

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia membutuhkan komunikasi dalam kehidupan sehari-hari, komunikasi merupakan alat penting sebagai usaha tercapainya suatu pesan, hal ini tentunya tidak hanya diperlukan oleh manusia saja, tetapi juga dalam suatu organisasi. Komunikasi (*communication*) adalah proses sosial dimana individu-individu menggunakan simbol-simbol untuk menciptakan dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan mereka (West & Turner, 2008: 5). Begitu pula dalam sebuah organisasi yang merupakan sebuah lembaga yang di dalamnya terdapat berbagai macam orang baik dari sifat maupun jabatan, mereka menjalin sebuah komunikasi dari karyawan satu dengan karyawan yang lainnya, hal ini menyebabkan sebuah interaksi antara bawahan kepada atasan maupun atasan kepada bawahannya.

Komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi baik secara vertikal maupun horisontal haruslah mudah dimengerti dan disampaikan dengan lengkap serta tepat sasaran (efektif). Perbedaan individu dalam memaknai sesuatu dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pemberi kesan (umur, jenis kelamin, masa bekerja, tingkat pendidikan, budaya dan lain-lain), sasaran, dan situasi (Sophiah 2008;19). Pace dan Faules (2001:165) juga menegaskan bahwa dengan adanya komunikasi yang efektif, para bawahan akan merasa kinerja mereka dihargai, kedua belah pihak dapat merasa puas dan nyaman dengan informasi, media dan hubungan – hubungan organisasi.

Berdasarkan penjabaran di atas dapat dikatakan bahwa dalam organisasi komunikasi menjadi sangat penting. Karyawan sendiri merupakan salah satu aset penting yang turut mendukung maju dan berkembangnya sebuah perusahaan. Oleh sebab itu, keberadaannya harus terus diperhatikan. Untuk mendorong karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan, pihak manajemen harus dapat memotivasi karyawannya untuk dapat memberikan kontribusi yang positif. Perusahaan harus bisa membuat karyawan memiliki kepuasan komunikasi sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik lagi dalam rangka proses pencapaian tujuan perusahaan.

Komunikasi merupakan sesuatu hal yang penting dalam suatu organisasi termasuk juga pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom). Penelitian ini mengambil obyek penelitian PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) adalah salah satu operator telekomunikasi di Indonesia yang sedang berlomba-lomba untuk bersaing dengan operator telekomunikasi yang lain. Hal ini dibuktikan oleh PT.Telkom pada tanggal 5-6 Juli 2011 dalam kongres UNI *Global Union Asia Pacific Region* (UNI Apro) di Manila menganugrahi Telkom sebagai “UNI Apro Outstanding Employer Partner Award 2011”. Pengakuan ini diberikan UNI Apro atas komitmen dan konsistensi Telkom dalam membangun hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan di lingkungan Telkom. Penghargaan diserahkan oleh *Secretary of Labour & Employment* (Menteri Tenaga Kerja Filipina) kepada Direktur *Human Capital and General Affair* Telkom, Faisal Syam didampingi Ketua DPP Serikat Karyawan (Sekar) Telkom, Wisnu Adhi Wuryanto, dalam forum kongres UNI Apro yang dibuka langsung oleh Presiden Filipina,

Benigno Aquino III dan dihadiri tidak kurang dari 600 orang delegasi se-Asia Pasifik.

UNI Apro adalah organisasi pekerja global yang giat menyuarakan peningkatan kesejahteraan dan ketersediaan lapangan kerja yang layak bagi pekerja di seluruh dunia melalui dialog sosial. Organisasi UNI Apro itu sendiri menginduk pada UNI Global yang anggotanya tersebar pada berbagai sektor lapangan kerja setidaknya berjumlah 20 juta pekerja tersebar di 150 negara. Program *award international* ini merupakan program yang dilaksanakan 4 tahun sekali oleh *Union Asia Pasific* dimana untuk tahun 2011 Telkom merupakan satu-satunya perusahaan di Indonesia yang terpilih dan menerima penghargaan tersebut. Perusahaan lainnya yang akan menerima antara lain : *Takashimaya Company Limited* (Jepang), *Sistem Televisyen Malaysia Berhard* (TV3 Malaysia) , Tbk. dan *Asia Pacific Postal Union Jepang* (APPU). (<http://www.bumn.go.id/telkom/prestasi/indonesia-telkom-raih-uni-apro-outstanding-employer-partner-award-2011/>).

Dengan adanya penghargaan tersebut merupakan pembuktian dan tantangan baru bagi PT. Telkom Yogyakarta dan Sekar dalam memperhatikan kesejahteraan para karyawannya dan membina komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan begitu juga sebaliknya, karena dengan menciptakan komunikasi yang baik dalam lingkungan kerja maka otomatis dapat membuat iklim komunikasi yang ada di organisasi menjadi berkualitas.

Proses pertumbuhan serta perkembangan dari PT. Telkom Yogyakarta dengan *tagline* serta logo yang baru selama kurang lebih empat tahun

terhitung dari sekarang tersebut tentunya telah membawa perubahan-perubahan dalam segala bidang termasuk iklim organisasinya. Iklim organisasi menurut Harjana (2007:179) adalah persepsi tentang kualitas lingkungan kerja yang dialami oleh karyawan. Lebih lanjut Harjana (2007:180) menjelaskan bahwa inti dari iklim organisasi adalah komunikasi karyawannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Marshall Scott Poole (dalam Harjana, 2007:180) yang menyebutkan bahwa :

“Ada dua alasan tentang keniscayaan dari komunikasi sebagai inti dari iklim organisasi. Pertama, komunikasi itu sendiri merupakan praktek atau kegiatan-kegiatan yang asasi dalam kehidupan organisasi. Kedua, praktek organisasi selain mempunyai tujuan juga mengandung nilai sosial karena dimaknai oleh karyawan di dalam hubungan kerja”.

Secara lebih sederhana dapat disimpulkan bahwa dinamika iklim organisasi terjadi melalui proses komunikasi. Iklim organisasi tumbuh dan berkembang menjadi mapan karena proses sosialisasi dan dapat hidup lestari melalui interaksi sosial dan komunikasi antar karyawan (Harjana, 2007:180).

Agar komunikasi dalam sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik, maka organisasi perlu melaksanakan suatu sistem yang menunjang kemajuan organisasi, dan salah satu cara yang dapat dilihat adalah melalui iklim organisasi. Iklim ini menggambarkan suasana kerja ataupun jumlah keseluruhan dari perasaan dan sikap orang-orang atau karyawan yang berada dalam organisasi. Maka dalam penelitian ini penulis mencoba meneliti interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu dalam organisasi itu sendiri, yang tergabung dan membentuk suatu fenomena global yang disebut sebagai komunikasi organisasi.

Pentingnya keberadaan iklim komunikasi membuat Kopelman, Brief dan Guzzo membuat hipotesis yang mengatakan bahwa perubahan iklim komunikasi organisasi mungkin pada nantinya akan mempengaruhi kinerja (Pace and Faules, 2001:152). Dengan kata lain, apabila ada perencanaan baru dalam sebuah organisasi ataupun dalam pembuatan suatu keputusan, hal ini dapat memungkinkan terjadinya perubahan iklim komunikasi dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas para karyawan. Whitmore (1997 : 117) mengartikan kinerja sebagai standar tertinggi yang ditentukan oleh orang itu sendiri, standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain. Jadi kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang. Dalam hal ini yang dimaksud orang lain merupakan pimpinan perusahaan. Kinerja yang tinggi artinya setiap individu memberikan segala kemampuan dan potensi yang dimiliki serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari organisasi adalah juga untuk kepentingan mereka maka tujuan organisasi akan lebih cepat tercapai. Dalam hal ini kedudukan pemimpin sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi dalam organisasi adalah pemimpinnya. Seorang pemimpin diharapkan mampu untuk mengarahkan segenap sumber daya manusia dalam perusahaan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Hardjana (2007:191) bahwa kepemimpinan dan komunikasi menunjukkan 'perilaku kooperatif dan suportif' (*cooperative and suportif behavior*) yang mendorong bawahan untuk ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab, bahkan ikut menentukan tingkat produktivitas tinggi yang hendak dicapai oleh

kelompok karyawan sendiri. Selanjutnya Peter F. Drucker (dalam Hardjana, 2007:191) menjelaskan bahwa perilaku kooperatif dan suportif disosialisasikan di kalangan karyawan sehingga menjadi perilaku normal yang mencerminkan semangat integrasi ke dalam kelompok kerja dan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Pace dan Faules (2001:165) menjelaskan bahwa komunikasi yang berlangsung haruslah mudah dimengerti dan disampaikan dengan lengkap dan tepat sasaran oleh atasan maupun bawahan. Komunikasi yang efektif merupakan komunikasi yang menciptakan suasana harmonis dan menggunakan bahasa yang mudah ditangkap dan mudah dimengerti serta menggugah perhatian dan minat di pihak komunikasi. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut, para bawahan akan merasa kinerja mereka dihargai, kedua belah pihak dapat merasa puas dan nyaman dengan informasi, media dan hubungan – hubungan organisasi.

Barret (2008:5) menjelaskan bahwa komunikasi kepemimpinan merupakan suatu fungsi kontrol, dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi atau suatu komunitas. Komunikasi kepemimpinan secara lengkap tersusun dari ketrampilan komunikasi dan merupakan sumber untuk mengatasi gangguan serta membuat dan penyampaian pesan untuk petunjuk, arahan, motivasi, atau inspirasi bagi orang lain untuk bertindak.

Uraian tersebut memperjelas bahwa seorang pemimpin yang memiliki ketrampilan komunikasi atau dapat dikatakan memiliki kualitas komunikasi tentunya mampu menimbulkan perilaku kooperatif dan suportif bawahannya.

Likert (dalam Hardjana, 2007:191) menjelaskan bahwa iklim komunikasi organisasi dapat diciptakan oleh pimpinan, kepemimpinan partisipatif dapat membuat organisasi bekerja efektif karena di mata karyawan, atasan menunjukkan 'serangkaian perilaku suportif' (*suportif climate*) dan 'terbuka' (*open climate*). Seorang karyawan yang menilai bahwa komunikasi dari pimpinan merasa tidak mengancam, dianggap tidak memojokkan, tidak mencemaskan, memprihatinkan, atau membahayakan dan karyawan merasa mendapat dukungan yang memberikan ketenangan, maka karyawan tersebut menganggap bahwa komunikasi tersebut sebagai komunikasi suportif (*suportif communication*). Seorang pemimpin mampu menciptakan iklim komunikasi suportif, jika ia mampu menempatkan diri sejajar dengan karyawan, bicara terbuka, dan spontan, sehingga pesan-pesan evaluatif dalam komunikasi dapat diterima secara wajar, yakni sebagai permintaan informasi dan tidak menimbulkan sakit hati.

Sebaliknya, jika seorang pemimpin tidak mampu menempatkan diri sejajar dengan karyawan, tidak bicara terbuka, dan kurang spontan, maka pesan-pesan evaluatif dalam komunikasi kurang diterima secara wajar oleh karyawan dan mampu menimbulkan sakit hati akan menciptakan iklim komunikasi yang defensif. Seorang karyawan dalam iklim komunikasi yang defensif terutama dalam komunikasi lisan tatap muka, karyawan akan merasa tidak enak, cemas, bahkan terancam bahaya. bilamana karyawan tersebut mengalami pemeriksaan, kritikan, celaan atau kecaman; pujian yang berlebihan di depan orang lain juga dapat menimbulkan perasaan tidak enak; dipertanyakan alasan, motivasi, atau standar kerja oleh atasan, pengendalian,

manipulasi, desakan, atau paksaan untuk mengubah pandangan, sikap, dan perilaku dapat membuat karyawan merasa diremehkan, dihina, atau dikendalikan, dan lain sebagainya.

Berdasarkan uraian dan sumber yang didapat oleh peneliti dari media tentang PT. Telkom Yogyakarta secara sekilas menjelaskan bahwa hubungan yang terjalin antara para karyawan dan pimpinan tercipta komunikasi yang baik dan berkualitas sehingga menciptakan iklim komunikasi dalam suatu organisasi menjadi positif, tetapi apakah artikel maupun pemberitaan yang terdapat di media memang benar-benar menjelaskan keadaan yang terjadi sebenarnya di dalam PT. Telkom itu sendiri. Untuk memperkuat dugaan peneliti melakukan pra-survei di PT. Telkom Yogyakarta dengan menyebarkan kuisioner dan melakukan wawancara pada beberapa karyawan dan pimpinan dari beberapa divisi yang ada di PT. Telkom Yogyakarta.

Dari hasil wawancara dengan Sugeng Suwoto selaku Manager HR Witel Yogyakarta menunjukkan hubungan antara pimpinan dengan karyawan tergolong bagus karena pertemuan antara pimpinan dan karyawan dapat dilakukan pertemuan harian misalnya acara *Coffee Morning*, acara mingguan patriot 135 yang dilaksanakan setiap hari Rabu. Pada acara mingguan patriot 135 ini adalah acara semacam *sharing* dengan bawahan dari beberapa divisi karyawan di PT. Telkom Yogyakarta, berdurasi maksimal 1 jam didalam pertemuan ini membahas tentang *review* kegiatan minggu lalu, rencana program yang akan datang, dan tidak hanya masalah dinas saja tetapi juga non dinas.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 10 karyawan menunjukkan bahwa secara umum karyawan termasuk jarang ngobrol dengan pimpinan, bentuk-bentuk komunikasi antara pimpinan dengan karyawan lebih banyak melalui media surat seperti email dan lain sebagainya dan terkadang dari pesan-pesan yang disampaikan kurang dipahami oleh karyawan karena terkadang perintah yang disampaikan kurang mendetail. Selain itu, karyawan terkadang tidak dilibatkan dalam hal pembuatan keputusan.

Dalam suatu organisasi komunikasi dapat berlangsung secara efektif melalui proses mendengarkan dengan baik, mekanisme umpan balik, informasi dan diskusi tentang bagaimana organisasi tersebut menyelenggarakan aktivitasnya. Maka berdasarkan data temuan yang ditemukan oleh peneliti di PT. Telkom Yogyakarta, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan di PT. Telkom Yogyakarta. Pada penelitian ini penulis menggunakan tipe penelitian pemilihan eksplanatif dan menggunakan metode penelitian survei.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah ada pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan PT. Telkom Yogyakarta?”.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini terdiri dari dua tujuan, yakni :

1. Tujuan umum

Mengetahui pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan PT. Telkom Yogyakarta.

2. Tujuan khusus

- a. Mengetahui kualitas komunikasi kepemimpinan di PT. Telkom Yogyakarta.
- b. Mengetahui derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan PT. Telkom Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Akademis

Menambah sumber literatur tentang pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap iklim komunikasi organisasi karyawan dalam suatu organisasi.

2. Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan evaluasi untuk melakukan perbaikan dan kemajuan para praktisi humas, khususnya dalam hal ini berkaitan dengan penelitian mengenai pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi khususnya hubungan antara pimpinan dan karyawan (vertikal).

E. Kerangka Teori

Penulis menggunakan empat teori utama dalam penelitian ini, yaitu komunikasi organisasi, komunikasi kepemimpinan, kualitas komunikasi kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi.

1. Komunikasi Organisasi

Organisasi tidak mungkin berada tanpa komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi, koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan, dan organisasi akan runtuh karena ketiadaan komunikasi (Davis dan Newstrom, 1993:151). Oleh karena itu, komunikasi dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Mulyana (2001:75) menggambarkan “komunikasi organisasi (*organizational communication*) terjadi dalam suatu organisasi bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antar pribadi dan ada kalanya komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal, seperti komunikasi antar sejawat, juga termasuk gossip”.

Komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi (Pace dan Faules, 2001:33). Komunikasi dalam organisasi dapat menentukan jalannya proses suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Komunikasi akan selalu terjadi dalam setiap kegiatan organisasi dengan tujuan untuk menciptakan saling pengertian dan kerjasama pada setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace dan Faules, 2001:31). Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah proses yang berhubungan dengan aliran informasi.

1.1.Fungsi Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi mempunyai beberapa fungsi yang diungkapkan oleh Sendjaja (1994), yaitu :

a. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakann pekerjaannya secara lebih

pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

b. Fungsi regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau instruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya. Kedua, berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

c. Fungsi persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada member perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan

kepedulian yang lebih besar disbanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

d. Fungsi integrative

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut yaitu, saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*bulletin, newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi. Kedua, saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

1.2 Aliran Komunikasi Organisasi

Aliran komunikasi dalam suatu organisasi ini dapat membantu kita untuk menentukan iklim komunikasi yang terjadi didalamnya. Sophiah (2008: 149-150) menyebutkan bahwa ada empat aliran komunikasi organisasi diantaranya adalah:

a. Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*)

Merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam suatu organisasi. Bentuk aliran komunikasi dari atas ke bawah berupa sebuah prosedur organisasi, dan lain sebagainya.

Salah satu kelemahan komunikasi dari atas ke bawah adalah ketidakakuratan informasi karena komunikasi tersebut harus melewati berbagai tingkatan. Pesan yang disampaikan dengan suatu bahasa yang tepat untuk satu tingkat, bisa saja tidak tepat untuk tingkat yang paling bawah yang menjadi sasaran dari informasi tersebut.

b. Komunikasi dari bawah ke atas (upward communication)

Komunikasi ini dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi. Bawahan diharapkan dapat memberikan informasi tentang prestasinya, praktek serta kebijakan organisasi. Komunikasi dari bawah ke atas adapat berbentuk laporan tertulis maupun lisan, kotak sara, pertemuan kelompok, dan lain-lain. Permasalahan utama yang terjadi dalam komunikasi dari bawah ke atas adalah bias dan penyaringan atas informasi yang disampaikan oleh para bawahan. Komunikasi dari bawah ke atas digunakan untuk memonitor prestasi organisasi.

c. Komunikasi horizontal

Merupakan aliran komunikasi kepada orang-orang yang memiliki kebutuhan yang sama dalam sebuah organisasi. Komunikasi secara horizontal menjadi penting artinya pada saat masing-masing bagian atau departemen dalam suatu organisasi memiliki tingkat saling letergantungan yang cukup besar. Tetapi jika masing-masing dapat bekerja secara mandiri tanpa harus tergantung pada bagian yang lain. Komunikasi horizontal akan minim digunakan.

d. Komunikasi diagonal

Merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hierarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan kewenangan secara langsung. Menurut Purwanto (2006:26-27), bentuk komunikasi diagonal memiliki beberapa keuntungan, antara lain :

1. Penyebaran informasi bisa menjadi lebih cepat ketimbang bentuk komunikasi tradisional.
2. Memungkinkan individu dari berbagai bagian atau departemen ikut membantu menyelesaikan masalah dalam suatu organisasi.

Selain keuntungan yang dimiliki, ada beberapa kelemahan yang juga dimiliki oleh komunikasi diagonal. Salah satu kelemahan komunikasi diagonal adalah bahwa komunikasi diagonal dapat mengganggu jalur komunikasi rutin dan telah berjalan normal dalam suatu organisasi.

2. Komunikasi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang melibatkan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan memberi kekuatan motivasi, sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berupaya menuju sasaran. Untuk dapat mempengaruhi orang lain dengan memberi kekuatan motivasi bagi karyawan pemimpin membutuhkan komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan efektif menghasilkan kepemimpinan yang efektif pula, karena menurut Barret (2008:2) kepemimpinan yang efektif tergantung pada komunikasi yang efektif.

Beberapa ahli juga mendefinisikan mengenai kepemimpinan yang mengacu pada ilmu organisasi, sebagai berikut:

1. Kartono (2005:1987)

Kepemimpinan sebagai satu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas atau kemampuan pribadi, yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama.

2. Gibson, Ivanevich dan Donnely (1991:334)

Kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan bersama.

3. Rost (1993), dalam Safira (2004:3)

Kepemimpinan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut atau bawahan yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.

4. Koontz, O'Donnel dan Weihrich (1990:147)

Kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias.

5. Stooner, Freeman dan Gilbert, dalam Kambey (2003:125)

Kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dari tugas anggota kelompok.

6. Robbins (2004:432)

Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Sementara itu, John Adair (1993:23) menyebutkan beberapa fungsi kepemimpinan

yaitu:

a. Mementukan tujuan

Pemimpin mampu menentukan batas, atau mengidentifikasi maksud, tujuan, dan sasaran organisasi atau kelompok.

b. Merencanakan

Pemimpin dapat memastikan bahwa rencana yang dirancang dapat disetujui semua pihak bahkan untuk mencapai sasaran. dalam hal ini, seorang pemimpin harus tahu bagaimana cara mencapainya, dari mana akan memulainya, dan dimana harus berhenti.

c. Memberi *briefing*

Menjelaskan tujuan dan rencana dengan gamblang.

d. Mengontrol

Pemimpin mampu mengontrol, serta mengawasi semuanya yang mengacu pada pekerjaan yang sedang berlangsung.

e. Mengevaluasi

Pemimpin harus mampu untuk mengevaluasi kinerjanya. jika hal tersebut tidak dapat terpenuhi maka nantinya seorang pemimpin tidak memiliki bahan sebagai umpan balik yang bermanfaat dan dapat

diberikan kepada kelompok. Tujuannya adalah agar dapat melakukan yang lebih baik dikemudian hari.

Menurut Barret (2008:5) komunikasi kepemimpinan merupakan suatu fungsi kontrol, dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi atau suatu komunitas. Komunikasi kepemimpinan secara lengkap tersusun dari ketrampilan komunikasi dan merupakan sumber untuk mengatasi gangguan serta membuat dan penyampaian pesan untuk petunjuk, arahan, motivasi, atau inspirasi bagi orang lain untuk bertindak.

Komunikasi kepemimpinan terdiri atas beberapa lapis, pengembangan ketrampilan dari inti pengembangan strategi ketrampilan dari cara tulisan dan cara bicara yang digunakan dalam sebuah organisasi yang kompleks. Sebagai manajer yang mempunyai perspektif dan kontrol pengawasan, pemimpin dapat membuktikan bahwa ketrampilan dari inti komunikasi dapat menjadinya menjadi pemimpin yang efektif dalam situasi organisasi yang kompleks.

Masih dalam buku karangan Barret dijelaskan bahwa komunikasi kepemimpinan terdiri dari tiga unsur lingkaran utama yaitu : (1) inti (*Core*), (2) manajerial (*Managerial*), dan (3) (*Corporate*) perusahaan. *Core communication skills*. Strategi komunikasi termasuk dalam keterampilan inti (*core skills*). Keterampilan komunikasi ini selalu diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang piawai dalam komunikasi kepemimpinan. Pengembangan dari strategi komunikasi ditekankan melalui tulisan yang

berasal dari inti sampai keluar lingkaran yang lain. Seorang pemimpin harus dapat membuat tulisan yang dimengerti, mengerti mengenai korsepodensi dan dokumentasi, dari email, proposal maupun laporan. Serta sebagai pemimpin diharapkan untuk dapat berbicara dan menulis seperti seorang pemimpin yakni jelas, tepat dan konsisten.

Managerial communication skills atau keterampilan komunikasi manajerial dibangun dari ketrampilan komunikasi inti (*core communication skills*). Keterampilan komunikasi manajerial dimulai dari intelegensi emosi dan pengetahuan tentang budaya (melek budaya/*cultural lieracy*), hal ini digunakan untuk membangun hubungan baik baik antar perseorangan maupun dengan kelompok.

Corporate communication skills atau keterampilan komunikasi perusahaan merupakan pengembangan dari keterampilan komunikasi manajerial yang diperlukan untuk memimpin dalam organisasi maupun komunitas yang lebih luas. Komunikasi dapat menjadi lebih kompleks ketika harus menghadapi pihak-pihak yang berkepentingan (internal maupun eksternal).

Komunikasi kepemimpinan dalam organisasi adalah strategi komunikasi yang digunakan oleh pemimpin dalam menjalankan peran dan tugas formal pemimpin dalam organisasi. Tugas-tugas formal ini termasuk memberi arahan, penjelasan; memberi petunjuk, teguran dan nasihat; berhubungan dengan masyarakat, penyelesaian masalah, membuat keputusan, dan sebagainya.

Kunci utama komunikasi kepemimpinan yang efektif seorang pemimpin harus :

- a. Mengembangkan pola pikir pemimpin.
- b. Mampu terhubung dengan orang-orang pada tingkat emosional.
- c. Mengembangkan karisma kepemimpinan.

3. Kualitas Komunikasi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang melibatkan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan memberi kekuatan motivasi, sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berupaya menuju sasaran. Untuk dapat mempengaruhi orang lain dengan memberi kekuatan motivasi bagi karyawan pemimpin membutuhkan komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan efektif menghasilkan kepemimpinan yang efektif pula, karena menurut Barret (2008:2) kepemimpinan yang efektif tergantung pada komunikasi yang efektif.

Menurut Barret (2008:5) komunikasi kepemimpinan merupakan suatu fungsi kontrol, dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi atau suatu komunitas. Komunikasi kepemimpinan secara lengkap tersusun dari ketrampilan komunikasi dan merupakan sumber untuk mengatasi gangguan serta membuat dan penyampaian pesan untuk petunjuk, arahan, motivasi, atau inspirasi bagi orang lain untuk bertindak.

Komunikasi kepemimpinan terdiri atas beberapa lapis, pengembangan ketrampilan dari inti pengembangan strategi ketrampilan dari cara tulisan

dan cara bicara yang digunakan dalam sebuah organisasi yang kompleks. Sebagai manajer yang mempunyai perspektif dan kontrol pengawasan, pemimpin dapat membuktikan bahwa ketrampilan dari inti komunikasi dapat menjadinya menjadi pemimpin yang efektif dalam situasi organisasi yang kompleks.

Masih dalam buku karangan Barret dijelaskan bahwa komunikasi kepemimpinan terdiri dari tiga unsur lingkaran utama yaitu : (1) inti (*Core*), (2) manajerial (*Managerial*), dan (3) (*Corporate*) perusahaan. *Core communication skills*. Strategi komunikasi termasuk dalam keterampilan inti (*core skills*). Keterampilan komunikasi ini selalu diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang piawai dalam komunikasi kepemimpinan. Pengembangan dari strategi komunikasi ditekankan melalui tulisan yang berasal dari inti sampai keluar lingkaran yang lain. Seorang pemimpin harus dapat membuat tulisan yang dimengerti, mengerti mengenai korespondensi dan dokumentasi, dari email, proposal maupun laporan. Serta sebagai pemimpin diharapkan untuk dapat berbicara dan menulis seperti seorang pemimpin yakni jelas, tepat dan konsisten.

Managerial communication skills atau keterampilan komunikasi manajerial dibangun dari ketrampilan komunikasi inti (*core communication skills*). Keterampilan komunikasi manajerial dimulai dari intelegensi emosi dan pengetahuan tentang budaya (*melek budaya/cultural literacy*), hal ini digunakan untuk membangun hubungan baik baik antar perseorangan maupun dengan kelompok.

Corporate communication skills atau keterampilan komunikasi perusahaan merupakan pengembangan dari keterampilan komunikasi manajerial yang diperlukan untuk memimpin dalam organisasi maupun komunitas yang lebih luas. Komunikasi dapat menjadi lebih kompleks ketika harus menghadapi pihak-pihak yang berkepentingan (internal maupun eksternal).

Komunikasi kepemimpinan dalam organisasi adalah strategi komunikasi yang digunakan oleh pemimpin dalam menjalankan peran dan tugas formal pemimpin dalam organisasi. Tugas-tugas formal ini termasuk memberi arahan, penjelasan; memberi petunjuk, teguran dan nasihat; berhubungan dengan masyarakat, penyelesaian masalah, membuat keputusan, dan sebagainya.

Komunikasi kepemimpinan terdiri dari tiga unsur lingkaran utama yaitu : *Core, Managerial dan Corporate* dapat tergambar sebagai berikut:

Gambar 1.1

The Leadership Communication Framework



Sumber: Barret (2008:5)

Kunci utama komunikasi kepemimpinan yang efektif seorang pemimpin harus :

- a. Mengembangkan pola pikir pemimpin.
- b. Mampu terhubung dengan orang-orang pada tingkat emosional.
- c. Mengembangkan karisma kepemimpinan.
- d. Pelajari gerak seperti seorang pemimpin.

4. Iklim Komunikasi Organisasi

Istilah “iklim” merupakan kiasan (metafora). Istilah atau frase “iklim komunikasi organisasi” menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik. Sama seperti cuaca membentuk iklim fisik untuk suatu kawasan, cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi menciptakan suatu iklim komunikasi. Iklim fisik terdiri dari kondisi-kondisi cuaca umum mengenai suatu wilayah. Iklim fisik merupakan gabungan dari temperatur, tekanan udara, kelembaban, hujan, sinar matahari, mendung, dan angin sepanjang tahun yang dirata-ratakan atas serangkaian tahun. (Pace & Faules, 1998: 147).

Pace dan Faules mengatakan iklim organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara bekeringinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu dan

mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi (Pace and Faules, 2001:149).

Iklm komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Redding (1972) menyatakan bahwa “Iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif”. (Pace & Faules, 1998: 148)

Iklm komunikasi adalah persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung, terbuka, menaruh perhatian, dan secara aktif meminta pendapat, serta memberi penghargaan atas standar kinerja yang baik (Kriyantono, 2008: 314).

Teori di atas menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi merupakan kumpulan persepsi pada unsur-unsur terhadap komunikasi, sedangkan pengertian persepsi adalah hasil dari suatu proses pengorganisasian dan penginterpretasian yang dilakukan individu terhadap stimulus yang diterima sehingga merupakan sesuatu yang berarti dan merupakan aktivitas yang *integrated* dalam diri individu. Dengan persepsi, individu dapat menyadari tentang keadaan lingkungan yang ada disekitarnya dan juga tentang keadaan diri individu yang bersangkutan (Walgito, 2002:46).

Rahmat (2004:51) mendefinisikan persepsi sebagai pengalaman tentang obyek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan makna informasi. Kemudian Daviddof (Walgito, 2002:69) mengungkapkan, persepsi adalah suatu proses yang dilalui oleh suatu stimulus yang diterima panca indera yang kemudian diorganisasikan dan diinterpretasikan sehingga individu menyadari yang diinderanya itu.

Persepsi merupakan suatu proses kognitif yang dipengaruhi oleh pengalaman dan pengetahuan individu. Pengalaman akan memberikan bentuk dan struktur bagi objek yang ditangkap panca indera, sedangkan pengetahuan akan memberikan arti terhadap objek yang ditangkap individu, dan akhirnya komponen individu akan berperan dalam menentukan tersedianya jawaban yang berupa sikap dan tingkah laku individu terhadap objek yang ada. Hasil dari persepsi pada setiap individu akan berbeda, tergantung dari pengalaman dan pengetahuan masing-masing individu (Mar'at, 1991:22).

Komunikasi organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh iklim yang terdapat dalam organisasi. Iklim organisasi membangun perilaku dan peraturan administratif organisasi, termasuk juga perilaku komunikasi yang spesifik dari anggota organisasi (Kerps, 1986: 228). Terdapat hubungan yang menarik antara iklim organisasi dan komunikasi organisasi. Perilaku komunikasi membangun iklim, sedangkan iklim merupakan pengaruh utama pada cara anggota organisasi berkomunikasi

dan bertindak (Kerps, 1986: 229). Iklim komunikasi yang bersahabat mendorong anggota organisasi berkomunikasi secara santai dan terbuka, sedangkan iklim yang negatif mengakibatkan komunikasi antar anggota organisasi menjadi tertutup dan tidak bersahabat.

Iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi (Poole, 1985). Dengan mengetahui sesuatu tentang iklim suatu organisasi, kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. Iklim secara umum dan iklim komunikasi khususnya, berlaku sebagai faktor-faktor penengah antara unsur-unsur sistem kerja dengan ukuran-ukuran yang berbeda keefektifan organisasi seperti produktivitas, kualitas, kepuasan, dan vitalitas. (Pace & Faules, 1998: 149).

Iklim komunikasi organisasi dapat diciptakan oleh pimpinan, kepemimpinan partisipatif menurut Likert (dalam Hardjana, 2007:191) dapat membuat organisasi bekerja efektif karena di mata karyawan, atasan menunjukkan 'serangkaian perilaku suportif' (*suportif climate*) dan 'terbuka' (*open climate*).

Perilaku terbuka dan suportif dari atasan dilihat oleh karyawan sebagai iklim suportif yang bersumber pada kepercayaan, penghargaan, keyakinan, dan sekaligus pengharapan ataupun motivasi dari atasan pada mereka (Hardjana, 2007:191).

Setiap organisasi mempunyai iklim yang unik dan berbeda dengan organisasi lainnya Gibb (Kerps, 1986: 31) menggambarkan model iklim komunikasi yang mempunyai dua kutub, yaitu *Supportif* dan *Defensive*. Komunikasi efektif dapat tercapai bila penerima pesan merasa tidak terancam, komunikasi tersebut dianggap tidak memojokkan, tidak mencemaskan, memprihatinkan, atau membahayakan. Dalam komunikasi efektif, penerima pesan merasa mendapat 'dukungan yang memberikan ketenangan', sehingga ia menganggap komunikasi tersebut sebagai 'komunikasi suportif' (*supportif communication*). Bila manajer perusahaan dan psikoterapis melakukan komunikasi suportif menurut Gibb (dalam Hardjana, 2007:193) mereka akan cenderung didengar dan dimengerti—distorsi informasi sangat minimal karena perasaan dan hati penerima pesan tidak mengalami kecemasan ataupun ketakutan. Komunikasi suportif selain efektif dan efisien, juga memberi kepuasan. Dalam komunikasi lisan tatap muka, manajer dianggap menunjukkan perilaku komunikasi suportif, bila ia baik secara verbal maupun non-verbal mendudukan diri setara—duduk sama rendah, berdiri sama tinggi—dengan karyawannya.

Pada umumnya dalam komunikasi lisan tatap muka, penerima pesan akan merasa tidak enak, cemas, bahkan terancam bahaya, bilamana ia mengalami situasi sebagai berikut:

1. *Evaluasi (evaluation)*. Pemeriksaan, kritikan, celaan atau kecaman; pujian yang berlebihan di depan orang lain juga dapat menimbulkan perasaan tidak enak; dipertanyakan alasan, motivasi, atau standar kerja

oleh atasan;

2. *Kontrol (control)*. Pengendalian, manipulasi, desakan, atau paksaan untuk mengubah pandangan, sikap, dan perilaku dapat membuat karyawan merasa diremehkan, dihina, atau dikendalikan;
3. *Strategi (strategy)*. Siasat atau kiat yang membuat karyawan merasa dikelabui, disesatkan, atau terperangkap, seperti dijadikan kelinci percobaan, diberi kesan seolah-olah ia dapat membuat keputusan sendiri atau diberi hak berpartisipasi, pada hal pandangannya tidak dihiraukan;
4. *Netralitas (neutrality)*. Atasan yang beralih sikap netral, menjunjung prinsip keadilan, tidak pilih kasih, atau taat pada peraturan, atasan membuat karyawan merasa tidak dipedulikan, tidak diacuhkan, diperlakukan secara kejam-tanpa belas kasih dan dianggap sebagai objek pada saat ia membutuhkan pengertian dan bantuan;
5. *Superioritas (superiority)*. Sikap dan tindakan atasan yang mengandalkan kekuasaan dan angkuh membuat karyawan merasa diremehkan, dianggap tidak ada apa-apanya, dipertanyakan kemampuan, status, atau harta miliknya: tidak layak disertakan dalam pembuatan keputusan atau pencarian solusi bersama;
6. *Kepastian (certainty)*. Pembicara dokmatik, penuh keyakinan, nampak serba tahu, dan tidak dapat diganggu gugat membuat penerima pesan merasa dikhotbahi, dianggap bodoh dan harus diam saja. Keputusan sudah dibuat dan bersifat final, percuma saja mencoba kasih masukan.

Atasan yang mampu menciptakan iklim suportif, di dalam kegiatan komunikasi ia mampu menempatkan diri sejajar dengan karyawan, bicara terbuka, dan spontan, sehingga pesan-pesan evaluatif dalam komunikasi dapat diterima secara wajar, yakni sebagai permintaan informasi dan tidak menimbulkan sakit hati. Atasan dapat menciptakan iklim suportif, bila perilaku komunikasi terhadap bawahan diterima sebagai situasi-situasi di bawah ini:

1. Deskripsi (*description*)—bukan evaluasi dan tidak menghamikimi. Pertanyaan diajukan dan diterima sebagai pencarian informasi—bukan teguran—mengenai perasaan, pandangan, dan peristiwa yang terjadi; permintaan informasi yang disertai perasaan yang jujur dapat mempermudah penerimaan isi pesan;
2. Orientasi pada masalah (*problem orientation*). Pembicara mengarahkan perhatian pada pokok persoalan atau masalah yang harus diatasi. Ia tampil jujur dan ingin bekerja sama untuk mencari tahu apa persoalan yang sebenarnya dan bagaimana solusinya, agar tujuan dapat tercapai tanpa mengkaitkan dengan sanksi, jabatan, peraturan, atau kebijakan yang mengekang; atasan tidak terkesan 'memaksakan' solusi pada bawahan;
3. Spontanitas (*spontaneity*). Berbicara spontan dan terus terang dengan bahasa lugas dan langsung keluar dari hati—tanpa tipu muslihat, tanpa kiat atau dibuat-buat, seperti menggunakan bahasa formal atau bahasa-bahasa berlebihan sebagai siasat untuk melumpuhkan hati pendengar;

4. Empati (*empathy*). Menunjukkan rasa peduli dan pengertian atas posisi bawahan baik dengan bahasa verbal maupun non-verbal. Raut muka dan gerakan anggota badan, seperti gerakan tangan secara spontan yang menyertai kata-kata 'penuh pengertian dan perasaan' dapat menenangkan hati bawahan yang sedang mengalami kesulitan;
5. Kesetaraan (*equality*). Atasan juga dapat 'melupakan' kekuasaan atau statusnya dengan sikap terbuka mengajak karyawannya ikut bicara atau minta pandangan, sehingga dapat menimbulkan kepercayaan dan rasa hormat dari karyawan, misalnya dengan menekankan bahwa kemampuan yang berbeda-beda dapat saling mengisi; tidak bersandar pada kedudukan, jabatan, dan kekuasaan manajerial;
6. Kesementaraan (*provisionalism*). Meskipun sudah bekerja keras, atasan menunjukkan bahwa ide atau keputusannya masih bersifat sementara, masih percobaan yang membutuhkan penyempurnaan, dan ia masih mencari masukan dan usulan perbaikan; perlu ditekankan ide atau keputusannya bukan untuk diperdebatkan melainkan untuk disempurnakan, agar mencapai bentuk final yang memuaskan.

Singkatnya, gaya komunikasi manajer dapat dianggap negatif sebagai ancaman dan ditanggapi dengan penolakan dan perlawanan atau dipandang positif sebagai dukungan dan ditanggapi dengan penerimaan oleh bawahan. Maka gaya komunikasi dalam komunikasi 'dyadic' itu oleh Gibb dibedakan ke dalam dua kategori, yakni sebagai komunikasi yang menciptakan 'iklim defensif' dan komunikasi yang menciptakan 'iklim

suportif.

Tabel 1.1 Iklim Komunikasi Defensif dan Suportif dalam Kelompok Kecil

Iklim Defensif	Iklim Suportif
Evaluatif	Deskripsi;
Kontrol;	Orientasi pada masalah;
Strategi;	Spontanitas;
Netralitas;	Empati;
Superioritas;	Kesetaraan;
Kepastian	Provisionalisme

Sumber: Jack R. Gibb (dalam Hardjana, 2007:196).

Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi (Pace & Faules, 1998: 149).

Iklim komunikasi organisasi terdiri atas persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur tersebut terhadap komunikasi.

Unsur dasar organisasi, yaitu:

- 1) Anggota organisasi, yaitu orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi dan terlibat dalam beberapa kegiatan primer.

- 2) Pekerjaan dalam organisasi, yaitu pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi.
- 3) Praktik-praktik pengelolaan, tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lainnya, biasanya bawahan mereka, menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka.
- 4) Struktur organisasi, merujuk kepada hubungan-hubungan antara “tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi”.
- 5) Pedoman organisasi, serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan.

Persepsi atas kondisi-kondisi kerja, kepemimpinan, upah, kenaikan pangkat, hubungan dengan rekan-rekan, hukum-hukum dan peraturan organisasi, praktik-praktik pengambilan keputusan, sumber daya yang tersedia, dan cara-cara memotivasi anggota organisasi semuanya membentuk suatu badan informasi yang membangun iklim komunikasi organisasi (Pace & Faules, 1998: 153).

Unsur-unsur organisasi tidak secara langsung menciptakan iklim komunikasi organisasi. Misalnya, sebuah organisasi mungkin mempunyai sejumlah hukum dan peraturan, tetapi pengaruhnya terhadap iklim

komunikasi organisasi bergantung pada *persepsi* anggota organisasi mengenai (1) nilai hukum dan peraturan tersebut; yaitu, apakah hukum dan peraturan harus selalu diterima dan ditaati ataukah beberapa hukum dan peraturan harus diabaikan? Dan (2) kegiatan-kegiatan yang dikenai hukum dan peraturan tersebut: peraturan mengenai penggunaan telepon dapat menghambat sedangkan peraturan mengenai kapan pekerjaan dimulai akan melancarkan organisasi (Pace & Faules, 1998: 154).

Iklm komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil risiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan (Redding, 1972).

5. Masa Kerja

Masa kerja, dalam hal ini adalah pengalaman kerja kelihatannya adalah sebuah prediktor yang baik untuk menyebabkan hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kepuasan komunikasi menjadi

berbeda. Seseorang dengan masa kerja yang lama biasanya sudah mampu memahami dan mengerti tentang seluk beluk yang ada perusahaan tersebut, termasuk juga tentang komunikasi yang ada di perusahaan tersebut.

Masa kerja atau pengalaman kerja adalah kegiatan-kegiatan dalam hal sama yang telah dilalui. Menurut Lipsey (2001:122) produk total akan berubah menurut banyak sedikitnya variabel yang digunakan. Semakin lama pengalaman kerja seseorang dalam melakukan kegiatan sejenis, maka pengalaman-pengalaman pada kegagalan semakin menurun.

Salah satu faktor variabel produksi jangka panjang yakni pengalaman kerja. Semakin berpengalaman perusahaan dalam proses produksi tentunya proses produksi yang dilakukan semakin efektif dan efisien. Kondisi ini dapat terjadi dikarenakan pengalaman kegagalan-kegagalan serta pemborosan dalam proses produksi sudah tentu mengalami perbaikan-perbaikan.

Robbins (2003: 40), menunjukkan bahwa masa kerja juga merupakan variabel yang paling berpengaruh dalam menjelaskan pengunduran diri. Robbins, (2003: 40) juga menunjukkan bahwa riset-riset terkait dengan masa kerja biasanya dihubungkan dengan absensi karyawan. Studi secara konsisten memperlihatkan bahwa senioritas terkait negatif dengan absensi. Faktanya, dalam hal baik frekuensi absensi, masa kerja adalah variabel penjelas yang paling penting.

Robbins (2003: 40), menegaskan bahwa semakin lama seseorang dalam pekerjaannya, maka semakin berkurang potensi mereka untuk keluar dari pekerjaan. Selain itu, konsisten dengan riset yang menunjukkan perilaku masa lalu adalah prediktor terbaik dari perilaku masa depan. Bukti menunjukkan bahwa masa kerja karyawan dari pekerjaan sebelumnya adalah prediktor yang kuat dari pengunduran diri karyawan di masa depan. Bukti juga menunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan kerja positif terkait. Faktanya, ketika usia dan masa kerja diperlakukan secara berbeda, masa kerja terlihat menjadi prediktor yang lebih konsisten dan stabil daripada usia.

Masa kerja juga merupakan variabel yang paling berpengaruh dalam menjelaskan pengunduran diri. Semakin lama seseorang dalam pekerjaannya, maka semakin berkurang potensi mereka untuk keluar dari pekerjaan. Selain itu, konsisten dengan riset yang menunjukkan perilaku masa lalu adalah prediktor terbaik dari perilaku masa depan. Bukti menunjukkan bahwa masa kerja karyawan dari pekerjaan sebelumnya adalah prediktor yang kuat dari pengunduran diri karyawan di masa depan.

Bukti juga menunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan kerja positif terkait. Faktanya, ketika usia dan masa kerja diperlakukan secara berbeda, masa kerja terlihat menjadi prediktor yang lebih konsisten dan stabil daripada usia. (Robbins, 2003: 40). Banyak penelitian menyimpulkan bahwa semakin lama seseorang bekerja, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Sopiah, 2008: 14).

F. Kerangka Konsep

1. Kualitas komunikasi kepemimpinan

Barret (2008:2) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada komunikasi yang efektif. Komunikasi kepemimpinan merupakan suatu fungsi kontrol, dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi atau suatu komunitas. Komunikasi kepemimpinan secara lengkap tersusun dari keterampilan komunikasi dan merupakan sumber untuk mengatasi gangguan serta membuat dan penyampaian pesan untuk petunjuk, arahan, motivasi, atau inspirasi bagi orang lain untuk bertindak (Barret, 2008:5).

Barret (2008:5) dalam bukunya menjelaskan bahwa komunikasi yang harus dimiliki oleh pemimpin bersifat meluas atau berbentuk seperti lingkaran yang berputar dari yang paling kecil menengah sampai meluas keluar dan tidak pernah putus (lihat pada Gambar 1 “*The Leadership Communication Framework*”). Sesuai dengan gambar tersebut menunjukkan kualitas komunikasi kepemimpinan dapat dilihat dari kemampuan yang paling dasar (*core*) yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin yakni *strategy, writing, speaking*. Pengukuran *core communication* kepemimpinan terdiri dari strategi komunikasi (*communication strategy*), komunikasi secara tertulis (*written communications*), komunikasi lisan dan komunikasi visual (*oral communication and visual communication*) (Barret, 2008:19).

The leadership communication framework tidak menyarankan sebuah kepemimpinan yang hierarki, oleh karena itulah digambarkan dengan bentuk

spiral. Dapat terlihat dari gambar tersebut juga, kualitas komunikasi kepemimpinan dimulai dari *core communication skills* yang berada di tengah-tengah. Komunikasi kepemimpinan yang efektif tergantung pada *core communication skills* yang berada di tengah-tengah dan menjadi inti spiral. Untuk menjadi seorang pemimpin dengan kualitas komunikasi yang baik, seorang pemimpin harus menguasai kemampuan yang ada di inti (*strategy, writing, speaking*).

a. *Core (Core Communication Skills)*

Dalam inti spiral ini terdiri dari strategi komunikasi, kemampuan menulis, dan kemampuan berbicara. Untuk menjadi pemimpin yang berkualitas dalam hal komunikasi, setiap pemimpin tersebut harus memiliki strategi dalam komunikasi yang dilakukan di perusahaan/organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu, mengembangkan strategi komunikasi akan ditekankan di seluruh bagian spiral yang bergerak dari dalam lingkaran hingga ke luar spiral.

Strategi komunikasi seorang pemimpin adalah fondasi dimana setiap komunikasi yang efektif dalam perusahaan bergantung. Seorang pemimpin harus mampu menganalisis karakter karyawannya dalam setiap situasi dan mengembangkan strategi komunikasi yang dimilikinya demi mencapai tujuan komunikasi. Untuk meningkatkan kualitas komunikasinya, seorang pemimpin juga harus mampu menyusun dan menulis dokumen serta korespondensi dari yang sederhana hingga yang bersifat rumit mulai dari *e-mail*, memo hingga membuat proposal dan laporan.

Kualitas komunikasi seorang pemimpin juga dilihat dari kemampuan menulis dan berbicara dalam bahasa yang juga sesuai sebagai seorang pemimpin, berbahasa dengan bahasa yang jelas, benar serta ringkas. Selain itu seorang pemimpin harus mampu untuk membuat presentasi lisan dengan penuh percaya diri dan persuasif, menggunakan grafis yang berguna untuk menunjang penyampaian pesan dalam presentasi.

Hal-hal tersebutlah yang disebut dengan kemampuan inti dari sebuah komunikasi profesional. Keberhasilan dalam komunikasi manajerial dan perusahaan tergantung pada penguasaan dalam *core communication skills* tersebut.

Setelah memiliki kemampuan dasar komunikasi tersebut berfungsi untuk memajukan tim serta *emotional intelligent* dari karyawannya. Pada saat *emotional intelligent* dari karyawan semakin baik maka *meeting* atau pertemuan-pertemuan yang dilakukan akan menjadi semakin efektif. Selain itu, semakin baik kualitas komunikasi kepemimpinan dapat meningkatkan hubungan atau *internal relations* antar karyawan. Kemampuan komunikasi kepemimpinan pada tahap ini disebut dengan *managerial communication*.

b. *Managerial (Managerial communication skills)*

Keterampilan komunikasi manajerial (*managerial communication skills*) membangun keterampilan inti (*core skills*). Keterampilan komunikasi manajerial merupakan kemampuan yang secara langsung melibatkan, mengelola, atau bekerja sama dengan satu orang dengan yang lainnya, dari satu persatu kontak untuk berinteraksi dengan kelompok-kelompok atau organisasi yang lebih luas.

Keterampilan komunikasi manajerial dimulai dengan kecerdasan emosional dan melek budaya (*cultural literacy*), yang meliputi keterampilan interpersonal dan lintas budaya yang dibutuhkan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain baik secara individual maupun dalam sebuah kelompok. Meskipun mendengarkan (*listening skills*) adalah keterampilan khusus dalam setiap situasi retorik, hal tersebut termasuk dalam bagian manajerial dari teks, bukan bagian dari inti karena mengelola orang lain secara efektif memerlukan perhatian lebih besar dari sekedar mendengarkan apa yang orang lain katakan, tidak semudah apa yang kita pikirkan dan dengarkan apa yang orang katakan.

Pada bagian manajerial juga mencakup bagaimana memimpin sebuah pertemuan dan mengatur sebuah tim. Kedua hal tersebut penting dan merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh para pemimpin saat ini. Pengukuran keterampilan komunikasi manajerial berdasarkan etos (*ethos/image*), kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) yang mencakup *dealing with own feelings*, *dealing with others*, *observation and feedback*, melek budaya (*cultural literacy*), dinamika dan komunikasi dalam tim (*team communication and dynamics*) (Barret 2008:19).

Pada saat semakin efektif hubungan antar karyawan maka akan memunculkan sebuah budaya komunikasi yang baik. Selanjutnya saat hubungan komunikasi antara karyawan maupun dengan pemimpin semakin baik berkat komunikasi kepemimpinan dari pemimpin tersebut, maka kualitas komunikasi dari kepemimpinan diharapkan untuk semakin meluas keluar dari perusahaan atau

external relations. Pada tahap kemampuan komunikasi kepemimpinan di sini disebut dengan *corporate communication*.

c. *Corporate (Corporate communication skills)*

Poin ketiga dalam mengukur kualitas komunikasi seorang pemimpin adalah keterampilan komunikasi dalam perusahaan (*corporate communication skills*). Keterampilan komunikasi dalam perusahaan mencakup pengembangan dari keterampilan manajerial dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk memimpin dalam perusahaan atau organisasi dan mengatasi masyarakat di luar organisasi yang lebih luas. Komunikasi dalam perusahaan akan menjadi lebih rumit saat seorang pemimpin harus berpikir tentang cara terbaik untuk berkomunikasi dengan seluruh stakeholder perusahaan baik internal maupun eksternal.

Namun sekali lagi, setiap komunikasi yang baik tergantung pada kualitas strategi komunikasi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Karena semakin besar dan banyak kelompok atau karyawan yang dipimpin maka semakin rumit juga strategi komunikasi yang harus dijalankan. Apabila kerumitan dalam menjalankan strategi komunikasi dapat dipecahkan dengan strategi kualitas komunikasi yang baik, sejalan saat seorang pemimpin tersebut bergerak ke level yang lebih tinggi dan semakin banyaknya karyawan yang dipimpinnya maka pemimpin tersebut dapat menjadi orang yang memimpin sebuah perubahan pengembangan visi dalam perusahaan. Selain itu pemimpin tersebut dapat menjadi “wajah” perusahaan yang baik bagi publiknya.

Pengukuran *corporate communication skills* berdasarkan komunikasi internal perusahaan (*internal corporate communication*) dan komunikasi eksternal perusahaan (*external corporate communication*) (Barret, 2008:19).

Hardjana (2007:191) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kepemimpinan dan komunikasi menunjukkan '*perilaku kooperatif dan suportif*' (*cooperative and suportif behavior*) yang mendorong bawahan untuk ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab, bahkan ikut menentukan tingkat produktivitas tinggi yang hendak dicapai oleh kelompok karyawan sendiri, sedangkan Peter F. Drucker (dalam Hardjana, 2007:191) menjelaskan bahwa perilaku kooperatif dan suportif disosialisasikan di kalangan karyawan sehingga menjadi perilaku normal yang mencerminkan semangat integrasi ke dalam kelompok kerja dan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Bila manajer perusahaan dan psikoterapis melakukan komunikasi suportif menurut *Gibb* (dalam Hardjana, 2007:193) mereka akan cenderung didengar dan dimengerti—distorsi informasi sangat minimal karena perasaan dan hati penerima pesan tidak mengalami kecemasan ataupun ketakutan. Komunikasi suportif selain efektif dan efisien, juga memberi kepuasan. Dalam komunikasi lisan tatap muka, manajer dianggap menunjukkan perilaku komunikasi suportif, bila ia baik secara verbal maupun non-verbal mendudukan diri setara—duduk sama rendah, berdiri sama tinggi—dengan karyawannya.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini menghubungkan antara kualitas komunikasi kepemimpinan dengan derajat supportivitas iklim organisasi karyawan di PT. Telkom Yogyakarta.

2. Derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi

Iklim komunikasi organisasi disebut sebagai '*komunikasi suportif*' (*suportif communication*) saat penerima pesan merasa mendapat 'dukungan yang memberikan ketenangan', sehingga merasa tidak terancam, komunikasi tersebut dianggap tidak memojokkan, tidak mencemaskan, memprihatinkan, atau membahayakan.

Terciptanya suatu iklim komunikasi yang baik dapat diukur melalui beberapa indikator. Redding (Harjana, 2007: 202-203), mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi tersebut :

a. Dukungan (*suportifness*)

Karyawan beranggapan bahwa komunikasi yang dilakukan dengan atasan dapat membangun kepercayaan diri dan keyakinan bahwa dirinya berharga bagi organisasi, ia percaya kerjanya merupakan sumbangan yang berharga.

b. Pembuatan keputusan partisipatif (*participative decision making*)

Terdapat kesan dan sikap umum bahwa para karyawan bebas melakukan komunikasi dengan atasan dan komunikasi tersebut benar-benar ada pengaruhnya. Ide, pandangan, dan saran karyawan dipertimbangkan dalam pembuatan keputusan.

c. Kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas (*trust, confidence, credibility*)

Dalam tingkatan tertentu sumber-sumber komunikasi dan peristiwa-peristiwa komunikasi dapat dipercayai dan diandalkan bebas dari manipulasi. Hubungan antara atasan dan bawahan ditandai oleh sikap saling mepercayai.

d. Keterbukaan dan ketulusan (*openness and candor*)

Komunikasi formal dan informal ditandai oleh keterbukaan dalam bicara maupun mendengarkan. Dalam hubungan komunikasi baik antara karyawan dengan pimpinan maupun antar karyawan, orang-orang dapat berbicara terus terang dan didengarkan secara tulus jujur tanpa pretense untuk menyiasati.

e. Tujuan kinerja tinggi (*high performance goals*)

Tujuan-tujuan secara jelas di dalam organisasi antar karyawan dan antara karyawan dengan atasan.

Berdasarkan penjabaran diatas terlihat bahwa kualitas komunikasi kepemimpinan adalah salah satu hal yang berguna untuk membangun iklim komunikasi organisasi para karyawan secara suportif.

Sophiah (2008;19) menjelaskan bahwa perbedaan individu dalam memaknai sesuatu dipengaruhi oleh beberapa factor seperti pemberi kesan (umur, jenis kelamin, masa bekerja, tingkat pendidikan, budaya dan lain-lain), sasaran, dan situasi. Berdasarkan faktor-faktor pembeda tersebut, dalam penelitian ini diambil faktor masa kerja sebagai faktor pembeda. Adanya perbedaan masa kerja dapat dianggap mampu menyebabkan hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kepuasan komunikasi menjadi berbeda.

Robbins, (2003: 40) menunjukkan bahwa masa kerja juga merupakan variabel yang paling berpengaruh dalam menjelaskan pengunduran diri. Robbins, (2003: 40) juga menunjukkan bahwa riset-riset terkait dengan masa kerja biasanya dihubungkan dengan absensi karyawan. Studi secara konsisten memperlihatkan

bahwa senioritas terkait negatif dengan absensi. Faktanya, dalam hal baik frekuensi absensi, masa kerja adalah variabel penjelas yang paling penting.

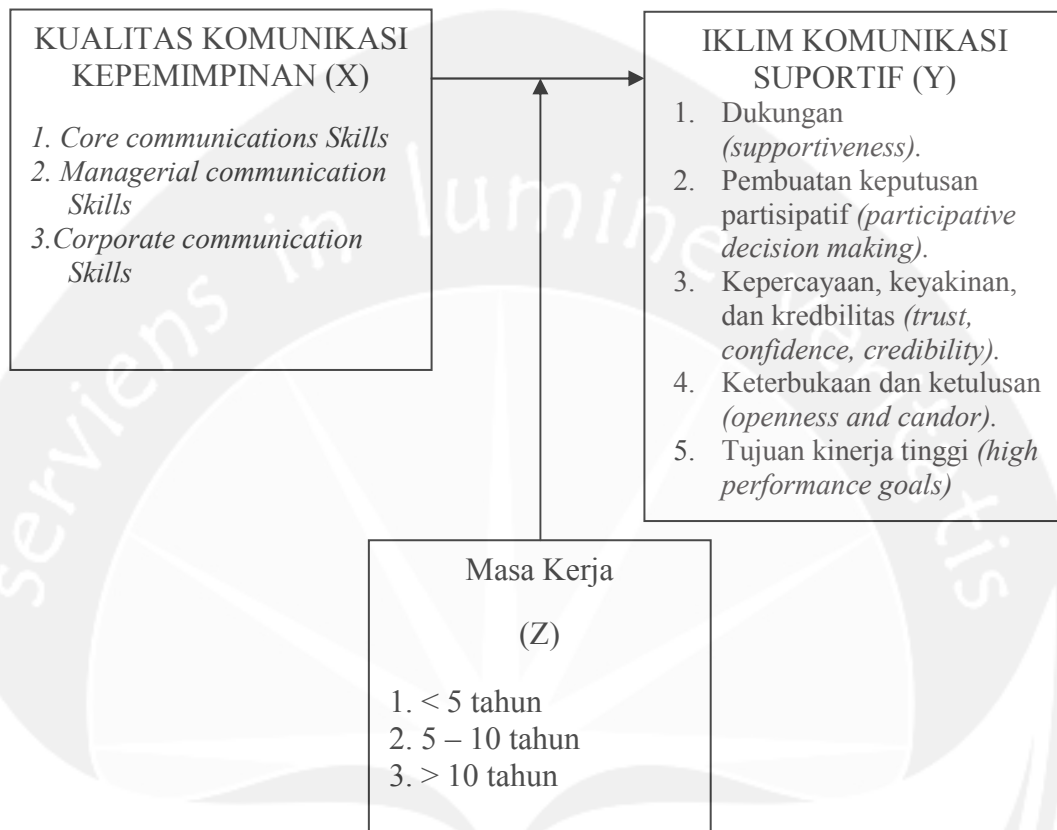
Masa kerja, dalam hal ini adalah pengalaman kerja kelihatannya adalah sebuah prediktor yang baik untuk menyebabkan hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kepuasan komunikasi menjadi berbeda. Seseorang dengan masa kerja yang lama biasanya sudah mampu memahami dan mengerti tentang seluk beluk yang ada perusahaan tersebut, termasuk juga tentang komunikasi yang ada di perusahaan tersebut.

Robbins, (2003: 40) menegaskan bahwa semakin lama seseorang dalam pekerjaannya, maka semakin berkurang potensi mereka untuk keluar dari pekerjaan. Selain itu, konsisten dengan riset yang menunjukkan perilaku masa lalu adalah prediktor terbaik dari perilaku masa depan. Bukti menunjukkan bahwa masa kerja karyawan dari pekerjaan sebelumnya adalah prediktor yang kuat dari pengunduran diri karyawan di masa depan. Bukti juga menunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan kerja positif terkait. Faktanya, ketika usia dan masa kerja diperlakukan secara berbeda, masa kerja terlihat menjadi prediktor yang lebih konsisten dan stabil daripada usia.

Berdasarkan hal tersebut, maka pada penelitian ini masa kerja digunakan sebagai variabel kontrol atau pengganggu hubungan antara kualitas komunikasi kepemimpinan dengan derajat supportivitas iklim komunikasi organisasi di PT. Telkom Yogyakarta.

Selanjutnya, Robbins, (2003: 40) telah membagi masa kerja menjadi 3 kategori dalam 3 rentang yakni masa kerja kurang dari 5 tahun, 5 – 10 tahun dan

lebih dari 10 tahun. Merujuk pada uraian teori dan kerangka konsep di atas, maka peneliti dapat menggambarkan kerangka konsep penelitian sebagai berikut:



Gambar 1.2 Konsep Penelitian

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konsep di atas maka peneliti dapat mengajukan hipotesis penelitian, sebagai berikut:

1. Hipotesis Teoritik
 - a. Kualitas komunikasi kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Iklim komunikasi organisasi karyawan.

b. Masa kerja merupakan variabel kontrol antara pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap iklim komunikasi organisasi karyawan.

2. Hipotesis Penelitian

a. Kualitas komunikasi kepemimpinan berpengaruh terhadap derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan.

b. Masa kerja mampu mengontrol hubungan antara kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan.

3. Hipotesis Statistik

a. Kualitas komunikasi kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan.

1) Hipotesis Alternatif (H_a)

Ada pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan.

2) Hipotesis Nul (H_0)

Tidak ada pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan.

b. Masa kerja mampu mengontrol pengaruh antara kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan.

1) Hipotesis Alternatif (H_a)

Masa kerja mampu mengontrol pengaruh antara kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan.

2) Hipotesis Nul (H_0)

Masa kerja tidak mampu mengontrol pengaruh antara kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan.

H. Definisi Operasional

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yakni variabel bebas, variabel tergantung dan variabel kontrol.

1. Variabel bebas = Kualitas komunikasi kepemimpinan (X)

Komunikasi kepemimpinan merupakan suatu fungsi kontrol, dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi atau suatu komunitas. Adapun dimensinya berupa *core communications skills*, *managerial communication skills*, dan *corporate communication skills*. Adapun indikator dari masing-masing dimensi dijabarkan sebagai berikut :

1) *Core Communications Skills* :

- a) Strategi komunikasi (*communication strategy*)
- b) Keterampilan komunikasi melalui tulisan (*written communications*)
- c) Keterampilan komunikasi melalui lisan (*oral communication*)

d) Komunikasi visual (*visual communication*)

2) *Managerial Communication Skills* :

a) Etos (*ethos/image*)

b) Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) (*dealing with own feelings, dealing with others, observation and feedback*)

c) Melek budaya (*cultural literacy*)

d) Dinamika dan komunikasi dalam tim (*team communication and dynamics*)

3) *Corporate Communication Skills* :

a) Komunikasi internal perusahaan (*internal corporate communication*)

b) Komunikasi eksternal perusahaan (*external corporate communication*)

2. Variabel terikat = derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi (Y)

Derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi dalam penelitian ini menggunakan lima dimensi dari konsepsi 'iklim komunikasi suportif' menurut pemikiran Redding. Pengukuran iklim komunikasi suportif dalam penelitian ini melihat dari indikator-indikator iklim organisasi yakni:

1. Dukungan (*suportifness*). Karyawan beranggapan bahwa komunikasi yang dilakukan dengan atasan dapat membangun kepercayaan diri dan keyakinan bahwa dirinya berharga bagi organisasi—ia percaya kerjanya merupakan sumbangan yang berharga;
2. Pembuatan keputusan partisipatif (*participative decision making*). Terdapat kesan dan sikap umum bahwa para karyawan bebas

melakukan komunikasi dengan atasan dan komunikasi tersebut benar-benar ada pengaruhnya—ide, pandangan, dan saran karyawan dipertimbangan dalam pembuatan keputusan;

3. Kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas (*trust, confidence, credibility*). Dalam tingkatan tertentu sumber-sumber komunikasi dan peristiwa-peristiwa komunikasi dapat dipercayai dan diandalkan—bebas dari manipulasi; hubungan antara atasan dan bawahan ditandai oleh sikap saling mempercayai;
4. Keterbukaan dan ketulusan (*openness and candor*). Komunikasi formal dan informal ditandai oleh keterbukaan dalam bicara maupun mendengarkan. Dalam hubungan komunikasi baik antara karyawan dengan pimpinan maupun antar karyawan, orang-orang dapat berbicara terus terang dan didengarkan secara tulus—jujur tanpa pretensi untuk menyiasati;
5. Tujuan kinerja tinggi (*high performance goals*). Tujuan-tujuan kinerja dikomunikasikan secara jelas di dalam organisasi—antar karyawan dan antara karyawan dengan atasan.

3. Variabel Kontrol = Masa kerja (Z)

Variabel kontrol atau variabel pengganggu yang digunakan dalam penelitian ini adalah Masa kerja. Masa kerja dalam penelitian ini terbagi dalam 3 rentang yakni masa kerja kurang dari 5 tahun, 5 – 10 tahun dan lebih dari 10 tahun (Robbins, 2003: 40).

Tabel 1.2
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Metode	Skala Pengukuran
1.	Kualitas Komunikasi Kepemimpinan	<i>Core communication Skills</i>	a. Pemimpin memiliki kemampuan korespondensi b. Pemimpin memiliki pemahaman dokumentasi c. Pemimpin memiliki kemampuan untuk membuat proposal d. Pemimpin memiliki kemampuan membuat laporan	Likert a. Sangat Setuju b. Setuju c. Netral d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	Skala Interval
		<i>Managerial communication Skills</i>	a. Kemampuan pemimpin untuk mengatur emosi yang baik b. Pemimpin memahami tentang budaya jawa	Likert a. Sangat Setuju b. Setuju c. Netral d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	Skala Interval
		<i>Corporate communication Skills</i>	a. Pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi dengan karyawan (internal) b. Pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi dengan pihak eksternal	Likert a. Sangat Setuju b. Setuju c. Netral d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	Skala Interval
2.	Iklim komunikasi supportif	<i>Dukungan (supportifness).</i>	a. komunikasi karyawan dengan atasan dapat	Likert a. Sangat Setuju b. Setuju	Skala Interval

			<p>meningkatkan kepercayaan diri</p> <p>b. karyawan merasa berharga bagi organisasi</p> <p>c. karyawan percaya bahwa kerja merupakan hal yang berharga bagi perusahaan</p>	<p>c. Netral</p> <p>d. Tidak Setuju</p> <p>e. Sangat Tidak Setuju</p>	
		<p><i>Pembuatan keputusan partisipatif (participative decision making).</i></p>	<p>a. Karyawan memiliki kebebasan berkomunikasi dengan atasan</p> <p>b. Karyawan memiliki sikap komunikasi yang baik dengan atasan</p> <p>c. Karyawan merasa bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan bermanfaat</p> <p>d. Karyawan merasa bahwa saran yang diberikan dipertimbangkan</p>	<p>Likert</p> <p>a. Sangat Setuju</p> <p>b. Setuju</p> <p>c. Netral</p> <p>d. Tidak Setuju</p> <p>e. Sangat Tidak Setuju</p>	<p>Skala Interval</p>
		<p><i>Kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas (trust, confidence, credibility).</i></p>	<p>a. Karyawan menilai bahwa sumber-sumber komunikasi dapat dipercaya</p> <p>b. Karyawan menilai bahwa peristiwa-peristiwa komunikasi dapat diandalkan</p>	<p>Likert</p> <p>a. Sangat Setuju</p> <p>b. Setuju</p> <p>c. Netral</p> <p>d. Tidak Setuju</p> <p>e. Sangat Tidak Setuju</p>	<p>Skala Interval</p>

			c. Karyawan mempercayai atasan		
		<i>Keterbukaan dan ketulusan (openness and candor)</i>	<p>a. Karyawan merasa bahwa komunikasi formal memiliki keterbukaan dalam bicara maupun mendengarkan.</p> <p>b. Karyawan merasa bahwa komunikasi informal ditandai oleh keterbukaan dalam bicara maupun mendengarkan.</p> <p>c. Karyawan merasa memiliki hubungan komunikasi yang baik antar karyawan</p> <p>d. Karyawan merasa memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan pimpinan</p>	<p>Likert</p> <p>a. Sangat Setuju</p> <p>b. Setuju</p> <p>c. Netral</p> <p>d. Tidak Setuju</p> <p>e. Sangat Tidak Setuju</p>	Skala Interval
		<i>Tujuan kinerja tinggi (high performance goals)</i>	<p>a. Karyawan merasa bahwa tujuan-tujuan kinerja dikomunikasikan secara jelas di dalam organisasi—</p>	<p>Likert</p> <p>a. Sangat Setuju</p> <p>b. Setuju</p> <p>c. Netral</p> <p>d. Tidak Setuju</p> <p>e. Sangat Tidak</p>	Skala Interval

			antar karyawan b. Karyawan merasa bahwa tujuan-tujuan kinerja dikomunikasikan secara jelas di dalam organisasi antara karyawan dengan atasan.	Setuju	
3.	Masa kerja		< 5 tahun 5 – 10 tahun > 10 tahun		Skala Ordinal

I. Metodologi penelitian

1. Jenis penelitian

Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan. Dengan demikian tidak terlalu mementingkan kedalaman analisis. Peneliti lebih mementingkan aspek keeluasaan data sehingga data atau hasil penelitian dianggap sebagai suatu representasi dari seluruh populasi. Dalam penelitian kuantitatif, peneliti dituntut bersikap objektif dan memisahkan diri dari data. Artinya peneliti tidak boleh membuat batasan konsep maupun alat ukur data sekehendak hatinya sendiri. Semuanya harus diuji terlebih dahulu apakah batasan konsep dan alat ukurnya sudah memenuhi prinsip reabilitas dan validitas (Kriyantono, 2006:57).

2. Tipe Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan tipe penelitian eksplanatif. Penelitian eksplanatif sendiri yaitu menjelaskan hubungan kausal antara

variabel-variabel melalui pengujian hipotesa (Singarimbun dan Effendi, 1987:5). Tipe penelitian eksplanatif sesuai dengan penelitian ini yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya.

3. Metode Penelitian

Untuk penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian survei. Survei adalah metode riset dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan datanya (Kriyantono, 2008:60). Tujuannya untuk memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu. Secara umum, metode survei terdiri dari dua jenis yaitu deskriptif dan eksplanatif (analitik). Penelitian ini menggunakan metode survei eksplanatif (analitik).

Berdasarkan sifatnya, survei eksplanatif ini dibagi menjadi dua sifat yaitu komparatif dan asosiatif. Sifat komparatif yaitu bermaksud membuat komparasi (membandingkan) antara variabel yang satu dengan lainnya yang sejenis. Sedangkan sifat asosiatif yaitu bermaksud menjelaskan hubungan (korelasi) antar variabel (Kriyantono, 2008:63). Dalam penelitian ini menggunakan survei eksplanatif yang bersifat asosiatif.

4. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Telkom Yogyakarta yang berlokasi di Jl. Yos Sudarso No.9 Kota Baru, Yogyakarta.

5. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2000:72). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi yaitu karyawan tetap di PT. Telkom Yogyakarta (kecuali pemimpin utama dan pemimpin per divisi) yakni sebanyak 178 karyawan.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2000:73). Sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan tetap di PT. Telkom Yogyakarta (kecuali pemimpin utama dan pemimpin per divisi) yakni sebanyak 178 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *total sampling*. *Total sampling* adalah teknik pengambilan sampel di mana jumlah sampel sama dengan populasinya (Sugiyono, 2007) yaitu sejumlah 178 karyawan.

6. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data yang akan digunakan bersumber dari:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner dan pengamatan langsung terhadap sumber yang diteliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dan diperoleh dari pihak-pihak lain. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari literature dan sumber-sumber lain yang mendukung.

7. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian kuesioner dalam penelitian ini menggunakan teknik uji-coba terpakai atau *try out* terpakai. Sebagaimana yang dijelaskan Hadi (2000:97) bahwa dalam *try out* atau uji-coba terpakai hasil uji-cobanya langsung digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dan tentu saja hanya data dari butir-butir yang sah saja yang dianalisis. Jadi *try out* terpakai merupakan suatu teknik untuk menguji validitas dan reliabilitas dengan cara pengambilan datanya hanya sekali dan hasil uji-cobanya langsung digunakan untuk menguji hipotesis.

Menurut Hadi (2000:98) *try out* terpakai atau uji-coba terpakai ini mengandung kelebihan dan kelemahan. Resikonya adalah jika terlalu banyak butir yang gugur dan terlalu sedikit butir yang bertahan, peneliti tidak (lagi) mempunyai kesempatan untuk merevisi instrumen atau kuesionernya. Pahalanya adalah peneliti tak perlu buang-buang waktu, tenaga, dan biaya untuk keperluan uji-coba semata.

a. Uji Validitas

digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan dalam kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner

tersebut (Ghozali, 2006: 49). Kriteria pengambilan keputusan valid atau tidaknya kuesioner dalam penelitian didasarkan pada teknik korelasi *product moment* dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Bila angka korelasi melebihi angka kritik dalam tabel nilai r, maka korelasi tersebut signifikan (Singarimbun dan Effendi, 1987:143). Di dapatkan nilai r tabel adalah 0,098 dengan taraf signifikansi 5%. Apabila r hitung lebih besar dari r tabel maka kuesioner sebagai alat pengukur dikatakan valid. Rumus *product moment* sebagai berikut:

$$R_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

R_{xy} : Koefisien korelasi antara nilai total item dengan nilai total

X : Nilai item

Y : Nilai total item

N : Banyaknya item

Tabel 1.3
Ringkasan Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian
n = 171

Variabel	Butir	R hitung	R tabel	Keterangan
	KKK_1	0,467	0,098	Valid
	KKK_2	-0,179	0,098	Gugur
	KKK_3	0,247	0,098	Valid
	KKK_4	0,335	0,098	Valid
	KKK_5	0,514	0,098	Valid
	KKK_6	0,573	0,098	Valid
	KKK_7	0,680	0,098	Valid
	KKK_8	0,657	0,098	Valid
	KKK_9	0,581	0,098	Valid
	KKK_10	0,390	0,098	Valid

KKK_11	0,460	0,098	Valid
KKK_12	0,562	0,098	Valid
KKK_13	0,625	0,098	Valid
KKK_14	-0,135	0,098	Gugur
KKK_15	0,668	0,098	Valid
KKK_16	0,620	0,098	Valid
KKK_17	0,632	0,098	Valid
KKK_18	0,545	0,098	Valid
KKK_19	0,655	0,098	Valid
KKK_20	0,536	0,098	Valid
KKK_21	0,346	0,098	Valid
KKK_22	0,435	0,098	Valid
KKK_23	0,511	0,098	Valid
SPTV_1	0,643	0,098	Valid
SPTV_2	0,297	0,098	Valid
SPTV_3	0,440	0,098	Valid
SPTV_4	0,242	0,098	Valid
SPTV_5	0,800	0,098	Valid
SPTV_6	0,442	0,098	Valid
SPTV_7	0,913	0,098	Valid
SPTV_8	0,436	0,098	Valid
SPTV_9	0,799	0,098	Valid
SPTV_10	0,907	0,098	Valid
SPTV_11	0,832	0,098	Valid
SPTV_12	-0,066	0,098	Gugur
SPTV_13	0,130	0,098	Valid
SPTV_14	0,467	0,098	Valid
SPTV_15	0,672	0,098	Valid
SPTV_16	0,636	0,098	Valid
SPTV_17	0,692	0,098	Valid
SPTV_18	0,787	0,098	Valid
SPTV_19	0,008	0,098	Gugur
SPTV_20	0,876	0,098	Valid
SPTV_21	0,772	0,098	Valid
SPTV_22	0,881	0,098	Valid
SPTV_23	0,060	0,098	Gugur

Sumber: data primer diolah, 2013

Setelah dilakukan uji validitas diketahui bahwa butir 2 dan 14 yang digunakan untuk mengukur kualitas komunikasi kepemimpinan

dan butir 12, 19 dan 23 untuk mengukur iklim komunikasi supportive gugur.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006:45). Untuk mengukur reliabilitas dengan menggunakan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,70 (Nunally dalam Ghozali, 2006:46). Rumus Alpha dari Cronbach adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma^2 b$ = Jumlah varian butir

σt^2 = Varian total

Tabel 1.4
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian
n = 171

Variabel	Alpha Cronbach	Limit Alpha	Keterangan
Kualitas komunikasi kepemimpinan	0,876	0,7	Reliabel
Iklim komunikasi supportive	0,929	0,7	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2013

Berdasarkan hasil uji reliabilitas seperti terdapat pada tabel di atas, diperoleh hasil koefisien reliabilitas alfa lebih besar dari 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa kuesioner tentang kualitas komunikasi kepemimpinan dan iklim komunikasi supportive dalam penelitian ini dapat dipercaya sebagai instrumen penelitian atau alat pengumpul data.

8. Metode analisis data

Teknik analisis dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis korelasi bivariate dan analisis korelasi partial. Untuk memudahkan analisis maka data yang diperoleh, dianalisis dengan program SPSS. Setelah itu dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Untuk menguji hipotesis ini digunakan rumus uji korelasi produk moment (r) dan analisis korelasi partial untuk mengetahui pengaruh kontrol terhadap hubungan variabel independent terhadap variabel dependent. Signifikansi diperoleh jika variabel independen berpengaruh secara nyata dan begitupun sebaliknya (Santoso, 2000: 167). Pengambilan keputusan uji korelasi bivariate maupun korelasi partial dilihat dari perbandingan probabilitas (sig) dengan taraf nyatanya (0,05), yaitu jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima dan jika probabilitas $< 0,05$ maka H_1 diterima.