

PENGARUH KUALITAS KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN TERHADAP DERAJAT SUPORTIFITAS IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI KARYAWAN DI PT. TELKOM YOGYAKARTA

Erika Damayanti / Ike Devi Sulistyaningtyas

Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jl. Babarsari No.46 Sleman, Yogyakarta

ABSTRAK

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".

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap derajat suportifitas iklim komunikasi organisasi karyawan PT. Telkom Yogyakarta. Metode penelitian ini adalah metode survai dan dikumpulkan melalui kuesioner. Populasi dalam penelitian adalah 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. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis korelasi bivariate dan analisis regresi linear baik sederhana maupun berganda.

Hasil pengujian memperoleh bahwa ada hubungan antara kualitas komunikasi kepemimpinan dengan iklim komunikasi supportive dan kualitas komunikasi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim komunikasi supportive. Selain itu, hasil perhitungan menunjukkan bahwa masa kerja tidak mampu mengontrol pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap iklim komunikasi supportive.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan evaluasi untuk melakukan perbaikan dan kemajuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Kata Kunci : Kualitas Komunikasi Kepemimpinan, Iklim Komunikasi Suportif, Masa Kerja

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 factor 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 menyuarkan 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) 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 dimedia 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 kuisisioner 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. Tujuan Penelitian

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

C. Hasil dan Analisis

Interpretasi data adalah pembandingan hasil yang telah dianalisa pada bab-bab sebelumnya dengan menghubungkan teori-teori yang ada. Melalui interpretasi data ini, peneliti ingin mengetahui penilaian responden terhadap Pengaruh Kualitas Komunikasi Kepemimpinan terhadap Derajat Suportifitas Iklim Komunikasi Organisasi Karyawan Di PT. Telkom Yogyakarta. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa ada pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap iklim komunikasi suportif karena nilai signifikansi $0,015 < 0,05$. Selanjutnya, besar pengaruh komunikasi kepemimpinan terhadap iklim komunikasi suportif sebesar 0,185 atau 18,5%.

Secara teori, menurut 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. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi mampu menunjukkan perilaku kooperatif dan suportif karyawan meskipun lemah.

Menurut Pace dan Faules (2001:165) 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.

Selanjutnya, hasil perhitungan masa kerja saat mengontrol pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap iklim komunikasi suportif diketahui bahwa kualitas komunikasi kepemimpinan menjadi tidak berpengaruh terhadap iklim komunikasi suportif karyawan saat dikontrol oleh masa kerja. Pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap iklim komunikasi suportif karyawan saat dikontrol oleh masa kerja menurun sebesar 0,044 atau 4,4%. Temuan ini menunjukkan bahwa masa kerja menurunkan pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap iklim komunikasi suportif.

Seorang karyawan dengan masa kerja semakin lama biasanya memiliki kemampuan atau kompetensi dalam bekerja karena telah berpengalaman, selain itu seseorang dengan masa kerja yang semakin lama tentunya sudah lebih mengenal karakteristik pemimpin sehingga dimungkinkan meskipun perintah dari atasan meskipun kurang jelas tetapi karyawan dengan masa kerja yang lebih lama sudah mampu memahaminya.

Temuan ini diperkuat dengan pendapat 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.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa sebanyak 50,3% menilai bahwa kualitas komunikasi kepemimpinan (X) termasuk kategori baik. Hasil tersebut menggambarkan bahwa kualitas komunikasi kepemimpinan pada masing-masing pimpinannya tergolong baik atau

menunjukkan bahwa kualitas komunikasi kepemimpinan yang terdiri dari *core communication skills*, *managerial communication skills* dan *corporate communication skills* tergolong baik.

Barret menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada komunikasi yang efektif, jadi seorang pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan efektif menghasilkan kepemimpinan yang efektif pula. Barret dalam teorinya menyatakan bahwa seorang manajer yang mempunyai perspektif dan kontrol pengawasan, pemimpin dapat membuktikan bahwa tiga inti komunikasi dapat menjadi pemimpin yang efektif dalam situasi organisasi yang kompleks.

Selanjutnya, Barret menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus menguasai *core communication skills* seperti dapat membuat tulisan atau perintah yang dimengerti, mengerti mengenai surat menyurat, dokumentasi, proposal email, maupun laporan-laporan. Selain pemimpin harus menguasai ketrampilan komunikasi inti atau *core communication skills* juga harus menguasai keterampilan komunikasi manajerial (*managerial communication skills*) yang dimulai dari intelegensi emosi dan pengetahuan tentang budaya (melek budaya/*cultural literacy*). Keterampilan komunikasi manajerial ini digunakan untuk membangun hubungan baik baik antar perseorangan maupun dengan kelompok dan yang terakhir seorang pemimpin juga harus dapat mengembangkan ke arah komunitas yang lebih luas dan lebih kompleks yakni ketika harus menghadapi pihak-pihak yang berkepentingan (internal maupun eksternal) dan hal ini disebut dengan *corporate communication skills*.

Gambaran iklim komunikasi suportifnya (Y) diketahui bahwa sebagian besar responden yakni sebanyak 35,1% menilai bahwa iklim komunikasi suportifnya termasuk dalam kategori kurang baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi tersebut menunjukkan anggota organisasi bahwa organisasi belum begitu mempercayai karyawan dan memberi kebebasan karyawan dalam mengambil risiko kurang mendorong karyawan dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas.

D. Kesimpulan

1. Hasil pengujian di atas memperoleh nilai korelasi antara kualitas komunikasi kepemimpinan dengan iklim komunikasi supportive sebesar 0,185 dan nilai signifikansi sebesar 0,015, karena nilai signifikansi $0,015 < 0,05$ dapat diartikan bahwa ada hubungan antara kualitas komunikasi kepemimpinan dengan iklim komunikasi supportive.

2. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa kualitas komunikasi kepemimpinan mampu menjelaskan perubahan iklim komunikasi supportive karyawan sebesar 0,035 atau 3,5% dan dari hasil uji t diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,015 karena nilai signifikansi sebesar 0,015 ini lebih kecil dari 0,05 ($0,015 < 0,05$) berarti kualitas komunikasi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim komunikasi supportive.
3. Hasil perhitungan masa kerja saat mengontrol pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap iklim komunikasi supportive diketahui variabel masa kerja memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,670 karena nilai signifikansi sebesar 0,670 ini lebih besar dari 0,05 ($0,670 > 0,05$) berarti masa kerja tidak mampu mengontrol pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap iklim komunikasi supportive.
4. Sebanyak 50,3% karyawan menilai bahwa kualitas komunikasi kepemimpinan atasan mereka tergolong dalam kategori baik.
5. Sebanyak 35,1% karyawan menilai bahwa iklim komunikasi supportivenya termasuk dalam kategori kurang baik.

E. Keterbatasan Penelitian

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masa kerja tidak mampu mengontrol pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap iklim komunikasi supportive sehingga dapat dikatakan penentuan masa kerja sebagai variabel kontrol kurang tepat.
2. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang bersifat *self assessment* sehingga peneliti hanya mempercayai saja apa yang mereka jawab.

F. Daftar Pustaka

- Barret, Deborah J. 2008. *Leadership communication, second edition*, The McGraw-Hill Companies. Inc.
- David, K. dan Newstrom, J.W. 1993. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Hardjana, Andre.2007. *Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi*. Volume: (4)No:2.
- Kartini, K. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kreps, Gary. 1986. *Organizational Communication*. New York: Longman Inc.

- Kriyantono, Rachmat. 2008. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Muhammad, Arni. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, Dedy. 2001. *Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2001. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Poole, Marshall Scott. 1985. *Communication and Organizational Climate: Review, Critique, and a New Perspective*, dalam Robert D. McPhee dan Philip K. Tompkins (eds) *Organizational Communication: Traditional Themes and New directions*. Beverly Hills, CA: Sage Publication, Inc
- Redding, W. Charless. 1972. *Communication within Organization: an Interpretive Review of Theory and Research*. New York. Industrial Communication Council.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Gramedia.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3S
- Sophiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- West, Richard.,& Turner, Lynn H. 2008. *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*. Buku 1. Jakarta: Salemba Humanika