ tabel.

Tolak H_0 jika t hitung $> t$ tabel.

Kesimpulan: Karena t hitung untuk data variabel jenis penghargaan lebih besar dari t tabel ($8.336 > 2.04$), maka H_0 ditolak. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara jenis penghargaan terhadap loyalitas karyawan.

Analisis Variabel Gaya Kepemimpinan Manajer

Hasil penelitian yang didapatkan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT Citra Transpor Nusantara dalam mengukur tingkat loyalitas karyawan sebesar 21.6% sebagaimana hubungan antar 2 variabel tersebut adalah searah dan positif. Kepemimpinan yang diterapkan bersifat *participating* pada PT Citra Transpor Nusantara dalam arti pimpinan selalu memberi kesempatan kepada para karyawannya untuk melakukan pengembangan diri dalam bekerja seperti pelatihan, seminar *workshop*, dan memberi dukungan kinerja yang penuh kepada karyawan. Jadi, para karyawannya bisa melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya terhadap standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan ini.

Tetapi, dalam beberapa hal seperti pengambilan keputusan, mengambil alih ide dan masalah pekerjaan, dan memberi banyak tanggung jawab kepada karyawan, pimpinan terus menerus mendominasi bagian-bagian tersebut karena hal apapun itu keputusan akhir, jalan terakhir, dan pemecahan terakhir haruslah pimpinan yang memutuskan dan mengevaluasi secara sendiri dengan anggota perusahaan yang memiliki jabatan yang tinggi dalam mengurus hal-hal yang bersifat strategis. Keterlibatan karyawan dalam mengambil proses keputusan apapun yang berhubungan dengan karyawan jarang dilibatkan karena hasil keputusan dari pimpinan atas, dan disampaikan kepada karyawan divisi masing-masing. Jadi, karyawan hanya menerima berbagai keputusan yang telah terjadi tanpa mengetahui apa sebab dari keputusan tersebut dan hanya melaksanakan tanpa mengerti apa dampak dari keputusan untuk mereka sendiri. Dalam pemecahan masalah pun, karyawan memang terlibat dalam kapasitas yang minim karena memang pimpinan mendominasi pada masalah pekerjaan yang terjadi, pimpinan tidak ingin ambil pusing tentang hal-hal yang bersifat kecil.

Seharusnya pimpinan lebih memperhatikan pengembangan dan pelatihan diri yang diadakan dan diterapkan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka sehingga tidaklah sia-sia mereka mengikuti pengembangan dan pelatihan yang diadakan untuk melakukan hal-hal dengan inisiatif mereka bukan hanya sekedar suruhan dari pimpinan saja. Karena tugas sang pimpinan adalah mengembangkan kepribadian mereka menjadi lebih baik, memberikan nilai-nilai kebenaran secara positif, meningkatkan kemampuan dan kecermatan dalam bekerja. Sang pimpinan sebagai *role model* atau panutan bagi perilaku-perilaku karyawannya sendiri, karena jika perilaku-perilaku yang dihadirkan pimpinan dalam sehari-hari begitu positif dan mendukung kepada kinerja dan hidup karyawan maka karyawan akan mengagumi gaya kepemimpinan pimpinan sendiri. Mereka secara langsung dan tidak langsung membentuk bentuk pikiran dan sifat mereka sesuai dengan perilaku pimpinannya sehingga mereka menyukai sistem kepemimpinan yang dibentuk dan diterapkan dalam pekerjaan mereka.

Analisis Variabel Pola Komunikasi dalam Organisasi

Hasil Analisis didapatkan bahwa pola komunikasi memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya loyalitas dari karyawan. Besarnya kontribusi pola komunikasi terhadap loyalitas karyawan sebesar 39.6%. Tingkat pengaruh variabel ini lebih besar dari variabel gaya kepemimpinan dikarenakan alur komunikasi yang diterapkan pada PT Citra Transpor Nusantara terkadang sudah mendapatkan umpan balik yang bagus dari para karyawannya. Komunikasi ke bawah, yakni komunikasi yang terjadi dari pimpinan kepada karyawannya dalam penyampaian keputusan akhir pimpinan, kebijakan dan prosedur kerja, penyampaian berbagai informasi lainnya memang lancar dalam arti para karyawannya memang mengerti semua informasi yang disampaikan dan bekerja sesuai dengan prosedur yang ada. Komunikasi ke atas, yakni dari karyawan kepada pimpinan juga terbilang lancar dalam arti informasi pekerjaan yang bersiklus di dalam perusahaan diketahui dengan baik karena birokrasi divisi sendiri memiliki akses mudah begitu juga dengan komunikasi dari divisi yang berbeda dikarenakan struktur perusahaan yang sederhana, tidak bertingkat, dan jarak antar ruang berdekatan. Dengan demikian, informasi pekerjaan yang ingin disampaikan dari divisi yang sama, divisi yang berbeda, untuk kepada pihak bawah yaitu karyawan, untuk kepada pihak atas, dan sesama antar karyawan tidak mengalami kesulitan dalam berkomunikasi.

Dalam hal pekerjaan, pimpinan juga memberi perhatian yang lebih dengan menanyakan kepada karyawannya tentang deskriptif pekerjaan yang ada apakah sudah jelas atau belum, kesulitan pekerjaan apa saja yang dihadapi, dan memberi tahu *deadline* pekerjaan yang harus diserahkan. Terkadang umpan balik seperti itu terlihat kurang ada, masalahnya sifat kaku dan cara kuno dalam arti mempengaruhi diri sendiri secara terhadap aturan-aturan perusahaan yang ketat untuk tidak berkomunikasi secara sembarangan terhadap atasan dan harus bisa memperlihatkan kinerja mereka tanpa bantuan dari pihak atasannya. Hal ini yang terkadang membuat kinerja perusahaan menjadi turun dikarenakan ketidakterbukaan terhadap masalah-masalah pekerjaan yang dialami oleh karyawan sehingga tidak tahu apa gerangan kesulitan yang ada pada karyawan. Pihak perusahaan setidaknya memperlonggar aturan-aturan yang ada bagi karyawan dan juga untuk membuat suasana pekerjaan lebih santai dan harmonis. Perusahaan juga bisa mengadakan acara *family gathering* bagi semua anggota perusahaan untuk memprerat hubungan dan komunikasi yang lebih akrab lagi demi kedepannya.

Analisis Variabel Jenis Penghargaan

Jenis penghargaan yang diterapkan pada PT Citra Transpor Nusantara sangat memiliki pengaruh yang positif terhadap loyalitas karyawan dengan nilai tertinggi sebesar 52,13% dan memiliki hubungan yang searah dan signifikan. Bentuk penghargaan yang diterapkan oleh PT Citra Transpor Nusantara memang mendapatkan perhatian yang lebih besar bagi karyawan dikarenakan penghargaan yang ada diberikan dengan tepat waktu dan terbuka sesuai dengan kinerja karyawan yang dihasilkan bagi perusahaan ini. Bentuk penghargaan yang ada dan diterapkan oleh perusahaan ini layaknya seperti biasa, misalnya gaji, tunjangan, bonus, dan lain-lain. PT Citra Transpor Nusantara memberikan penghargaan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam menafkahi kebutuhan karyawan itu sendiri.

Penghargaan secara finansial seperti gaji dan bonus diterapkan dalam sistem ABC. Sistem ini berperan menambahkan bonus yang akan diakumulasikan terhadap gaji bagi karyawan dalam pencapaian standar kinerja tertentu sehingga karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja lebih tinggi agar untuk menapaki ke jenjang karir yang lebih tinggi, tetapi itu disesuaikan dengan hasil kinerja yang ada. Dilihat dari sudut pandang moral, para karyawan bukan hanya meningkatkan tingkat kinerja mereka atas dasar finansial atau materi tetapi dampaknya terhadap penghargaan secara personal, di mana para karyawan memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja terhadap pencapaian dan penyelesaian tanggungjawab yang mereka emban demi kepuasan tersendiri. Perusahaan juga sebaiknya meningkatkan motivasi kinerja mereka melalui status dan pengakuan terhadap diri mereka

sehingga mereka menyadari adanya pengakuan kontribusi dan kerja keras mereka terhadap perusahaan. Lagipula hal ini juga berdampak pada loyalitas mereka jika diakui akan keberadaan mereka.

SIMPULAN

Gaya kepemimpinan yang dijalankan memiliki hubungan yang cukup kuat (0.511) terhadap loyalitas karyawan PT Citra Transpor Nusantara. Tetapi, pengaruh terhadap loyalitas karyawan tidak cukup signifikan sebesar 21.6% dikarenakan adanya dominasi yang kuat dari pimpinan mengenai pekerjaan di perusahaan. PT Citra Transpor Nusantara harus memperbaikinya gaya kepemimpinannya demi mencapai tingkat loyalitas karyawan yang tinggi. Pola komunikasi yang terjalin antar anggota perusahaan selama ini memiliki hubungan yang cukup kuat (0.629) dan pengaruh yang sedang sebesar 39.56% dikarenakan sifat kaku dan cara kuno dari karyawan dalam mematuhi aturan yang berlaku di perusahaan dan memilih komunikasi yang tertutup pada kondisi tertentu. Jenis penghargaan yang diterapkan bagi karyawan sudah mendapat perhatian yang positif dengan memiliki hubungan yang kuat (0.722) dan pengaruh yang signifikan sebesar 53.12% dari kedua variable tersebut dikarenakan membantu meningkatkan motivasi, kepuasan, dan tingkat kinerja ke arah yang lebih tinggi dan bersifat adil bagi semua. Saran yang diberikan adalah sebagai berikut; Karyawan diberi kesempatan lebih dalam menyumbangkan masukan dan saran pada proses pengambilan keputusan sehingga adanya keterlibatan karyawan pada keputusan akhir dengan *win-win solution* antara manajemen dengan karyawan. Pimpinan meningkatkan intensitas pada komunikasi informal kepada karyawannya yaitu berorientasi pada individu karyawannya di jam kerja maupun di luar jam kerja. Ataupun perusahaan bisa mengadakan berbagai acara yang bertemakan *family gathering* untuk mempererat hubungan dan komunikasi yang lebih akrab dan lebih komunikatif antar semua anggota perusahaan. Lebih meningkatkan penghargaan secara non finansial seperti status dan pengakuan karyawan sebagai penghargaan interpersonal terhadap karyawan agar para karyawan tidak terlalu berfokus pada penghargaan yang bersifat materi karena terkadang karyawan sebagai manusia memerlukan hal tersebut bagi kepuasan tersendiri dan juga mencegah adanya berbagai tindakan yang curang dalam mencapai penghargaan secara adil dan sesuai kinerja yang dihasilkan kepada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. (2007). *Komunikasi yang efektif tingkatan komitmen karyawan*. Diakses dari <http://www.portalhr.com/beritahr/hubungan/1id844.html>.
- Cangara, H. (2007). *Pengantar ilmu komunikasi*, edisi revisi, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hamdi. (2007). *Metode penelitian dan teori komunikasi*, Malang: UMM Press.
- Hughes, G., and Curphy. (2006). *Leadership "Enhancing the Lessons of Experience"*, 5th ed., Singapore: MacGraw-Hill Companies, Inc.
- Ivancevich, J. (2007). *Human resource management*, 10th ed., Boston: McGraw-Hill.
- Kartono, K. (2006). *Pemimpin dan kepemimpinan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Riduwan dan Kuncoro, E.A. (2008), *Cara menggunakan dan memaknai analisis jalur (path analysis)*, Bandung: Alfabeta.
- Wiryanto. (2004). *Pengantar ilmu komunikasi*, Jakarta: Grasindo (Ivancevich, 2007:121-122).