

**PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
LOYALITAS KARYAWAN DI PERUSAHAAN,
CABANG PEKAN BARU**

Oleh:

Emmelia Arihta Ginting¹⁾

Daniel P. Bangun²⁾

Universitas Darma Agung, Medan^{1,2)}

E-mai:

emilginting3@gmail.com¹⁾

bagun1977@gmail.com²⁾

ABSTRACT

This study aims at determining the role of implementing organizational communication and leadership style on employee loyalty at the pekanbaru branch transport company in 2018. The research subjects are employees at the Pekanbaru branch office while the object of research is organizational communication, leadership style and employee loyalty. Theories used in this research are organizational communication theory, transformational leadership style, employee loyalty, and human relations theory which is used as an analytical tool in seeing the existing problems. Data collection techniques through research in the field using the method of observation and in-depth interviews with research informants. Data analysis techniques is a qualitative descriptive approach. The results show that the implementation of organizational communication in the transport company, pekanbaru branch, has not been effective. This is due to unpreparedness in managing communication messages in organizations that still prioritize the use of oral methods. Likewise, it was also found that there was no reinforcement of messages or messages that were not networked so that organizational messages often broke up in the middle of the road. The leadership style implemented is still far from transformational leadership style. Employee loyalty seems to have decreased due to a leadership style that is not able to influence subordinates to feel trust, pride, loyalty and respect for superiors and are motivated to do more than what is expected. It should be an important concern of the company to improve the quality of the implementation of organizational communication in the company, by choosing leaders who are able to carry out good organizational communication through their leadership style so that the company still gets support in the form of loyalty from all potential employees who are company assets for the development and continuity of the company itself.

Keywords: Organizational Communication, Leadership Style, Loyalty.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan pelaksanaan komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan di Perusahaan Transport Cabang Pekanbaru di tahun 2018. Subjek penelitian adalah karyawan di kantor Cabang Pekanbaru sedangkan objek penelitian adalah Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan. Teori yang digunakan dalam penelitian meliputi teori komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, loyalitas karyawan, dan teori hubungan manusiawi yang dipergunakan sebagai pisau analisis dalam melihat permasalahan yang ada. Teknik pengumpulan data melalui penelitian di lapangan dengan menggunakan metode observasi dan wawancara mendalam dengan informan penelitian. Teknik Analisis Data menggunakan teknik pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi organisasi di Perusahaan Transport, Cabang Pekanbaru, belum efektif. Hal ini disebabkan ketidaksiapan dalam pengelolaan pesan-pesan komunikasi dalam organisasi yang masih mengutamakan penggunaan metode lisan. Demikian juga ditemukan

tidak ada penguatan pesan atau pesan yang tidak bersifat jaringan sehingga pesan organisasi sering putus di tengah jalan. Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan masih jauh dari gaya kepemimpinan transformasional. Loyalitas karyawan terlihat mengalami penurunan yang diakibatkan gaya kepemimpinan yang tidak mampu mempengaruhi bawahan untuk merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Sebaiknya menjadi perhatian penting perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan komunikasi organisasi di perusahaan, dengan memilih pimpinan yang mampu melaksanakan komunikasi organisasi yang baik melalui gaya kepemimpinannya sehingga perusahaan tetap mendapatkan dukungan berupa loyalitas dari seluruh karyawan-karyawan potensial yang merupakan asset perusahaan demi perkembangan dan kelangsungan perusahaan itu sendiri.

Kata kunci : Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Loyalitas

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Komunikasi dibutuhkan dalam setiap gerak kehidupan sebuah organisasi atau perusahaan. Komunikasi berperan penting karena memungkinkan kegiatan atau kinerja organisasi dapat berjalan dengan lancar. Mulai dari penyampaian tugas dari pimpinan ke bawahan, atau sejauh mana perkembangan tugas atau pekerjaan sudah direalisasikan, penyampaian ide-ide cemerlang dalam menyelesaikan masalah di pekerjaan, motivasi bahkan sosialisasi antar pimpinan dan bawahan atau sesama karyawan di saat bekerja, mutlak membutuhkan komunikasi dalam melaksanakan kegiatan tersebut.

Peran komunikasi organisasi yang baik diyakini mampu membawa perusahaan ke arah pencapaian tujuan organisasi yang lebih cepat. Karena komunikasi organisasi merupakan simpul perekat yang memungkinkan kelompok orang dalam organisasi secara bersama-sama mampu melaksanakan fungsinya dengan baik. Sehingga dapat dikatakan, jika terjadi keterbatasan dan kegagapan dalam mengelola komunikasi organisasi dapat menyebabkan sebuah perusahaan mengalami ketersendatan perkembangan atau malah kemudian bangkrut dan akhirnya mati.

Gaya berkomunikasi seorang pemimpin juga berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan roda perusahaan. Seorang pemimpin yang dapat menjadi panutan karena memiliki kepribadian yang dapat diteladani, baik dari tingkah laku, cara bekerja dan memimpin, ataupun cara berbicara atau bertutur kata dalam mengkomunikasikan pesan-pesan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam membentuk loyalitas karyawan.

Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi, yang sukarela mengerahkan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan. Dan itulah yang dinamakan kelayakan atau kesetiaan karyawan kepada organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu loyalitas karyawan juga terarah kepada pemimpin. Karyawan mengikuti arahan dan perintah pimpinan dan bersedia menjalankan perintah dengan baik. Memiliki rasa hormat terhadap pemimpin dan mampu berpandangan positif terhadap pemimpin dan percaya serta setia sebagai bentuk loyalitas terhadap pemimpin.

Perusahaan transport yang dimaksud dalam penelitian adalah sebuah perusahaan otobus yang telah berumur lebih dari 48 tahun dan berkantor pusat di Bogor, Jawa Barat. Sebuah perusahaan jasa transportasi dan pengiriman barang yang beroperasi di Pulau Jawa, Sumatera, Bali, dan Madura.

Perusahaan Transport memiliki sekurangnya 1200 karyawan yang mendukung keberhasilan roda-roda perjalanan perusahaan. Cabang perusahaan Pekanbaru menjadi kantor Cabang yang memiliki dua kantor di tempat yang berbeda, serta dilengkapi oleh 29 sumber daya manusia yang membantu pelaksanaan administrasi dan laporan lainnya di tiga divisi perusahaan..

Loyalitas karyawan perusahaan sampai ke level telah menempatkan perusahaan di atas kepentingan pribadi (Poerwopoespito 2010:53). Dibuktikan oleh karyawan yang sanggup terbangun dari jam tidurnya di waktu dini hari karena ada masalah dalam pengoperasian bus seperti adanya kecelakaan, kerusakan, dan kendala bus lainnya. Karyawan yang sanggup pulang terlambat berjam-jam dari jam kerja karena rapat, atau karena bus belum masuk dan penumpang belum

berangkat karena terjadi kemacetan total di jalan. Aktifitas menurunkan paket dari bus kargo yang masuk di jam dinihari. Jam kerja yang tidak teratur dan kecepatan dalam mengambil keputusan dalam menyelamatkan pelayanan perusahaan kepada pelanggan dan lain sebagainya menjadi tuntutan dalam bekerja.

Dengan semboyan “ Sabar, Senyum, Sopan “, adalah semboyan yang menjadi *rule mode* perusahaan dalam mencapai Visi dan Misi perusahaan. Hal inilah yang menjadi semangat dan acuan karyawan selama berpuluh – puluh tahun dalam melaksanakan tugas di bawah bendera perusahaan. Berdasarkan pengamatan peneliti, ada banyak kantor cabang atau perwakilan yang ditutup. Semakin banyak ditemukan keluhan pelanggan terhadap cara pelayanan karyawan atau perusahaan terhadap penumpang ataupun *customer* /pengguna jasa pengiriman barang. Indikasi lainnya adalah tingkat *turn-over* karyawan atau pengunduran diri karyawan yang meningkat setiap tahunnya. Beberapa karyawan yang mengundurkan diri bahkan telah bekerja sekitar 20-30 tahun lamanya. Dan ini semua dapat menjadi indikasi bahwa perusahaan telah mengalami penurunan loyalitas karyawannya. Hal ini juga patut diduga disebabkan ada perubahan atau hambatan di bidang komunikasi organisasi perusahaan, maupun adanya gap dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan yang berperan dalam penurunan loyalitas karyawan kepada perusahaan . Selain itu karyawan banyak melakukan kesalahan dalam pekerjaan dan mengakibatkan berkurangnya kualitas pelayanan. Keadaan ini, patut diduga disebabkan oleh pelaksanaan komunikasi organisasi yang tidak baik, gaya kepemimpinan yang berubah, dan

Proses Komunikasi Organisasi .

Menurut Muhammad (2011: 67-74), ada beberapa hal yang disimpulkan mengenai persepsi dan konsep kunci komunikasi organisasi yang ideal yakni sebagai berikut :

1. Proses berlangsung dalam sistem yang terbuka. Sebuah organisasi adalah suatu system terbuka yang dinamis dan menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya.
2. Jaringan
Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki fungsi dan posisi atau peranan tertentu dalam organisasi.

menurunnya jenis penghargaan yang diterima oleh karyawan.

Hal ini menjadi ketertarikan peneliti untuk mengetahui bagaimanakah komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan yang ada di Perusahaan TransportTransport Tbk, Cabang Pekan Baru Selain itu peneliti juga ingin mengetahui bagaimanakah loyalitas karyawan saat ini, di mana sebelumnya menjasi modal terstrategis karyawan sebagai asset perusahaan di bawah komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan level manager dalam membawa perusahaan tersebut ke arah kejayaan seperti dekade–dekade sebelumnya kapan.

Perumusan Masalah

Penelitian ini memiliki perumusan masalah sebagai berikut : Bagaimanakah Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berperan terhadap Loyalitas Karyawan di Perusahaan Transport, Kantor Cabang Pekan Baru?

2. TINJAUAN PUSTAKA

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah seperti yang dicetuskan Goldhaber (1993) dalam Khomsahrial Romli (2014:13) sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah.

Dari uraian di atas, komunikasi organisasi merupakan suatu proses pengartian pesan– pesan yang disampaikan di dalam berbagai macam kelompok dan fungsi yang berbeda-beda di dalam organisasi, sehingga tercipta suatu kesatuan dan kesamaan makna mengenai pesan organisasi yang saling berkesinambungan dari setiap unit dalam organisasi tersebut.

3. Keadaan saling ketergantungan.

Dalam sebuah organisasi adanya keadaan yang saling tergantung satu dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat sebuah organisasi yang merupakan sebuah sistem yang terbuka.

4. Hubungan

Hubungan manusia dalam organisasi perlu dipelajari, sikap dan tingkah laku dari yang sederhana hingga yang kompleks.

5. Lingkungan

Totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pengambilan

keputusan mengenai individu dalam suatu sistem.

6. Mengurangi ketidakpastian tugas

Adanya upaya untuk mengurangi perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan dalam sebuah organisasi.

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Hersey, gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2014:29). Dengan kata lain gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara atau tindakan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi untuk mengatur sumber daya yang ada agar mau bekerjasama demi mencapai tujuan organisasi yang ingin diraih.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa jenis teori gaya kepemimpinan kontemporer, salah satunya adalah seperti yang awalnya dicetuskan oleh Burns dan Bass yakni gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins dan Judge (2008:90) pemimpin transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Yukl dalam Susanty (2011:3) mengartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan sehingga bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Pengertian di atas menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menyatukan seluruh karyawannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan. Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto dalam Trianasari (2005), antara lain. :

- a. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik.
- b. Tanggung jawab pada perusahaan. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Hal ini sangat

pribadi masing-masing bawahan selaras dengan tujuan organisasi, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

Moto Karyawan LORENA

Motto hidup dapat mendorong kita untuk berbuat seperti kata-kata, logo, dan sebagainya. Dan Semboyan “**Sabar, Senyum, Sopan**“ dipakai menjadi moto yang menjadi *role* atau pegangan bagi karyawan dalam mengabdikan di perusahaan LORENA.

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan dalam sebuah organisasi seperti LORENA mutlak dibutuhkan karena tuntutan pekerjaan membutuhkan ketotalan karyawan dalam bekerja untuk meraih tujuan –tujuan organisasi atau perusahaan.

Drizin & Scheider (2004) dalam Runtu (2014) menjelaskan tentang pendorong utama adanya loyalitas karyawan adalah adanya *fairness*. Di mana di dalamnya tercakup : *fair* dalam penggajian, *fair* dalam penilaian kinerja, *fair* dalam perumusan dan pengimplementasian kebijakan. Mc Quiness (1998) menyebutkan komunikasi yang efektif yang ada dalam suatu perusahaan akan berdampak pada loyalitas karyawan. Peran komunikasi dalam meningkatkan loyalitas karyawan ini didukung oleh Smith & Rupp (2006) dalam Runtu {2014}.

Dari berbagai definisi dan penjelasan yang disampaikan terlihat bahwa loyalitas adalah salah satu kekuatan yang sebaiknya diusahakan oleh perusahaan untuk dimiliki oleh seluruh karyawan. Dan loyalitas karyawan tersebut dapat ditingkatkan salah satunya melalui adanya *fairness*, termasuk pelaksanaan komunikasi organisasi yang efektif.

Aspek-Aspek Loyalitas

- dibutuhkan perusahaan karena berhubungan dengan jasa yang riskan akan kegagalan atau resiko dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
- c. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- d. Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap

- untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap pelayanan.
- e. Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Dan ketika ada masalah yang terjadi, hubungan yang terjalin baik ini akan membuat semua keputusan terbuka dan cepat dapat diusahakan.
 - f. Kesukaan terhadap pekerjaan. Karyawannya yang datang untuk bekerjasama dilakukan dengan senang hati bisa dilihat dari keunggulan dan kesungguhan karyawan dalam bekerja. Karyawan dengan sendirinya akan selalu datang tepat waktu dan sanggup mengorbankan hal-hal yang bersifat pribadi demi kepentingan perusahaan.

Teori Human Relations (Hubungan Manusiawi)

Teori Human Relations adalah teori komunikasi organisasi yang melihat karyawan seharusnya diperlakukan secara manusiawi dan menunjukkan penghargaan di mana hal ini akan memberi manfaat bagi perusahaan dalam jangka panjang. Serta dipimpin oleh orang-orang yang terlatih dalam ketrampilan dan pemahaman sosial, dan mampu mengatasi masalah manusia maupun masalah teknis.

Teori hubungan manusiawi ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya (Gunawan, 2011 : 40). Ia

menegaskan bahwa hubungan sosial dalam kelompok kerja adalah faktor terpenting yang

dokumentasi, dan triangulasi (Sugiyono, 2009 : 225).

Teknik Analisis Data

Data Kualitatif yang diperoleh di lapangan tentang Peran Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan yang berlangsung di Perusahaan Transport, Cabang Pekan Baru dianalisis berdasarkan Model analisis interaktif yang dicetuskan oleh Miles dan Huberman (Sugiyono, 2012:246). Model ini memiliki tiga tahap analisis yang berlangsung dalam sebuah penelitian yang antara lain : Reduksi Data,

mempengaruhi kepuasan para pekerja atas pekerjaannya.

3. METODE PELAKSANAAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode deskriptif analisis, sedangkan pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif seperti yang disampaikan oleh Denzin dan Lincoln (dalam Maleong, 2013:5), bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan berlokasi di Kantor Cabang PT.Eka Sari Lorena Tbk, Pekan Baru yang beralamat di Jalan Tuanku Tambusai No. 249 Pekan Baru, dan Jalan Soekarno Hatta No. 7A, Pasar Pagi Arengka Pekan Baru/. Dengan waktu pelaksanaan dari Bulan Mei-Juli 2018.

Informan Penelitian,

Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Cabang, karyawan/ti, dan mantan karyawan yang telah mengundurkan diri dari Perusahaan Transport. Dan jumlah informan ini dipilih sebanyak 9 orang.

Kriteria informan tersebut diambil berdasarkan :

1. Mewakili Divisi masing-masing, yakni divisi operasional, marketing, finance, teknik, divisi pengiriman paket, dan divisi perkebunan.
2. Masa Kerja, 4 informan telah bekerja lebih dari 20 tahun, sedangkan 5 lagi di bawah 20 tahun.

Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan secara natural setting atau kondisi yang alamiah. Melalui beberapa cara yang antara lain observasi, wawancara, Data Display, Conclusions/Penarikan Kesimpulan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah dan Profil Perusahaan Perusahaan Transport

Sebagai perusahaan jasa transportasi, LORENA lahir di tahun 1970, Lorena Transport didirikan oleh Bpk. G.T. Soerbakti. dan mulai menjalankan bisnis jasa transportasi jarak pendek. Kemudian pada tahun 1984, trayek jarak jauh mulai dibuka yaitu Jakarta – Surabaya PP, dilanjutkan dengan kota-kota lain. LORENA memiliki 68

Kantor Cabang yang tersebar di 4 (empat) Pulau di Indonesia yakni : Jawa, Sumatera, Madura dan Bali. Dan salah satunya adalah Cabang Pekan Baru yang berdiri sejak tahun 1996, dengan jumlah staff atau karyawan sebanyak 31 orang. Unit transport dipimpin oleh Kepala Cabang yakni Bapak Fransiskus, Unit Jasa Pengiriman Barang di pimpin oleh Bapak Iswanto, dan Unit Perkebunan di pimpin oleh Inspektorat Kebun yakni Bapak Julius Barus.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Komunikasi Organisasi

Penelitian menggunakan konsep Komunikasi Organisasi diartikan oleh Arni Muhammad (2011) dalam Bukunya "**Komunikasi Organisasi**", yang antara lain adalah

1. Proses, suatu sistem terbuka yang dinamis dalam menciptakan dan menukar pesan di antara anggotanya.

Karena itu gejala menciptakan dan menukar informasi berjalan secara terus menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses. Selayaknya komunikasi organisasi di LORENA selalu dilakukan, diperbaharui, dikuatkan dan dilaksanakan secara terbuka sehingga menciptakan informasi yang jelas dan dinamis dan adanya saling pengertian.

"Karyawan mana pernah dilibatkan dalam pengambilan keputusan, karena semua keputusan itu adalah mutlak dan harus dijalankan". Misalnya ketika saya ditugaskan mengerjakan sendiri laporan accounting yang dari dulu dikerjakan oleh dua orang, saya dan Pak Hendry..Ketika saya sampaikan bahwa kerjaan itu biasa dikerjakan dua orang, mereka langsung lapor ke Bogor dan saya langsung dapat SP dan SK berupa mutasi ke Area 300 di Segati, Pangkalan Kerinci." Hal ini ditemukan dalam komplain pengguna jasa pengiriman paket dan kasus berikutnya.

"Pernah ada kasus pengiriman paket yang durasi pengiriman biasa 3 hari bisa telat hingga 8 hari, paket dari Pekan Baru tujuan Palembang lupa diturunkan oleh pengawas bus, sehingga terbawa ke Bandar Lampung. Dan oleh pengawas bus diturunkan ditiptkan di cabang Bandar Lampung. Namun para staff di Cabang tersebut tidak mengirimkannya ulang ke kota tujuan. Paket itu isinya makanan, akhirnya busuk. Si pengirim kecewa

Wawancara dengan Pak E. Suryadi, Informan No.6) Tanggal 3 Juni 2008.

"Banyak solusi di lapangan yang hendak kita sampaikan ke Bos, tapi tahulah mana kita berani menyampaikannya. Kalau hanya volume pekerjaan yang banyak kita harus kerjakan tak jadi masalah", ini ikut dengan marah-marahnya yang tidak tahu juntrungannya, itu yang terasa berat dan bikin tidak kuat".Akhirnya kita jadi malas bicara dan iyakan saja, biar selesai dan nggak kena marah terus."

Wawancara dengan Informan No. 1, Pak Peransiskus (1 Juni 2018).

Hasil wawancara mengindikasikan tidak berjalannya proses komunikasi yang dinamis, terbuka antara anggota di organisasi. Selain itu, fungsi informasi juga mengalami kegagalan sehingga karyawan akhirnya memutuskan untuk mengambil tindakan terbaik yang dianggap mampu menyelesaikan masalah. Hubungan komunikasi yang tidak terbuka justru sangat terlihat pada komunikasi pimpinan cabang kepada pihak Manajerial di pusat. Meskipun menurut Robins (2016:32) menjelaskan bahwa komunikasi ke atas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum berpengaruh pada hasil kerjanya.

2. Jaringan

Jaringan komunikasi organisasi yang dibangun oleh sebuah perusahaan seharusnya mampu menyalurkan arus pesan yang terbagi ke tiap-tiap bagian dan setiap individu terlibat memiliki andil dengan pesan-pesan organisasi tersebut. Namun terlihat dalam hasil wawancara jaringan itu putus ditengah jalan.

berat dan melayangkan komplain kepada perusahaan dan menuntut ganti rugi yang cukup besar disbanding upah kirimnya. Berdasarkan wawancara informan 3, Pak Ari (tanggal 1 Juni 2018). Terlihat adanya pesan yang tidak diteruskan dan jika dilihat dari sisi jaringan, proses pengiriman pesan terkait pekerjaan ini mengalami putus di tengah jalan. Hal ini menghambat dan memperlambat bahkan menimbulkan masalah baru yang akhirnya mengurangi performa pelayanan perusahaan kesalahan penanganan akibat pesan yang tidak diteruskan atau tidak diulang

atau tidak adanya penguatan /peneguhan pesan (reinforcement message).

3. Lingkungan

Faktor lingkungan fisik dan faktor sosial yang konduksif biasanya mampu membentuk kultur organisasi yang menghasilkan norma–norma dan kepercayaan serta integritas dalam tingkah laku individu dan kelompok dalam organisasi. Dalam kasus pengiriman barang berupa sepeda motor ke Jakarta, terlihat adanya lingkungan kerja internal yang tidak konduksif.“

“Ada paket sepeda motor yang ditiptkan berikut helm dan spion secara terpisah. Dan dibungkus dalam kotak berbeda yang disangkutkkan di sepeda motor tersebut. Helm dan spion tidak diterima oleh si pengirim. Telah dikonformasi ke berbagai tempat namun barangnya tidak ditemukan. Dan setiap cabang mengklaim tidak tahu mengenai barang tersebut. Pengirimnya complain karena helm dan spion itu barang yang ada sejarahnya dan sangat berharga bagi si penerima”.

Wawancara Informan No. 5 Bapak Beny, Tanggal 3 Juni 2018

Hal ini membuktikan lingkungan komunikasi organisasi yang buruk. Proses konfirmasi ulang atau proses klarifikasi terhadap kejadian yang sering terjadi tanpa adanya kepastian di mana dan siapa yang bertanggungjawab atas kehilangan tersebut. Peristiwa ini berulang terjadi karena tidak mendapat perhatian dan tindakan tegas dari pimpinan yang bisa memberikan efek jera bagi karyawan perusahaan. Budaya organisasi yang terbentuk dalam lingkungan ini akhirnya menghasilkan budaya tidak mau tahu dan tidak peduli.

4. Hubungan

Komunikasi organisasi merupakan suatu sistem terbuka, yang terdiri dari sistem sosial sebagai kepemimpinan yang mampu mempengaruhi bawahan sehingga bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Indikator yang dipakai dalam melihat gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini seperti yang disampaikan Yukl dalam Susanti (2012) yang antara lain dapat dilihat dibawah ini :

1. Perhatian

yang terdiri dari kumpulan manusia. Dengan kata lain jaringan pesan dihubungkan oleh manusia. Sehingga perlu memiliki hubungan yang baik antar individu di dalamnya. Baik hubungan interpersonal, kelompok, maupun hubungan organisasi yang ada di dalam kegiatan sehari – hari dalam pelaksanaan komunikasi organisasi.

“Ada surat permohonan yang ditujukan ke kantor Bogor , dan telah di acc oleh Vice President, kemudian oleh divisi HRD di email ke kantor Pekan Baru dan di terima oleh saya sendiri. Kemudian Ibu Nindy /HRD Bogor nelson Mira konfirmasi tentang acc tersebut.Dan ketika Mira konfirmasi beberapa hari kemudian ke Kepala Cabang. Jawabannya “ saya tidak tahu itu, soalnya Bogor tidak ada nelson saya “, sehingga saya yang akhirnya jadi bingung dan bengong. Padahal surat itu langsung saya sampaikan ke beliau ketika baru dikirim kantor Bogor melalui email. Mungkin maksud Pak Prans, HRD Bogor harusnya ngomong langsung ke dia juga, jangan ke saya saja”. (Wawancara tanggal 1 Juni 2018, Informan No. 4 Ibu Mira).

Hal ini membuktikan bahwa suasana komunikasi baik formal dan informal di kantor telah mengalami hambatan karena sebelumnya telah ada prasangka/prejudice (prasangka yang buruk terhadap satu sama lain). Tidak adanya komunikasi terbuka berupa konfirmasi antar sesama karyawan dan antar pimpinan dan bawahannya. Sehingga tercipta hubungan yang tidak harmonis antar sesama karyawan dan pimpinan yang berdampak bagi pelaksanaan pekerjaan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl di Susanty (2012:3) mengartikan kepemimpinan transformasional

Dalam gaya kepemimpinan transformasional, perhatian adalah salah satu indikator dalam penilaian gaya kepemimpinan tersebut. Dan Gaya transformasional yang seharusnya dilaksanakan di kantor cabang Pekan Baru, terlihat dari hasil wawancara di bawah ini:

“ Mana adanya perhatiannya (pimpinan sekarang} kepada karyawan, yang hebat itu di jaman Pak Robin Tambun, kesejahteraan karyawan diperhatikan di saat beliau yang mimpin”. Sayang cepat pula dia

keluar....Wawancara dengan Informan no. 6 Pak E.Suryadi, Tanggal 3 Juni 2018

Perhatian sekecil apapun baik itu berbentuk komunikasi antar pribadi, seperti tentang perhatian atau pertanyaan tentang kesehatan, sentuhan ringan di pundak/kinesik, diyakini mampu menimbulkan feed back atau image yang positif karyawan terhadap pimpinan yang merupakan wakil dari perusahaan.

2. Percaya

Rasa percaya karyawan terhadap pimpinan akan kemampuan pimpinan dalam memimpin dan melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin yang mampu memberikan ide, inspirasi atau solusi dalam penyelesaian masalah yang kadang muncul dalam pengerjaan tugas sehari – harinya.

Hal ini dapat dilihat berdasarkan wawancara dengan pimpinan cabang transport dan wawancara lainnya.

“ Saya rasa Pak Barus tidak memiliki kemampuan di bidangnya. Dia diangkat kan karena saudara, kalau ilmu sawitnya, mana ada”. Apalagi sering keputusan yang diambil tidak memikirkan perasaan karyawan”.

Wawancara dengan Informan No 6 Pak E. Suryadi, Tanggal 3 Juni 2018

Rasa percaya yang seharusnya ada kepada pimpinan, terlihat mulai memudar yang terlihat dari jawaban–jawaban yang diberikan bawahan mengenai pimpinan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan merasakan ketidak percayaan terhadap gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin mereka dan merasakan adanya krisis terhadap kepemimpinan yang ada.

3. Hormat

Dari hasil wawancara terlihat pimpinan menimbulkan rasa tidak hormat dari bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang ada sehingga mengurangi rasa taat dan loyalitas karyawan kepada perusahaan dan pimpinan.

kepemimpinannya menyebabkan bawahan tidak respek karena menurunnya kharisma pimpinan di mata mereka.

Loyalitas Karyawan

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto(2001) dalam Trianasari (2005), dapat dilihat di bawah ini :

1. Taat pada peraturan.

Dari hasil wawancara terlihat sebagian karyawan masih mengikuti peraturan yang

“ Disini buk, kita sering diperbantukan ke divisi lain, misalnya saya diminta mengantarkan karyawan kebun ke Area 1000 (sebutan untuk lokasi perkebunan di Bangkinang, Pekan Baru). Kayak kemarin , Pak Ismail diminta Pak Barus untuk mengantarkan dia ke Kebun 1000 (Bangkinang) di hari Kamis. Namun pas di hari yang ditentukan nomornya tidak aktif lagi.”. (Wawancara dengan Pak Ari, Tanggal 1 Juni 2018).

Terlihat bagaimana karyawan mulai tidak menghormati pimpinan dengan berani menolak tugas secara halus dengan tidak menginformasikan bahwa dia tidak bisa melaksanakan tugas yang diamanatkan kepadanya. Sehingga terlihat loyalitas juga mengalami penurunan terhadap pimpinan dan juga perusahaan.

4. Berkarisma/Pengaruh

Kepemimpinan yang sekarang terasa mengalami kehilangan karisma, dari berbagai informasi, ditemukan adanya konflik internal di dalam organisasi yang menyangkut etika kepemimpinan yang terasa kental mengganggu situasi kerja di lingkungan kerja dan semangat kerja karyawan.

“Saya sudah telpon, dan janji ketemu di area 300 (Kebun Segati), karena ada laporan THR karyawan yang harus cepat dilaporkan ke Bogor, eeh malah dia tidak datang dan tidak ada kabar, Makanya kutelpon barusan, tak usah datang lagi, tapi kalau ada mutasi nanti jangan kaget yaa.”Wawancara dengan Informan No.7 Ibu Sri, Tanggal 2 Juni 2018

Hasil wawancara di atas menunjukkan pengaruh atau karisma yang seharusnya dimiliki oleh pimpinan tidak mampu mempermudah mereka dalam mengatur serta memperkuat pesan dalam memberi perintah. Kesan otoriter dan mendikte yang diciptakan oleh pimpinan dalam melaksanakan

ada, karyawan yang bekerja puluhan tahun lamanya, sepertinya masih memegang erat ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan perusahaan semisal jam kerja, ijin libur dan yang lainnya.

“Kalau datang ke kantor ya pas jamnya, karena takut juga kena potong gaji kan. Tapi kalau ada kegiatan atau kendala hingga tidak bisa datang, kita pasti nelpon pimpinan dan teman kerja.”Wawancara dengan Informan No. 3 Pak Ari Tanggal 1 Juni 2018.

Namun di bagian lain terlihat ada semangat yang menurun dari diri karyawan, seperti jam pulang mekanik dipercepat dari jam seharusnya. (terbiasa melakukan sosialisasi di lingkungan kerja) baru pulang ke rumah.

“Pulanglah, habis sudah selesai perbaikan, ngapaian lagi, di Pool, sepii...Saya juga tidak tinggal di dekat Pool lagi Bu Emil, sudah pindah...makanya sekalian pulang dengan Pak Regar { petugas pencuci Bus LORENA}”. Wawancara dengan Pak Masari /Mekanik Informan No.9 Tanggal 2 Juni 2018

Hasil wawancara menunjukkan semangat yang menurun dari diri karyawan. Standar yang telah ditentukan pimpinan atau perusahaan perlahan mulai terkikis. Seperti tidak mentaati peraturan jam kerja hingga pukul 17.00.

2. Tanggung jawab kepada perusahaan

“Sekarang ini Mekanik Jambi (Bapak Ali) ditarik ke Bandar Lampung, otomatis mekanik di Jambi kosong. Sering kita itu stoving (perbaikan bus rusak di jalan) sampai ke Jambi dan berangkat subuh dari Pekan Baru. Seperti baru –baru ini, ada Bus dari Bogor yang rusak di Merlung, dan Bus dari Pekan Baru rusak, kita stoving hingga ke Jambi. Wawancara dengan Mekanik Bapak Masari, Informan No.9 (Tanggal 2 Juni 2018).

Terlihat karyawan masih memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya dan kelangsungan perusahaan. Karyawan masih memiliki kesadaran, kemampuan dan kemauan yang besar untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya. Setuntas-tuntasnya dengan kesadaran setiap resiko pelaksanaan tugasnya.

“ Di Kebun itu sebenarnya capek, walaupun banyak juga asyiknya. Terkadang berjumpa dengan ular kobra, gajah, bayangkan area seluas itu harus dikelilingi. Untuk melihat apakah sudah bersih di pangkas, di pupuk, dan di panen. Belum lagi kalau banjir dan lumpur yang harus dilewati, sepatu boots pun Hubungan yang baik dalam sebuah organisasi juga mempengaruhi terhadap kecepatan dalam memberikan pelayanan dan penyebaran informasi atau pesan – pesan organisasi..

1. “Kadang jadi malas kerja Buk, nengok mukanya aja kita sudah jijik, apalagi lihat kelakuannya yang tidak tahu malu.” Gayanya Sok Bos. “Jadi malas ngomong” pokoknya pekerjaan saya diambil alih oleh dia, dan saya hanya dikasih kerjaan yang kecil-kecil saja di kebun. Ya sudah... saya ambil positifnya saja,

kadang tak mempan.” Kami pakai sepeda motor tril bersama 14 orang untuk mengitari sawit-sawit itu. Kalau pulang setelah hari sudah gelap dan hampir tidak kelihatan apa-apa dari dalam sawit-sawit itu”.

Wawancara dengan Informan No. 7 Ibu Sri Tanggal 2 Juni 2018

Kemampuan bertanggungjawab dengan integritas kerja yang tinggi sangat dibutuhkan di LORENA Group karena berhubungan dengan jasa yang riskan akan kegagalan atau resiko dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan atau perusahaan. Dan itu bisa terjadi kapan saja, bahkan waktu dini hari sekalipun. Ketika masalah datang, setiap personal harus bertindak cepat dan berpacu melawan waktu demi kelancaran pelayanan kepada pengguna jasa perusahaan.

3. Rasa memiliki

“Sekarang sudah berubah buk, serasa Pak Soerbakti (owner) tidak ada., lihat rumah ini (Mess Supir) lampu pun gelap dan tidak terawat. Sampah bertumpuk di mana-mana. Lampu-lampu ini sengaja di buat wattnya kecil biar tidak dicuri. Beginilah kondisinya, mana ada yang perduli. Malah kadang yang ngambil kita-kita sendiri juga orangnya. Wawancara dengan kru bus Pak Habib, Tanggal 2 Juni 2018.

“ Selimut kita juga jarang dikasih yang wangi, karena kalau minta ganti di daerah pasti sulit juga. Namun kalau pakai uang sendiri beli pewanginya kayak dulu...beratlah kita Bu.. bayarinya.. secara sekarang uang masuk juga tidak ada. Wawancara dengan kru atau kenek Lorena” Bapak Sugiono. Tanggal 2 Juni 2018.

Hasil wawancara di atas menunjukkan menurunnya rasa memiliki karyawan dengan tidak perduli dan tidak menjaga fasilitas dan pelayanan yang ada.

4. Hubungan antar pribadi

saya tidak mau ambil pusing. Kalau mau pakek silahkan, kalau tidak PHK kan saja saya.”

Wawancara dengan Pak E.Suyadi Informan No.6, Tanggal 3 Juni 2018.

Seperti yang disampaikan Runtu (2014), loyalitas karyawan juga dapat dibangun melalui hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Membangun hubungan saling percaya dan saling menghargai satu sama lain

merupakan satu bentuk kompensasi yang sangat bermakna bagi karyawan.

5. Kesukaan terhadap pekerjaan

Karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan senang hati, akan terlihat dari keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok. Karyawan dengan sendirinya akan selalu datang tepat waktu dan sanggup mengorbankan hal-hal yang bersifat pribadi demi kepentingan perusahaan.

“Misalnya kalau lagi rame kayak hari raya lebaran, kita sering malah masuk kantor karena pekerjaan”. Pulang-pulangnyalah malah bisa malam hari. Karena kerjaan lagi banyak-banyaknya. Padahal pengen rasanya pergi kerumah orang tua biar bisa sungkeman atau saling maaf –maafan. Tapi ingat kerjaan menuntut kita untuk masuk kerja walaupun di hari –H. Ya pandai-pandai kitalah ngatur waktu dengan teman biar kerjaan tetap selesai tapi kita bisa ketemu keluarga walau tidak full waktunya bareng di rumah.

Wawancara dengan Informan 4, Ibu Mira tanggal 1 Juni 2018

Pembahasan

Dari hasil wawancara di atas terlihat bagaimana pelaksanaan komunikasi organisasi dari sisi dimensi Komunikasi ke bawah mengalami penurunan kualitas. Namun yang paling tidak kondusif adalah komunikasi ke atas, khususnya komunikasi organisasi yang dilaksanakan di level manager ke pimpinan pusat di kantor Pusat Bogor dan Jakarta. Jenis Komunikasi ke atas ini, terindikasi mengalami hambatan manusiawi. Akibat pengelolaan komunikasi organisasi yang berjarak dan tidak hangat dan tidak terbuka sama sekali. Baik untuk mendengar keluhan ataupun tentang saran demi perbaikan mengenai situasi lapangan.

Sedangkan Dimensi Komunikasi Organisasi Horizontal yakni antara sesama pimpinan cabang atau si antara sesama

4. *ada, istilahnya uang puddinglah bagi kami kalau nuruni paket dari kargo di malam hari. Makanya dulu kan jarang ada barang hilang dan rusak, karena supir pasti menjaga barang bawaannya dengan baik.” Kalau sekarang kan semua sudah tidak ada lagi. Sehingga jika barang hilang yang kena klaim semuanya, Karyawan banyak yang tidak tahan, sehingga banyak yang keluar masuk..Wawancara*

karyawan masih terlaksana dengan baik. Hal ini juga terlihat dari hasil observasi di lapangan dari cara berkomunikasi yang baik antar cabang Pekan Baru dan Jambi dalam pembagian jatah seat tempat duduk dan koordinasi mengenai bus yang rusak di jalan. Begitu juga koordinasi baik antara cabang Pekan Baru dan Cabang Padang dalam pengiriman Bus ke Cabang Padang ketika dibutuhkan. Pelaksanaan komunikasi informal masih terlihat baik di antara karyawan, terbukti dengan maunya karyawan menggantikan karyawan yang tidak datang dan terbina hubungan yang baik antar sesama karyawan. Masih adanya acara halalbihalal sesama karyawan yang diadakan setelah lebaran. Namun ketidakpedulian perusahaan atau perlakuan tidak manusiawi kepada karyawan dapat mengakibatkan perusahaan kehilangan karyawan –karyawan baik dan unggul.

1. *“Padahal bapak itu pimpinan yang hebat dan baik, tapi gimana akhirnya nggak kuat juga”. Padahal di jaman dia semua beresnya kerjaan, banyaknya paket. Tapi akhirnya tidak kuat dan memilih resigned”. (Wawancara dengan Informan No. 1 Pak Fransiskus), tanggal 1 Juni 2018).*

2. *“Gajinya pun sedikitnya Buk, dibanding karyawan-karyawan baru itu”, padahal sudah puluhan tahun kita kerja’. Pekerjaan kita lebih berat dan tanggungjawabnya besar tapi orang –orang baru yang kerjanya ringan yang selalu gajinya lebih tinggi. Yang sedihnya kadang gaji kita tidak jauh beda dengan gaji bawahan kita yang anak kemarin sore. Nggak ingat kalau kita sudah berapa puluh tahun bekerja..Tapi kalau Bos ngomongnya nyakiti banget.” Wawancara dengan Salman King Informan No.2, Tanggal 3 Juni 2018*

3. *“Kalau dulu Buk, kan ada banyak penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, ada tonase kalau kita bawa paket lebih dari seton, uang bongkar muat juga*

dengan Informan No. 5 Pak Benny, Tanggal 2 Juni 2018

Hasil wawancara diatas mengisyaratkan bahwa teori yang disampaikan oleh Drizin & Scheider (2004) dalam Runtu (2014) terbukti . Di mana teori ini menjelaskan pendorong utama loyalitas karyawan adalah adanya fairness. Baik fair dalam penggajian, fair dalam penilaian kinerja, fair dalam perumusan dan pengimplementasian

kebijakan. Ketidakfajaran ini bisa mengakibatkan suasana bekerja dalam organisasi rusak yang akhirnya mengakibatkan komunikasi organisasi yang buruk dan berdampak bagi pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing individu dalam organisasi, dan lebih jauh berpengaruh bagi kelangsungan perusahaan.

Studi Human Relations juga dipandang sebagai studi yang menelaah mengenai interaksi antarmanusia dalam organisasi. Dengan asumsi jika hubungan manusiawi antara pimpinan dan bawahannya dilaksanakan dengan baik, maka kebutuhan psikologis, sosiologis, dan ekonomis mereka di lingkungan kerja terpenuhi. Dan kondisi di LORENA membuktikan teori Human Relation, bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh masalah ekonomis atau mengenai gaji dan penghargaan lainnya, namun juga masalah hubungan antar karyawan dan pimpinan yang tidak harmonis berpengaruh dalam melakukan komunikasi organisasi, serta juga dapat berpengaruh bagi kelayakatan karyawan kepada perusahaan. Hal ini terbukti dengan ketidakhadiran bawahan tanpa konfirmasi kepada pimpinan ketika tenaganya dibutuhkan perusahaan, keputusan karyawan keluar atau *resigned* dari perusahaan yang sudah puluhan tahun menjadi tempatnya bekerja dan mencari nafkah.

Pelaksanaan komunikasi organisasi yang terlihat di PT.Eka Sari Lorena Tbk, Cabang Pekan Baru, masih gagap dalam mengelola pesan-pesan organisasi. Pesan yang harusnya berbentuk jaringan yang memperkuat kerjasama keseluruhan karyawan yang merupakan sistem, mengalami putus di tengah jalan. Sehingga berpengaruh bagi pelayanan yang diberikan kepada customer internal atau pengguna jasa perusahaan.

Selanjutnya terlihat ada pengontrolan pusat yang terlihat kendur kepada pelaksanaan komunikasi organisasi di cabang yang justru dimulai dari kantor pusat sendiri. Berpengaruh bagi pelaksanaan fungsi komunikasi

2. kelangsungan hidup perusahaan ke depannya.

3. Pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional semakin menurun dan menghilang dari gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pimpinan di cabang Pekan Baru.

4. Loyalitas karyawan terlihat mengalami penurunan dalam memberikan

organisasi, baik dari sisi fungsi komunikasi yakni fungsi informasi, fungsi persuasif, juga fungsi regulatif yang akhirnya membuat pesan-pesan yang seharusnya diingat dan dilaksanakan memudar dan akhirnya dilupakan.

Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Transformasional masih jauh dari yang diharapkan. Karisma pimpinan yang ada dalam melaksanakan kepemimpinannya tidak disertai perhatian yang besar, motivasi, sehingga tidak sanggup menimbulkan rasa bangga, hormat, serta rasa percaya dari bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kebanyakan pimpinan di Perusahaan Transport, Cabang Pekan Baru. Gaya kepemimpinan yang sekarang juga dianggap tidak fair dalam memberikan pekerjaan, penilaian dalam prestasi penyelesaian tugas, yang juga berdampak ketidakfajaran dalam penggajian dan penghargaan terhadap pengabdian atau loyalitas karyawan yang tinggi terhadap pimpinan serta perusahaan.

Hal ini berdampak bagi penurunan loyalitas karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik mereka kepada perusahaan. Seberapa besar pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada perusahaan. Bahkan penurunan loyalitas ini terlihat di beberapa keadaan di mana sebagian karyawan yang masa pengabdian sudah puluhan tahun akhirnya mengambil keputusan untuk *resign/mengundurkan* diri dari perusahaan.

5. SIMPULAN

Simpulan

1. Pelaksanaan Komunikasi Organisasi di Perusahaan Transport. Cabang Pekan Baru menunjukkan kurang efektif. Selain itu ada beberapa fungsi yang tidak berjalan sebagaimana mestinya, baik fungsi informasi, fungsi persuasi dan fungsi regulatifnya. Komunikasi organisasi yang baik amat berperan dalam mendukung kelancaran pekerjaan yang menunjang

pelayanan terbaik mereka, yang dahulu biasanya diberikan melebihi tuntutan pimpinan atau harapan yang diinginkan perusahaan. Mereka mengerjakan tugas atau kewajibannya secara standar saja karena merasa diperlakukan kurang fair, baik dalam penilaian, pemberian tugas, dan pemberian.

Saran

Peneliti mencoba memberikan saran-saran yang mungkin dapat dilaksanakan oleh pihak terkait :

1. Kemampuan pimpinan dan karyawan dalam melaksanakan Komunikasi Organisasi sebaiknya kembali ditingkatkan melalui pelatihan atau workshop atau transfer knowledge, sehingga pengelolaannya dapat semakin kuat. Moto perusahaan dan SOP kerja sebaiknya tetap digaungkan dan ditingkatkan penggunaannya di lingkungan kerja dalam memperbaharui dan meningkatkan semangat bekerja karyawan dalam memberikan pelayanan internal dan eksternal dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Urgenitas hal ini berpengaruh bagi keberhasilan dalam menciptakan budaya mutu yang diupayakan perusahaan. Tanpa komunikasi organisasi yang efektif, pelayanan perusahaan internal dan eksternal akan gagal dan memiliki andil bagi kelangsungan hidup perusahaan. Dengan kata lain Berkomunikasilah atau mati.
 2. Sebaiknya perusahaan melakukan pembenahan dan pengawasan terhadap kinerja pemimpin yang diangkat di cabang. Sembari terus melakukan kaderisasi terhadap karyawan melalui pelatihan kepemimpinan dan pelatihan kompetensi lainnya. Krisis kepemimpinan yang terjadi membuat perusahaan memiliki keterbatasan dalam mengangkat pemimpin di cabang. Keterbatasan yang menyebabkan terjadi kegagalan dalam mengelola cabang juga dan pelaksanaan pesan-pesan komunikasi organisasi yang diakibatkan karena kesalahan dalam memilih orang (wrong man in the wrong place)
 3. Loyalitas karyawan harus diupayakan tetap dimiliki oleh setiap karyawan dalam upaya perusahaan untuk tetap eksis dalam persaingan perusahaan yang semakin ketat. Upaya memberikan situasi fairness, baik sisi penggajian, penilaian pekerjaan, serta perlakuan manusiawi kepada karyawan
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Pace, R.Wayne & Don F. Faules.2001. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* . Terjemahan Deddy Mulyana, MA, Ph.D. Remadja Rosda Karya. Bandung.

sebagai aset perusahaan. Manajemen pusat dituntut melakukan komunikasi yang manusiawi dengan para pemimpin di cabang karena di satu sisi mereka adalah wakil perusahaan di setiap cabang dan perwakilan yang merupakan perpanjangan tangan perusahaan dalam mengelola perusahaan di cabang.

Dan bukan menjadikan pimpinan cabang menjadi mesin pemotong cepat dalam menghilangkan karyawan-karyawan potensial yang berloyalitas tinggi, yang merupakan aset bagi perusahaan dalam menghasilkan pelayanan terbaiknya demi mencapai tujuan perusahaan yakni *satisfaction of customer internal dan external*..

6. DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Bungin, Burhan. 2006. *Sosiologi Komunikasi. Teori, Paradigma , dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat* . Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Gouzali, Saydam. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Djambatan . Jakarta .
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Cetakan Ketujuh .Belas. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hersey, Paul. 2014. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional* . Delaprasata . Jakarta
- Idrus, Muhammad . 2002. *Metode Penelitian Ilmu Sosial* . Erlangga. Jakarta
- Poerwopoespito. 2011. *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan*. Gramedia. Jakarta
- Muhammad, Arni . 2009. *Komunikasi Organisasi* . Bumi Aksara . Jakarta
- Mufid, Muhammad. 2009. *Etika dan Filsafat Komunikasi*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. PT. Remadja Rosda Karya. Bandung.
- Masmuh, A. 2010. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek* . UMM Press. Jakarta
- Robbins,Stephen P. dan Coulter. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Erlangga. Jakarta
- Romli, Khamsarial .2014. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Grasindo. Jakarta
- Sugiyono. 2012 . *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* Alfabeta. Bandung.

- Suhendi, Hendi, dan Sahyan Anggara . 2010. *Perilaku Organisasi* .CV Pustaka Setia . Bandung
- Moleong,L.J.2013. *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Remaja Rosdakarya . Bandung

B. Jurnal

- Swandari, Fifi 2003. “Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership” *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* vol.1 No.2 Mei 2003 :93-102
- Susanty, Aries dan Baskoro, S. Wahyu .2012. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan* .J@TIUndip,Vol. 7, No. 2
- Runtu, Julius. 2013. *Whistleblowing sebagai Ungkapan Loyalitas Karyawan . Peran Employability dan Keberanian Moral Karyawan*.
(<http://juliusruntu.blogspot.co.id/2014/02/indikator-loyalitas-karyawan-bahan.html>).
Diunduh 30 Februari 2018.

C. Skripsi & Tesis

- Trianasari, Y. 2005. *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Insentif dan Lingkungan Kerja dengan Loyalitas Kerja*. Fakultas Psikologi . Surakarta
- Suharto B. 2006. *Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan (studi pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional; terhadap kepuasan dan kinerja bawahan)* [tesis]. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Rudianti, Yulistiana. 2011. *Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Perawat pelaksana di Ruang Rawat Inap Salah satu Rumah Sakit Swasta Surabaya* Tesis Magister Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia Jakarta.
www.lontar.ui.ac.id/file?file=pdf/abstrak-20282765.pdf