

# Manajemen Reputasi Internal: Kepemimpinan Otentik dan Komunikasi yang Transparan dari Segi Persepsi Karyawan

Peny Priliawati Pardede<sup>1)</sup>, Mega Mayasari<sup>2)</sup>

1) Jurusan Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Batam, Batam 29461, email:

[penypriliawati@yahoo.com.sg](mailto:penypriliawati@yahoo.com.sg)

2) Jurusan Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Batam, Batam 29461, email: [mega@polibatam.ac.id](mailto:mega@polibatam.ac.id)

**Abstrak** – Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis dampak kepemimpinan otentik dan komunikasi yang transparan terhadap reputasi internal suatu organisasi dari segi persepsi karyawan. literatur menyatakan bahwa faktor penggerak atau *driver* yang penting dalam mencapai reputasi yang baik adalah dengan adanya kepemimpinan dan komunikasi strategis. Kuesioner disebarkan kepada karyawan bagian operasional dan bagian keuangan pada perusahaan agen pelayaran menggunakan metode purposive sampling. 111 kuesioner yang dapat dapat diolah. Teknik analisis data menggunakan PLS-SEM. Penelitian ini hanya menguji dua faktor penggerak atau *driver* reputasi internal organisasi, yaitu kepemimpinan otentik dan komunikasi yang transparan dalam organisasi terhadap reputasi internal perusahaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik dan komunikasi yang transparan secara positif berpengaruh terhadap reputasi internal organisasi.

**Kata Kunci** : kepemimpinan otentik, komunikasi yang transparan, reputasi internal.

*Abstract - The purpose of this research is to examine and analyzes the impact of leadership authentic and communication that transparent to reputation internal an organization in terms of perception employees . Literature stated that the driving or driver of the essential in achieved a reputation is with the leadership and communication strategic .Questionnaires were distributed to an employee part operational and the finance division to companies agent shipping uses the method purposive sampling .111 the questionnaire that can be can be processed. Technique analysis data using pls-sem. This research is only test two the driving or driver reputation internal organization, is that leadership authentic and communication that transparent in organization to reputation internal company. The result of the research indicated that leadership authentic and communication that transparent positively impact on reputation internal organization .*

**Keywords:** *authentic leadership; transparent communication; internal reputation.*

## 1. PENDAHULUAN

Ketika membicarakan suatu organisasi, manajemen akan selalu mendapat perhatian lebih dari pada bagian lainnya. Manajemen dijabarkan ke dalam empat fungsi spesifik yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan kepemimpinan (Bangun, 2008). Reputasi merupakan hal yang tidak kalah penting dalam opini publik. Pada kenyataannya kita dapat melihat bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki reputasi yang bagus, akan mendapatkan manfaat, yaitu hubungan yang baik dengan para pemuka masyarakat, hubungan positif dengan pemerintah setempat, rasa kebanggaan dalam organisasi dan diantara khalayak sasaran, saling pengertian antara khalayak sasaran, baik internal maupun eksternal, dan meningkatkan rasa kesetiaan para staf perusahaan (Anggoro, 2002). Reputasi dipandang oleh banyak ahli sebagai aset penting yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif dan sumber kinerja keuangan (Inglis *et al.*, 2006). Hardjana (2008) menyimpulkan bahwa reputasi adalah identitas dan citra yang dibangun dalam waktu lama dan telah tahan uji dalam jangka panjang terhadap lingkungan yang galau (*turbulent*) berkat

adanya strategi komunikasi korporasi yang menyeluruh, termasuk melalui konsistensi pengalaman yang positif tentang nilai produk dan layanan jasa. Reputasi perusahaan yang baik sangatlah penting, bukan hanya karena berpotensi untuk penciptaan nilai, tetapi juga karena karakter tidak berwujudnya yang susah untuk ditiru membuat para pesaing perusahaan jauh lebih kesulitan (Roberts & Dowling, 2002).

Dalam membangun dan menjaga reputasi suatu organisasi sekarang ini telah menjadi tugas penting bagi para ahli *public relations*, terutama di era media sosial ini ketika publik menaruh harapan yang tinggi pada keterbukaan, transparansi, dan otentisitas atau keaslian suatu perusahaan (Men, 2014). Hal ini sejalan dengan Laksamana (2000), bahwa *public relations* sudah menjadi elemen korporasi yang esensial (*values*) dan penting dalam mengelola reputasi perusahaan dalam era reformasi secepat arus internet ini, di mana melalui pengelolaan internal *public relations* yang baik, reputasi perusahaan juga dapat ditingkatkan. Dowling (2004) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi reputasi perusahaan, yaitu visi, kebijakan formal perusahaan, budaya organisasi, komunikasi, identitas perusahaan,

citra negara, industri, dan *brand*. Selain itu, ada banyak faktor penggerak atau *driver* yang dapat mempengaruhi reputasi internal suatu organisasi, mengacu pada penelitian terdahulu, seperti komunikasi dua arah yang efektif, menyediakan produk dan layanan dengan kualitas dan nilai yang baik, kepemimpinan dan manajemen yang aktif, kinerja keuangan yang baik, faktor lingkungan kerja, serta rasa kepercayaan, dan tanggung jawab sosial (Men, 2014). Secara khusus, penelitian ini hanya menguji dua faktor penggerak atau *driver* reputasi internal organisasi, yaitu kepemimpinan otentik dan komunikasi yang transparan dalam organisasi. Pemimpin yang otentik memiliki pemahaman akan tujuan. Mereka mengetahui siapakah diri mereka dan arah yang mereka tuju. Selain mengetahui tujuannya, pemimpin yang otentik diinspirasi dan secara intrinsik dimotivasi oleh tujuan mereka. Mereka adalah individu yang antusias dan memiliki minat mendalam terhadap apa yang mereka lakukan dan benar-benar peduli dengan pekerjaan mereka (Chaidir, 2013).

Penelitian terdahulu oleh Dowling (2004) menyatakan bahwa penggerak atau *driver* yang penting dalam mencapai reputasi yang baik adalah dengan adanya kepemimpinan organisasi dan komunikasi strategis. Sementara White *et al.* (2010) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa seorang pemimpin harus percaya bahwa sebagian besar karyawan acapkali memiliki perhatian yang paling baik dalam memperhatikan organisasi, dan memahami bahwa informasi yang lebih dapat membuat penilaian dan pendapat yang lebih informatif tentang organisasi. Komunikasi merupakan salah satu bentuk interaksi antar manusia untuk mendapatkan suatu informasi. Dalam melakukan suatu hubungan sosial diperlukan kemampuan komunikasi yang baik, begitu pula dalam berorganisasi. Komunikasi dalam organisasi sangatlah penting karena organisasi merupakan salah satu kegiatan yang sulit dipisahkan dari manusia sebagai makhluk sosial. Jadi, pentingnya hubungan komunikasi dan kepemimpinan dalam organisasi adalah untuk memperbaiki organisasi itu sendiri. Serta kemajuan organisasi, di mana suatu organisasi bisa dikatakan sukses apabila hubungan komunikasi antar anggota berjalan harmonis. Begitu pula kepemimpinan sangat diperlukan bila organisasi ingin sukses. Karena kepemimpinan mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok ke arah pencapaian tujuan bersama. Meski demikian, masih sedikit bukti empiris yang menunjukkan bagaimana kepemimpinan otentik dan faktor komunikasi mungkin berperan dalam membangun reputasi internal organisasi. Ditambah dengan adanya konteks bagaimana reputasi internal suatu organisasi dipandang oleh karyawannya sendiri. Hasil dari penelitian ini akan menjadi tambahan dalam ilmu pengetahuan tentang manajemen reputasi, komunikasi internal dalam organisasi, serta pembelajaran kepemimpinan, dengan menunjukkan dampak kepemimpinan otentik dan komunikasi yang

transparan terhadap reputasi organisasi di mata karyawan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Men (2014). Di Indonesia sendiri, masih sedikit penelitian yang dilakukan untuk menguji bagaimana reputasi organisasi secara internal dapat terbentuk. Khususnya dari sudut pandang karyawan. Adapun hal ini juga menjadi dorongan dan motivasi penulis dalam melakukan penelitian replikasi ini. Perbedaan signifikan yang dapat dilihat dari penelitian ini adalah dari segi pemilihan populasi dan sampel. Penelitian sebelumnya mengambil populasi dan sampel yaitu seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan yang ada di Amerika, baik itu yang bergerak di bidang jasa, dagang, maupun manufaktur. Sampel pada penelitian adalah karyawan bagian operasional dan bagian keuangan yang bekerja di perusahaan agen pelayaran di Kota Batam, khususnya kawasan Batu Ampar.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan otentik dan komunikasi yang transparan terhadap persepsi karyawan tentang manajemen reputasi internal. Dan juga dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kepemimpinan otentik terhadap komunikasi yang transparan yang ada dalam organisasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi atau tambahan literatur, baik dalam pengembangan ilmu manajemen maupun pengembangan dalam ilmu *public relations*, dan dapat memperluas pemahaman ilmiah tentang hubungan internal strategis terutama mengenai reputasi internal dengan menguji dua faktor penggerak atau *driver* dari reputasi, yaitu kepemimpinan otentik dan komunikasi yang transparan. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Men (2014). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel penelitian yang digunakan dan penelitian ini lebih berfokus terhadap dua faktor penggerak atau *driver*, yaitu akan dibatasi dengan menguji faktor kemampuan perusahaan, khususnya, kepemimpinan yang otentik (yang akan diukur menggunakan empat karakteristik, yaitu *self-awareness*, *relational transparency*, *balanced processing*, dan *internalized moral perspective*) (Walumbwa *et al.*, 2008) dan komunikasi yang transparan (yang akan diukur menggunakan tiga karakteristik, yaitu *participation*, *substantial information*, dan *accountability*) (Rawlins, 2009) untuk dapat memberikan kontribusi terhadap reputasi internal yang baik. Faktor penggerak atau *driver* tersebut akan diuji dengan menggunakan bekerja di perusahaan agen pelayaran, khususnya di kawasan Batu Ampar. Dalam pengambilan sampel penelitian, akan dibatasi pada karyawan bagian operasional dan bagian keuangan yang memiliki masa periode bekerja sebanyak dua kali kontrak kerja antara tahun 2013 sampai tahun 2015.

## 2. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

### 2.1. Landasan Teori

#### 2.1.1. Reputasi Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Barnett *et al.* (2006) adalah meninjau, menganalisis, dan mengevaluasi definisi sebelumnya dari reputasi perusahaan. Dari hasil penelitiannya menyatakan ada 49 definisi berbeda dari reputasi dan diringkas ke dalam tiga kelompok, yaitu rasa kepedulian, penilaian atau evaluasi, dan sebagai aset. Reputasi sebagai pusat rasa kepedulian yang *stakeholder* berikan pada organisasi misalnya, *stakeholder* memiliki kesadaran umum tetapi kurang dalam penilaian organisasi; reputasi sebagai penilaian melibatkan pertimbangan dan evaluasi; dan reputasi sebagai aset menekankan reputasi sebagai nilai bagi organisasi, yang erat kaitannya dengan konsekuensinya (Barnett *et al.*, 2006). Dengan demikian, menurut penelitian Men (2014) tidak ada definisi yang konsisten mengenai reputasi dalam literatur. Kajian komprehensif mengenai semua definisi dari berbagai sudut pandang dapat mengungkapkan sifat yang melekat pada reputasi, yang dapat diringkas seperti berikut ini: (1) reputasi berdasarkan historis dan dibangun di atas waktu; (2) reputasi sulit untuk dibangun, dijaga atau diperbaiki, tetapi mudah untuk dihilangkan; (3) reputasi berada dalam pandangan internal dan eksternal *stakeholder* dan publik; (4) *stakeholder* yang berbeda akan merasakan reputasi dari perusahaan yang sama secara berbeda berdasarkan pada ekonomi mereka sendiri, sosial dan latar belakang pribadi, dan pengalaman dengan perusahaan; (5) didorong oleh beberapa faktor organisasi, sebagian besar reputasi dipengaruhi oleh komunikasi organisasi yang strategis (Men, 2014). Dowling (2004) dalam penelitiannya memasukkan beberapa karakteristik yang mengadopsi dari penelitian terdahulu dalam mengukur reputasi internal, diantaranya adalah *emotional appeal, products and services, vision and leadership, work environment, social and environmental responsibility, serta financial performance.*

#### 2.1.2. Faktor Penggerak Reputasi Internal

Studi tentang reputasi sebelumnya telah menyarankan beberapa faktor kunci dari berbagai penelitian yang dapat mendorong reputasi organisasi yang baik. Sesuai dengan *Harris-Fombrun Reputasi Quotient*, perusahaan yang memiliki reputasi yang tinggi cenderung lebih mudah mengungkapkan informasi tentang diri mereka sendiri dan melibatkan para *stakeholders* dalam dialog langsung dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki reputasi rendah. Upaya komunikasi terus menerus dapat meningkatkan media dan pasar kehadiran organisasi, yang merupakan prasyarat untuk suatu reputasi (Stacks *et al.*, 2013). Mengikuti dasar pemikiran Stacks *et al.* (2013), maka penelitian ini akan menguji secara empiris faktor kemampuan organisasi – kepemimpinan yang efektif, khususnya, kepemimpinan otentik – faktor interaksi dengan

komunikasi strategis – komunikasi yang transparan – untuk berkontribusi terhadap reputasi internal yang baik.

#### 2.1.3. Kepemimpinan Otentik

Walumbwa *et al.* (2008) dalam penelitian yang dilakukan, yaitu membangun dan menguji faktor pengukur kepemimpinan otentik berdasarkan teori yang telah diteliti dengan menggunakan lima sampel terpisah yang diperoleh dari Cina, Kenya, dan Amerika Serikat. Berdasarkan definisi kepemimpinan otentik oleh beberapa ahli, Walumbwa *et al.* (2008) memasukkan variabel pengukur kepemimpinan otentik ke dalam empat karakteristik berdasarkan literatur terdahulu. Adapun empat karakteristik tersebut adalah *self-awareness* (pemahaman diri), *relational transparency* (transparansi hubungan), *balanced processing* (pengolahan yang seimbang), dan *internalized moral perspective* (perspektif moral yang terinternalisasi).

#### 2.1.4. Komunikasi yang Transparan

Komunikasi merupakan salah satu alat terjalannya hubungan antara satu individu dengan individu lainnya. Terkadang ada hal-hal yang sulit disampaikan dalam suatu komunikasi yang menyebabkan adanya kesalahpahaman, kurangnya keterbukaan, dan hal-hal penghambat lainnya dalam sebuah hubungan antar manusia. Tentunya dengan adanya komunikasi yang baik, akan memberikan kemudahan kepada setiap anggota yaitu terciptanya kerja sama, keselarasan, dan kepehaman yang sama ketika menerima atau memberikan informasi, sehingga hal terkecil pun yang terjadi dalam organisasi tersebut akan lebih transparan atau terbuka, dan tercipta hubungan yang harmonis antara sesama anggota dengan adanya komunikasi yang efektif antar anggota organisasi. Literatur Rawlins (2009) dalam penelitiannya mendefinisikan karakteristik yang digunakan terhadap komunikasi yang transparan dalam organisasi sebagai *participation* (keikutsertaan), *substansial information* (informasi yang mendasar), dan *accountability* (tanggung jawab).

## 2.2. Hipotesis

### 2.2.1. Kepemimpinan Otentik dan Reputasi Internal

Seperti yang dikutip dalam penelitian Men (2014), beberapa literatur penelitian telah mengidentifikasi berbagai macam hasil positif dari kepemimpinan otentik, termasuk tentang pengenalan pemimpin, keterlibatan karyawan, perilaku bermasyarakat dalam organisasi, kepercayaan, komitmen organisasi, kebahagiaan karyawan dalam bekerja, dan prestasi kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang reputasi organisasi bisa menjadi hasil positif lainnya dari kepemimpinan otentik mengingat adanya hubungan alami antara pemimpin organisasi dan organisasi itu sendiri (Men, 2014). Maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Kepemimpinan otentik secara positif berpengaruh terhadap persepsi karyawan tentang reputasi organisasi (reputasi internal).

### 2.2.2. Komunikasi yang Transparan dan Reputasi Internal

Fombrun (1999) mendefinisikan reputasi sebagai representasi persepsi dari tindakan masa lalu perusahaan dan prospek masa depan yang menggambarkan banding perusahaan secara keseluruhan untuk semua konstituen utamanya bila dibandingkan dengan para pesaing lainnya. Komunikasi internal dan eksternal yang dilaksanakan secara proaktif dan konsisten merupakan aktivitas strategis yang perusahaan harus lakukan untuk mengelola harapan dari berbagai khalayak. Demikian pula, Rawlins (2004) mengungkapkan bahwa konsep dari transparansi dalam organisasi adalah sebagai indikator pendorong yang baik dalam reputasi dan proses komunikasi. Adanya transparansi yang dilihat dari tanggung jawab organisasi akan menunjukkan kompetensi suatu organisasi, serta tanggung jawab sosial yang dimilikinya, yang dapat memberikan evaluasi positif baik itu bagi *stakeholders* maupun karyawannya. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Komunikasi yang transparan secara positif berpengaruh terhadap persepsi karyawan tentang reputasi organisasi (reputasi internal).

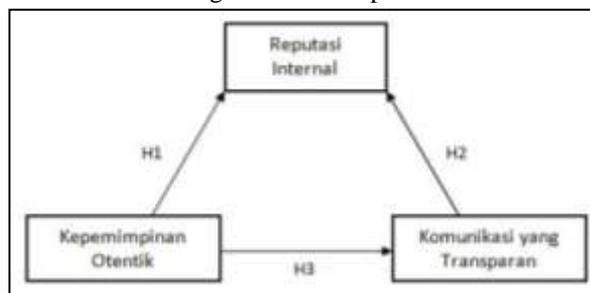
### 2.2.3. Kepemimpinan Otentik dan Komunikasi yang Transparan

Di dalam sebuah organisasi, pemimpin adalah sebagai komunikator. Pemimpin yang efektif pada umumnya memiliki kemampuan komunikasi yang efektif, sehingga sedikit banyak akan mampu merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Komunikasi dalam sebuah kepemimpinan merupakan suatu unsur yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan tujuan yang akan diraih oleh suatu organisasi. Seorang pemimpin hendaklah piawai dalam berkomunikasi baik itu *verbal* maupun *non-verbal*. Komunikasi yang baik akan mampu meningkatkan motivasi, sehingga informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik dan hal ini akan mampu meningkatkan kinerja serta kontrol kerja juga akan terlaksana dengan baik. Seperti yang dikutip dari Walumbwa *et al.* (2008) pemimpin otentik berperilaku sesuai dengan nilai-nilai mereka dan berusaha untuk mencapai keterbukaan dan kejujuran dalam hubungan mereka dengan para pengikutnya. Keaslian dalam kepemimpinan sering disertai dengan komunikasi yang terbuka, memimpin dengan otentisitas hati yang asli, dan berdasarkan perasaannya. Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, maka dihipotesiskan:

H3: Kepemimpinan otentik secara positif berpengaruh terhadap komunikasi yang transparan.

## 2.3. Model Penelitian

Berikut ini adalah gambar model penelitian:



Gambar 1. Model Penelitian

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan agen pelayaran yang ada di kota Batam. Sampel penelitian adalah karyawan di tujuh perusahaan agen pelayaran yang berada di Kota Batam, khususnya kawasan Batu Ampar. Sampel dalam penelitian ini merupakan karyawan bagian operasional dan bagian keuangan yang memiliki masa periode bekerja sebanyak dua kali kontrak kerja antara tahun 2013-2015. Alasan sampel pada penelitian ini dikarenakan penelitian terhadap perusahaan agen pelayaran pada sampel penelitian terdahulu masih jarang dilakukan.

### 3.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner penelitian yang kepada responden. Kuesioner diadaptasi dari kuesioner Men (2014). 131 kuesioner disebarkan terdapa 20 kuesioner yang datanya tidak lengkap sehingga kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini berjumlah 111 kuesioner. Persentase pengumpulan kuesioner disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Karakteristik Data

Kuesioner yang disebarkan	131
Kuesioner yang kembali dari responden	131
Kuesioner yang tidak diisi lengkap	20
Kuesioner yang dapat diolah	111
Persentase Kuesioner	85%

### 3.3. Karakteristik Responden

Setiap responden yang telah mengisi kuesioner diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, dan lama bekerja. Hal ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik secara umum para responden penelitian. Informasi lengkap terkait dengan responden terdapat pada tabel 2 berikut ini:

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Kriteria Sampel		Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Pria	80 orang	72,00
	Wanita	31 orang	28,00
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	24 orang	22,00
	D3	15 orang	14,00
	S1	72 orang	65,00
Usia	S2	0	0,00
	≤ 20 tahun	3 orang	3,00
	21-30 tahun	82 orang	74,00
	31-40 tahun	25 orang	23,00
	41-50 tahun	1 orang	1,00
	≥ 51 tahun	0	0,00
Lama Bekerja	≤ 1 tahun	1 orang	1,00
	1-5 tahun	83 orang	75,00
	6-10 tahun	26 orang	23,00
	11-15 tahun	1 orang	1,00
	≥ 15 tahun	0	0,00

### 3.4. Analisis PLS-SEM

Data yang telah ditabulasi dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 3. PLS sebagai model prediksi tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk mengestimasi parameter dan memprediksi hubungan kausalitas. Karena itu, teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan, dan model evaluasi untuk prediksi bersifat non-parametrik. Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model* (Jogiyanto, 2011).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Mengevaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### 4.1.1. Uji Validitas Konvergen

Parameter uji validitas konvergen dapat dilihat dari skor nilai AVE dan *Communality*, masing-masing harus bernilai di atas 0,5. Hasil uji validitas konvergen dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3. Faktor Loading & Cross Loading dalam Model Pengukuran**

Item	KO	KT	RI
KO01	0,730	0,207	0,253
KO04	0,845	0,256	0,298
KO06	0,748	0,257	0,280
KO07	0,726	0,262	0,362
KO08	0,743	0,223	0,261
KO12	0,756	0,259	0,304
KO13	0,826	0,294	0,352
KO14	0,800	0,371	0,415
KT04	0,321	0,750	0,569
KT06	0,247	0,738	0,573
KT07	0,296	0,756	0,393
KT08	0,328	0,851	0,377
KT09	0,337	0,858	0,471
KT10	0,327	0,873	0,502
KT11	0,277	0,865	0,473
KT12	0,271	0,876	0,507
KT13	0,198	0,847	0,436
KT18	0,249	0,707	0,435
RI01	0,287	0,570	0,818
RI02	0,288	0,577	0,879
RI03	0,386	0,534	0,893
RI04	0,288	0,442	0,827
RI05	0,474	0,498	0,860
RI06	0,456	0,489	0,889
RI07	0,387	0,438	0,831
RI08	0,409	0,531	0,844
RI09	0,254	0,461	0,819
RI10	0,256	0,319	0,746
RI11	0,461	0,573	0,835
RI12	0,306	0,376	0,894
RI13	0,203	0,501	0,747
RI14	0,240	0,482	0,850
RI16	0,390	0,629	0,843
RI17	0,473	0,549	0,885
RI18	0,336	0,370	0,792
RI19	0,261	0,386	0,814

KO: Kepemimpinan Otentik, KT: Komunikasi yang Transparan, RI: Reputasi Internal

#### 4.1.2. Uji Validitas Diskriminan

Parameter uji validitas diskriminan dinilai dengan membandingkan nilai akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Jogiyanto, 2011). Berdasarkan pada tabel 4, dapat disimpulkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya, hal ini berarti semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan.

**Tabel 4. Perbandingan Akar AVE dan Korelasi Variabel Laten**

Konstruk	Akar AVE	Korelasi Variabel Laten		
		KO	KT	RI
KO	0.773	1.000		
KT	0.814	0.353	1.000	
RI	0.838	0.418	0.591	1.000

AVE: Average Variance Extracted, KO: Kepemimpinan Otentik, KT: Komunikasi yang Transparan, RI: Reputasi Internal

#### 4.1.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach' Alpha* dan nilai *Composite Reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu konstruk *reliable*, maka nilai *Cronbach' Alpha* harus > 0,6 dan nilai *Composite Reliability* harus > 0,7 (Jogiyanto, 2011). Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0,6 dan nilai *Composite Reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 berarti semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria reliabel.

**Tabel 5. Tampilan Output Overview Algoritma PLS**

	Uji Validitas		Uji Reliabilitas	
	AVE	Communality	Composite Reliability	R <sup>2</sup>
	KO	0,598	0,598	0,922
KT	0,663	0,663	0,951	0,125
RI	0,702	0,702	0,977	0,400

PLS: *Partial Least Square*, AVE: Average Variance Extracted, KO: Kepemimpinan Otentik, KT: Komunikasi yang Transparan, RI: Reputasi Internal

## 4.2. Mengevaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

### 4.2.1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis di ringkas pada tabel berikut ini:

**Tabel 6. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	T Statistics	Hasil
H1: Kepemimpinan otentik secara positif berpengaruh terhadap persepsi karyawan tentang reputasi organisasi (reputasi internal)	3.360	<b>Terdukung</b>
H2: Komunikasi yang transparan secara positif berpengaruh terhadap persepsi karyawan tentang reputasi organisasi (reputasi internal)	7.676	<b>Terdukung</b>
H3: Kepemimpinan otentik secara positif berpengaruh terhadap komunikasi yang transparan	2.541	<b>Terdukung</b>

Signifikansi  $\alpha=5\%$

Berdasarkan tabel 6 terlihat bahwa hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini memiliki nilai *original sample estimate* yang positif. Analisis menunjukkan

bahwa hubungan antara kepemimpinan otentik (KO) terhadap reputasi internal (RI) adalah signifikan dengan *T-statistics* sebesar 3,360. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) adalah terdukung, artinya Kepemimpinan otentik secara positif berpengaruh terhadap persepsi karyawan tentang reputasi organisasi (reputasi internal). Hasil ini menunjukkan bahwa perasaan karyawan tentang reputasi internal organisasi akan meningkat ketika pemimpin yang otentik menyatakan maksudnya dengan jelas, adil, dan konsisten akan kata-kata dan tindakannya. Sikap yang tidak memihak, serta mampu menafsirkan informasi yang positif dan negatif dengan cara yang obyektif sebelum mengambil keputusan oleh pemimpin yang otentik, lebih dipercaya oleh karyawan di perusahaan agen pelayaran di Batu Ampar. Hal ini menimbulkan efek positif bagi reputasi perusahaan di mata karyawan tersebut. Karyawan akan lebih merasa percaya terhadap perusahaan dan yakin akan reputasi baik yang dimilikinya. Sesuai dengan Dowling (2004) dan Stacks *et al.* (2013) yang mengindikasikan bahwa reputasi internal perusahaan dapat dilihat melalui kualitas kepemimpinan dalam sebuah perusahaan.

Hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini memiliki nilai *original sample estimate* yang positif. Analisis menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi yang transparan (KT) terhadap reputasi internal (RI) adalah signifikan dengan *T-statistics* sebesar 7,676. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) adalah terdukung, artinya komunikasi yang transparan secara positif berpengaruh terhadap persepsi karyawan tentang reputasi organisasi (reputasi internal). Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi yang transparan secara positif berpengaruh terhadap persepsi karyawan tentang reputasi internal organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan lebih banyak memberikan informasi penting kepada karyawan, mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam memberikan umpan balik bagi perusahaan, serta terbuka akan kritikan karyawannya, akan lebih membangun perasaan yang baik bagi karyawan. Rasa kepercayaan karyawan terhadap perusahaan akan meningkat seiring dengan adanya informasi penting yang relevan, lengkap serta informasi terpercaya yang diberikan oleh perusahaan. serta Dengan demikian, hubungan yang baik antara karyawan dan perusahaan dapat dikembangkan dari waktu ke waktu sehingga nantinya akan berdampak pada pandangan karyawan terhadap perusahaan.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini memiliki nilai *original sample estimate* yang positif. Analisis

menunjukkan bahwa hubungan antara hubungan antara kepemimpinan otentik (KO) terhadap komunikasi yang transparan (KT) adalah signifikan dengan *T-statistic* sebesar 2,541. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) adalah terdukung, artinya Kepemimpinan otentik secara positif berpengaruh terhadap komunikasi yang transparan. Hasil ini mengindikasikan bahwa pemimpin otentik menyatakan maksud dan idenya dengan jelas, mengajak bawahannya untuk menyampaikan pandangan mereka, serta mampu menunjukkan konsistensi antara keyakinan dan tindakannya. Hubungan yang transparansi antara pemimpin otentik dan karyawan dapat membuat karyawan bebas mengekspresikan diri mereka sendiri dan berpartisipasi dalam menyumbangkan ide serta pendapat mereka kepada perusahaan. Sikap konsisten yang dimiliki oleh pemimpin otentik akan memprosesnya dengan cara yang obyektif sebelum mengambil keputusan. Pemimpin yang otentik juga bertanggung jawab atas apa yang mereka katakan dan lakukan. Hasil penelitian dari ketiga hipotesis yang diuji, konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Men (2014).

## 5. KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis apakah terdapat pengaruh kepemimpinan otentik dan komunikasi yang transparan terhadap persepsi karyawan tentang manajemen reputasi internal. Responden pada penelitian ini adalah karyawan bagian operasional dan bagian keuangan yang bekerja di perusahaan agen pelayaran yang berada di kawasan Batu Ampar. Penelitian ini mengajukan tiga buah hipotesis, ketiga hipotesis yang diajukan di dalam penelitian ini terdukung.

Hasil hipotesis pertama (H1) terdukung, menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik secara positif berpengaruh terhadap persepsi karyawan tentang reputasi internal organisasi. Artinya, perasaan karyawan tentang reputasi internal organisasi akan meningkat ketika pemimpin yang otentik menyatakan maksudnya dengan jelas, adil, dan konsisten akan kata-kata dan tindakannya. Sikap yang tidak memihak, serta mampu menafsirkan informasi yang positif dan negatif dengan cara yang obyektif sebelum mengambil keputusan oleh pemimpin yang otentik, lebih dipercaya oleh karyawan di perusahaan agen pelayaran di Batu Ampar. Hal ini menimbulkan efek positif bagi reputasi perusahaan di mata karyawan tersebut.

Hipotesis kedua (H2) juga terdukung, di mana komunikasi yang transparan secara positif berpengaruh terhadap persepsi karyawan tentang reputasi internal organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan lebih banyak memberikan informasi penting kepada karyawan, mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam memberikan umpan balik bagi perusahaan, serta terbuka akan kritikan karyawannya, akan lebih membangun perasaan yang baik bagi karyawan. Rasa kepercayaan karyawan terhadap perusahaan akan meningkat seiring dengan adanya informasi penting yang relevan, lengkap serta informasi terpercaya yang diberikan oleh perusahaan.

Hipotesis ketiga (H3) juga terdukung, yang mengindikasikan bahwa pemimpin otentik menyatakan maksud dan idenya dengan jelas, mengajak bawahannya untuk menyampaikan pandangan mereka, serta mampu menunjukkan konsistensi antara keyakinan dan tindakannya. Hubungan yang transparansi antara pemimpin otentik dan karyawan dapat membuat karyawan bebas mengekspresikan diri mereka sendiri dan berpartisipasi dalam menyumbangkan ide serta pendapat mereka kepada perusahaan. Sikap konsisten yang dimiliki oleh pemimpin otentik akan memprosesnya dengan cara yang obyektif sebelum mengambil keputusan. Pemimpin yang otentik juga bertanggung jawab atas apa yang mereka katakan dan lakukan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu dilihat dari sisi karakteristik pendidikan terakhir responden yang berbeda sehingga bisa membuat kurangnya pemahaman dari responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pernyataan yang ada menjadi kendala dalam penelitian ini. Lokasi dan obyek penelitian ini hanya mengambil perusahaan agen pelayaran dengan lokasi di kawasan Batu Ampar saja. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan sampel dari jenis perusahaan lain atau tetap menggunakan jenis perusahaan yang sama, namun diterapkan di kawasan lain, karena perbedaan budaya dan lingkungan di masing-masing kawasan dapat mempengaruhi persepsi karyawan. Selain itu, dapat menggunakan sampel karyawan lain, tidak hanya terbatas pada karyawan tetap.

## DAFTAR REFERENSI

- [1] Anggoro, Linggar. (2002). *Teori dan Profesi Kehumasan serta Aplikasinya di Indonesia*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.
- [2] Bangun, Wilson. (2008). *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- [3] Barnett, M.L., Jermier, J.M. and Lafferty, B.A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26–38.
- [4] Chaidir, A. (2013). *To Be Authentic Leader*. dari: <http://dokumen.tips/business/to-be-authentic-leader-oleh-andi-chaidir.html>, diakses pada 02 Februari 2016.
- [5] Dowling, G.R. (2004). Journalists' evaluation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 196–205.
- [6] Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. and Sever, J. M. (1999). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 241–255.
- [7] Hardjana, Andre A. (2008). *Komunikasi dalam Manajemen Reputasi Korporasi*. dari: <http://jurnal.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/5108123.pdf>, diakses pada 02 Februari 2016.
- [8] Inglis, R., Morley C. and Sammut P. (2006). Corporate reputation and organisational performance: an Australian study. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, No. 9, pp. 934-947.
- [9] Jogiyanto, H.M. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- [10] Laksamana. (2010). *Internal Public Relation – Strategi Membangun Reputasi Perusahaan*. dari: <http://dutailmu.co.id/product31267-internal-public-relation--strategi-membangun-reputasi-perusahaan.html>, diakses pada 02 Februari 2016.
- [11] Men, L.R. (2011a). 'How employee empowerment influences organization–employee relationship in China'. *Public Relations Review*, Vol. 37, No. 4, pp. 435–437.
- [12] Men, L.R. (2011b). CEO credibility, organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, Vol. 38, No. 1, pp. 171–173.
- [13] Men, L.R. (2014). Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication. *Corporate Reputation Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 254–272.
- [14] Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21 (1), 71–99.
- [15] Roberts, P.W. and Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1077–109.
- [16] Setiawan, Nugraha. (2007). *Penentuan Ukuran Sampel Memakai Rumus Slovin dan Tabel Krejcie-Morgan: Telaah Konsep dan Aplikasinya*. pustaka.unpad.ac.id. Diakses pada 11 Februari 2016.
- [17] Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16: 395-417.
- [18] Stacks, D.W., Dodd, M.D. and Men, L.R. (2013). Corporate reputation measurement and evaluation. *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Blackwell, London, pp. 561–573.
- [19] Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89–126.
- [20] White, C., Vanc, A. and Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22 (1), 65–84.
- [21] White, C., Vanc, A. and Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22 (1), 65–84.