

Visionist

Volume 3, Nomor 2 – September 2014

SKENARIO PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN MAHASISWA <i>M. Achmad Subing dan Abdul Basit</i>	85 – 92
KOMPETENSI KEWIRUSAHAAN SEBAGAI PUSAT KEUNGGULAN LULUSAN MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG <i>Dirwansyah Sesunan Defrizal dan Anggrita Denziana</i>	93 – 101
PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG LAMPUNG..... <i>Defrizal dan Iskandar AA</i>	102 – 115
STRATEGI PENINGKATAN MOTIVASI KERJA MELALUI PEMBERIAN INSENTIF MATERIAL DAN NON MATERIAL <i>Agus Wahyudi dan Sinung Hendratno</i>	116 – 125
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI VERTIKAL DALAM MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA PEGAWAI <i>Andala Rama Putra dan Anggrita Denziana</i>	126 – 139
TINJAUAN KEMBALI <i>LEADERSHIP IN ADMINISTRATION : A SOCIOLOGICAL INTERPRETATION</i> (SELZNICK, 1957) <i>Ayi Ahadiat</i>	140 – 149

Jurnal Manajemen Visionist	Volume 3	Nomor 2	Halaman 85 - 149	Bandar Lampung September 2014	ISSN 1411 – 4186
-------------------------------	----------	---------	---------------------	----------------------------------	---------------------

ISSN 1411 – 4186

Jurnal Manajemen

Visionist

Volume 3, Nomor 2 – September 2014

DEWAN PENYUNTING

Penyunting Ahli

Sudarsono (Ketua)
Sri Utami Kuntjoro
Sinung Hendratno
Agus Wahyudi
Abdul Basit

Penyunting Pelaksana

Budhi Waskito
Ardansyah
Eka Kusmayadi
Zainal Abidin

Alamat:

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung
Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261
Email: visionist@ubl.ac.id

Diterbitkan oleh:

Program Studi Manajemen
Universitas Bandar Lampung

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI VERTIKAL
DALAM MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA PEGAWAI**

Andala Rama Putra dan Anggrita Denziana
Universitas Bandar Lampung

Abstract

Successful implementation of the decentralization of authority has relevance to the description of the tasks that the responsibilities of the existing apparatus in the Regional Secretariat in accordance with the decentralization of authority from the Regent Way Kanan. Starts from the breadth of tasks and functions and objectives Secretariat Way Kanan District which tasks will be performed by employees up to the lower level, the role of Leadership Style and Communication Implementation will determine impact on employee morale is maximal. The purpose of this study was to 1) determine if the effects of leadership style on employee morale at Sekreteriat Way Kanan District, 2) determine if there is vertical communication influence the implementation of employee morale at the District Sekreteriat Way Kanan and 3) determine if there is influence shared leadership style and the implementation of vertical communication of employee morale at the District Sekreteriat Way Kanan. The results showed that 1) There is the influence of leadership style on employee morale at the District Secretariat Office Way Kanan. 2) There is the influence of vertical communication of employee morale at the District Secretariat Office Way Kanan. 3) There are influences together leadership style and vertical communication to employee morale at the District Secretariat Office Way Kanan.

Key words: leadership style, vertical communication, employee morale

Abstrak

Keberhasilan pelaksanaan kewenangan otonomi daerah memiliki relevansi dengan uraian tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab para aparatur yang ada di Sekretariat Daerah sesuai dengan desentralisasi kewenangan dari Bupati Way Kanan. Bertitik tolak dari kepada luasnya tugas dan fungsi serta sasaran yang ingin dicapai Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan yang mana tugas tersebut akan dilaksanakan oleh pegawai sampai tingkat yang paling bawah, maka peranan Gaya Kepemimpinan dan Pelaksanaan Komunikasi akan menentukan pengaruh terhadap semangat kerja pegawai yang maksimal. Tujuan penelitian ini adalah untuk 1) mengetahui apakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai pada Sekreteriat Daerah Kabupaten Way Kanan, 2) mengetahui apakah ada pengaruh pelaksanaan komunikasi vertikal terhadap semangat kerja pegawai pada Sekreteriat Daerah Kabupaten Way Kanan dan 3) mengetahui apakah ada pengaruh secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan pelaksanaan komunikasi vertikal terhadap semangat kerja pegawai pada Sekreteriat Daerah Kabupaten Way Kanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan. 2) Ada pengaruh komunikasi vertikal terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan. 3) Ada pengaruh secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan komunikasi vertikal terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, komunikasi vertikal, semangat kerja

PENDAHULUAN

Seiring dengan penyelenggaraan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab sebagaimana telah diatur dalam UU Nomor 12 Tahun 1999, tanggal 20 April 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Dati II Way Kanan, Kabupaten Dati II Lampung Timur dan Kotamadya Metro. Pada tanggal 27 April 1999 Peresmian Kabupaten Way Kanan dilaksanakan, ditandai dengan dilantiknya Penjabat Bupati oleh Menteri Dalam Negeri di Jakarta.

Pemerintah Kabupaten Way Kanan melakukan penataan kelembagaan perangkat daerah yang salah satunya adalah membentuk Sekretariat Daerah Kabupaten. Kebijakan tersebut ditetapkan melalui Perda Kabupaten Way Kanan Nomor 03 Tahun 2008 tentang Organisasi Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD.

Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan merupakan unsur staf pelaksana kewenangan otonomi daerah pada pelaksanaan desentralisasi yang memiliki tugas membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah otonom.

Keberhasilan pelaksanaan kewenangan otonomi daerah di Kabupaten Way Kanan memiliki relevansi dengan uraian tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab para aparatur yang ada di Sekretariat Daerah sesuai dengan desentralisasi kewenangan dari Bupati Way Kanan.

Bertitik tolak dari luasnya tugas dan fungsi serta sasaran yang ingin dicapai Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan yang mana tugas tersebut akan dilaksanakan oleh pegawai sampai tingkat yang paling bawah, maka peranan Gaya Kepemimpinan dan Pelaksanaan Komunikasi akan menentukan pengaruh terhadap semangat kerja pegawai yang maksimal.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Mengetahui apakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai pada Sekreteriat Daerah Kabupaten Way Kanan.
2. Mengetahui apakah ada pengaruh pelaksanaan komunikasi vertikal terhadap semangat kerja pegawai pada Sekreteriat Daerah Kabupaten Way Kanan.
3. Mengetahui apakah ada pengaruh secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan pelaksanaan komunikasi vertikal terhadap semangat kerja pegawai pada Sekreteriat Daerah Kabupaten Way Kanan.

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya setiap organisasi selain berupaya untuk mencapai tujuannya, baik tujuan organisasi, pegawai maupun masyarakat. Agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik, perlu adanya penyelerasan antara tujuan organisasi dengan tujuan pegawai, maka diperlukan pengelolaan manajemen yang efektif untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Selanjutnya berikut dijelaskan beberapa pendapat tentang kepemimpinan, antara lain: Menurut Gibson (1995): “Bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.” Menurut Dubin (1951): “*Leadership is the exercices of aouthority and the making of decisions* (Kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kekuasaan dan membuat keputusan).”

Fungsi pemimpin tidak hanya merencanakan langkah kerja bawahan dan target yang harus dicapai, tetapi juga pengawasan sebagai evaluasi terhadap hasil kerjanya, di antaranya:

1. Evaluasi terhadap dirinya sendiri, secara introspektif mengukur hingga di mana kemampuannya memimpin kelompok.
2. Menilai hingga di mana para bawahannya itu secara sukarela mendukung kebijakan itu. Kemudian menentukan cara-cara perbaikan terhadap hal-hal yang menyimpang dari perencanaan. Pengawasan sebagai evaluasi didasarkan kepada standar tertentu sebagai pedoman ukuran.

Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk menghadapi masalah yang ada di organisasi maupun untuk meningkatkan kualitas pegawai dan menjaga kelangsungan hidup organisasi. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang selain memiliki kemampuan pribadi tertentu, juga mampu membaca keadaan pegawai dan lingkungannya. Yang harus diketahui tentang pegawai adalah kematangan mereka sebab ada kaitan langsung antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dengan tingkat kematangan pegawai agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai.

Salah satu cara untuk mengetahui tingkat kematangan pegawai adalah dengan melihat kemampuan dan semangat mereka dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang diembankan.

Menurut Fiedler (dalam Wahjosumidjo, 1985) kepemimpinan yang efektif dipengaruhi tiga faktor, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahannya, struktur tugas dan kewibawaan kedudukan pemimpin.

Seorang pemimpin baru akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik jika ia menyadari akan 3 hal, yaitu :

1. *Abilitas*, yaitu kemampuan atau kecakapan untuk memimpin.
2. *Otoritas*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan koordinasi kerja.
3. *Responsibilitas*, yaitu tanggung jawab mengenai apa yang ia ambil dalam keputusan.

Jika salah satu dari ketiga hal tersebut tidak ada, maka organisasi akan kacau dan para bawahan akan saling melemparkan tanggung jawab. Pemimpin harus sadar bagaimana tindakannya sebagai pemimpin akan berpengaruh pada kerja pegawai (Fiedler dalam Wahjosumidjo, 1985).

Peningkatan semangat kerja, keberhasilan kerja, kerajinan kerja dan kedisiplinan kerja yang mengarah kepada peningkatan efektivitas kerja ditentukan juga oleh gaya kepemimpinan seseorang, maka seorang pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi organisasi yang dipimpinnya.

Gaya Kepemimpinan pada hakikatnya dapat mengandung arti yaitu bagaimana pemimpin itu berhubungan dengan bawahan. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan disebut gaya.

Komunikasi

Manusia sebagai makhluk sosial menempatkan komunikasi sebagai hal yang penting. Komunikasi adalah dasar dari setiap usaha antar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia ingin membagi apa dirasakan dan diketahuinya. Demikian pula dalam organisasi mutlak diperlukan adanya komunikasi, karena suatu organisasi mencakup kepentingan dua orang atau lebih yang mana diantara mereka memerlukan adanya koordinasi untuk mendapatkan hasil kerja yang baik. Oleh karena itu, komunikasi perlu mendapat perhatian dari pimpinan suatu organisasi karena komunikasi dapat memperlancar setiap kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi.

Sebagai gambaran dasar bahwa komunikasi berperan penting dalam suatu organisasi, berikut definisi tentang komunikasi menurut Keith Davis dan Newstrom J.W. yang diterjemahkan oleh Agus Dharma (1993):

“Organisasi tidak mungkin berada tanpa komunikasi. Apabila tidak 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“.

Dari pendapat tersebut di atas terlihat bahwa komunikasi dalam suatu organisasi bukan saja merupakan suatu proses penyampaian suatu pesan, namun juga merupakan suatu proses yang dapat menggerakkan semua fungsi yang ada pada organisasi yang bersangkutan.

Selanjutnya IG. Wursanto (2002) dalam bukunya “Etika Komunikasi Kantor” berpendapat bahwa “Komunikasi merupakan proses kegiatan pengoperan/penyampaian berita/informasi yang mengandung arti dari suatu pihak (seseorang atau tempat) kepada pihak (seseorang atau tempat) lain dalam usaha mendapatkan saling pengertian.

Berdasarkan khalayak sasaran yang ada, komunikasi dalam manajemen dapat dibagi menjadi dua kegiatan yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi Internal adalah komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi, sedangkan Komunikasi

Eksternal adalah komunikasi yang terjadi pada orang atau sekelompok orang di luar organisasi. Secara rinci dijelaskan oleh Effendy (2000) bahwa:

“Komunikasi internal adalah komunikasi antara pimpinan atau manager dengan komunikasi yang ada didalam organisasi, yaitu pegawai secara timbal balik. Komunikasi internal dibagi menjadi 3 kegiatan yaitu:

1. Komunikasi Vertikal
2. Komunikasi Horizontal
3. Komunikasi Diagonal

Adapun pengertian Komunikasi Vertikal, menurut Effendy (2000) “komunikasi vertikal, yakni komunikasi dari atas ke bawah (*down ward communication*) dan dari bawah ke atas (*up ward communication*) adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal tersebut pimpinan memberi instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan dan lain – lain kepada bawahannya. Dalam pada itu bawahan memberikan laporan, saran, pengaduan dan sebagainya kepada pimpinan.”

Komunikasi Horizontal adalah komunikasi sosial antar insan dalam tingkat status sosial yang hampir sama dan terjadi dalam unit – unit yang relatif kecil.

Komunikasi Diagonal/Silang adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain.

Dari definisi diatas, tampak bahwa komunikasi vertikal harus dilaksanakan sebaik - baiknya agar kegiatan berjalan dengan baik pula. Agar komunikasi vertikal dapat berjalan dengan baik maka sebaiknya diperhatikan syarat-syarat komunikasi vertikal seperti yang dikemukakan Keith Devis dan J.W. Newstrom yang diterjemahkan Agus Dharma (1993): “Syarat–syarat komunikasi vertikal adalah sebagai berikut:

1. Tetap memperoleh informasi
2. Mengembangkan sikap komunikasi yang positif
3. Rencana Komunikasi
4. Membina Kepercayaan.

Dengan memperhatikan syarat-syarat komunikasi vertikal tersebut diharapkan akan terjadi dampak positif dalam pelaksanaan komunikasi vertikal terutama dalam upaya meningkatkan semangat kerja pegawai.

Semangat Kerja

Siswanto (1989) dalam buku “Manajemen Tenaga Kerja“ menjelaskan mengenai semangat kerja adalah: “Moral kerja, kegairahan kerja secara definitif dapat diartikan sebagai suatu kondisi atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok–kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan“.

Sedangkan menurut Alex Nitisemito (1996) dalam bukunya “Manajemen Personalia” mengemukakan, “Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan diharapkan lebih cepat lebih baik”.

Dari kedua pendapat diatas dapat dikatakan bahwa dengan adanya semangat kerja pegawai akan melaksanakan pekerjaan dengan perasaan bahagia, puas hati, penuh kesadaran dan bertanggung jawab serta pekerjaan akan lebih cepat terselesaikan dan produktivitas juga akan meningkat.

Adapun beberapa hal yang menyebabkan turunnya semangat kerja dari pegawai, menurut Nitisemito (1996) yaitu sebagai berikut:

1. Turunnya/rendahnya produktivitas, hal ini dapat diukur atau dapat dibandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan, penundaan kerja dan sebagainya.

2. Tingkat Absensi yang naik/tinggi. Pada umumnya, bila semangat dan gairah kerja turun, mereka akan malas untuk setiap hari datang kerja.
3. Tingkat Kerusakan yang naik/tinggi. Naiknya tingkat kerusakan tersebut sebetulnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang, terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya.
4. Kegelisahan di mana-mana. Kegelisahan di mana–mana akan terjadi bila semangat dan kegairahan kerja menurun. Kegelisahan ini dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan kerja, keluh kesah serta hal lainnnya.
5. Tuntutan yang seringkali terjadi. Hal ini merupakan indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja yang turun. Tuntutan merupakan perwujudan dari rasa ketidakpuasan. Moekijat (2000) dalam bukunya “Manajemen Kepegawaian dan Hubungan dengan Perusahaan” yang mendasarkan pada pendapat Dale Yolder mengemukakan ciri–ciri semangat kerja yang tinggi yaitu sebagai berikut:

1. Apabila mereka antusias terhadap pekerjaannya.
2. Datang tepat pada waktunya.
3. Labour Turnover yang rendah.
4. Hasil kerja yang baik.
5. Tidak cepat bosan dalam bekerja

Jadi diharapkan dengan adanya komunikasi yang efektif di dalam organisasi maka akan meningkatkan semangat dan gairah kerja yang tinggi dari para pegawai dengan selalu datang tepat pada waktunya, antusias, dan perhatian terhadap pekerjaannya, juga selalu mengerjakan pekerjaannya dengan hasil yang baik.

Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai.
2. Komunikasi Vertikal berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai.
3. Gaya Kepemimpinan dan Pelaksanaan Komunikasi Vertikal secara bersama–sama berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampling

Suharsimi Arikunto menyatakan bahwa jika populasi lebih besar dari 100 maka dapat digunakan metode sampling dengan mengambil sampel sebesar 10 s/d 25 persen dari anggota populasi, tetapi jika anggota populasi lebih kecil dari 100 sebaiknya menggunakan metode sensus dengan meneliti seluruh anggota populasi.

Berdasarkan pendapat tersebut, dari jumlah populasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan adalah sebanyak 161 pegawai. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 41 orang pegawai sebagai responden.

Definisi Operasional

Penelitian ini mengkaji keberadaan 3 (tiga) Variabel, yaitu Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas 1 (X_1), Komunikasi Vertikal sebagai variabel bebas 2 (X_2) dan Semangat Kerja Pegawai sebagai variabel terikat.

Variabel bebas (X) yang terdiri dari:

- a. Variabel gaya kepemimpinan (X_1) didefinisikan sebagai suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat dan mau menjalankan apa yang diperintahkannya. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) indikator, yaitu:
 1. Hubungan antara pemimpin dengan bawahannya
 2. Struktur tugas
 3. Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan

4. Pendelegasian wewenang
- b. Variabel Komunikasi Vertikal (X_2) didefinisikan sebagai komunikasi timbal balik antara pimpinan dan bawahannya yang berupa komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas yang menyebabkan berlangsungnya kegiatan. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) indikator, yaitu:
 1. Tetap memperoleh informasi
 2. Mengembangkan sikap komunikasi yang positif
 3. Rencana Komunikasi
 4. Membina Kepercayaan
- c. Variabel Terikat yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Yang menjadi variabel terikat adalah semangat kerja pegawai (Y) didefinisikan sebagai sikap pegawai dalam melakukan pekerjaan secara lebih giat dan bertanggung jawab sehingga diharapkan pekerjaan lebih cepat selesai dan juga tujuan organisasi dapat tercapai.

Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan kuisioner dengan skala Likert dengan 5 alternatif jawaban (Wahyudi, 2008) dengan pengukuran variabel adalah :

1. Alternatif jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Alternatif jawaban Setuju (S) diberi skor 4
3. Alternatif jawaban Agak Setuju (AS) diberi skor 3
4. Alternatif jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Alternatif jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Pengumpulan Data

Dalam Penelitian ini data yang dikumpulkan bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari objek penelitian yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain yang telah mengolah atau mempublikasikan data primer seperti data yang diperoleh dari Biro Statistik, majalah ilmiah, buletin, dan sebagainya.

Tipe penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif. Penelitian kualitatif yaitu menggambarkan keadaan di lapangan berdasarkan kenyataan yang ada yang ditunjang dengan teori-teori atau literatur yang mendukung. Sedang penelitian kuantitatif yaitu penelitian berdasarkan angka-angka yang didapatkan dari hasil penyebaran angket atau kuisioner yang kemudian diolah dengan analisis dan rumus statistik.

Analisis Data

Metode analisis data yang akan digunakan di dalam pelaksanaan penelitian ini adalah analisis deskriptif dan kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan menggunakan analisis tabel tunggal yang menggambarkan kriteria variabel Gaya Kepemimpinan, Variabel Komunikasi Vertikal serta Semangat Kerja. Sedangkan analisis kuantitatif digunakan untuk pengaruh antara gaya kepemimpinan dan pelaksanaan komunikasi vertikal terhadap semangat kerja pegawai, maka diketahui terlebih dahulu koefisien korelasi dalam hal ini adalah korelasi Product Moment dari Pearson.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Responden

Responden penelitian ini berasal dari populasi sebanyak 161 (seratus enam puluh satu) orang pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan, diambil sampel sebanyak 41 (enam puluh tujuh) responden. Masing-masing responden diminta mengisi tiga kuesioner, di mana data yang berhasil dikumpulkan yaitu tentang gaya kepemimpinan, komunikasi

vertikal, dan semangat kerja. Setiap kuesioner terdiri dari 10 (sepuluh) pernyataan yang harus dijawab oleh responden.

Berdasarkan kelompok umur diketahui bahwa responden penelitian ini yang merupakan pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan, kelompok umur pegawai yang dominan adalah dalam kelompok umur antara 31 – 35 tahun yaitu sebanyak 15 orang (36,58 %) dan kelompok umur antara 26 - 30 tahun yang jumlahnya 10 orang (24,39 %). Selebihnya kelompok umur kurang dari 25 tahun sebanyak 6 orang (14,63 %), kelompok umur 36 – 40 tahun sebanyak 6 orang (14,63 %) dan kelompok umur di atas 40 tahun sebanyak 4 orang (9,76 %) (Tabel 1).

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Kelompok Umur

Kelompok Umur (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
< 25	6	14,63
26 - 30	10	24,39
31 – 35	15	36,58
36 – 40	6	14,63
40 <	4	9,76
Jumlah	41	100

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan memiliki komposisi pegawai yang beragam, di mana sebagian besar pegawai berusia 26 - 30 tahun dan 31 – 35 tahun masing-masing 24,39 persen dan 36,58 persen. Kondisi demikian dapat dinilai sebagai kondisi yang baik, di mana pada usia 26 sampai 35 tahun tersebut seorang pegawai sedang dalam kondisi yang secara teoretis berada dalam masa produktif.

Komposisi pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan berdasarkan jenis kelamin, didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 63,41 persen, sedangkan pegawai perempuan sebanyak 36,59 persen. Dari data ini menunjukkan bahwa dari segi jumlah, pegawai laki-laki dominan, yang dapat diduga karena pekerjaan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan adalah sebagian besar bidang teknis, sedangkan pegawai perempuan berperan melaksanakan tugas-tugas yang bersifat administratif. Sehingga dapat dikatakan bahwa karakteristik jenis kelamin laki-laki penting dalam menunjang kinerja pegawai sehingga memperlancar pelaksanaan tugas (Tabel 2).

Tabel 2. Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	26	63,41
Perempuan	15	36,59
Jumlah	41	100

Tingkat pendidikan pegawai cukup baik atau cukup tinggi dilihat dari jumlah pegawai yang berlatar belakang pendidikan sarjana sangat dominan dari 18 orang (43,90 %) dan sebagian besar berikutnya berpendidikan Diploma sebanyak 9 orang (21,95 %), selebihnya berpendidikan SMU/Sederajat dan Strata 2/Magister. Data ini menginformasikan bahwa tingkat pendidikan pegawai berperan penting dalam pencapaian kinerja, di mana sebagian besar pegawai telah memiliki basis pendidikan formal yang memadai yaitu tingkat sarjana

strata satu. Dengan kata lain, tingkat pendidikan pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan dapat dikatakan tergolong baik (Tabel 3).

Tabel 3. Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Strata 2	6	14,63
Strata I	18	43,90
Diploma	9	21,95
SMU	8	19,51
Jumlah	41	100

Masa kerja pegawai cukup merata meskipun jumlah terbanyak terdapat pada kelompok pegawai yang memiliki pengalaman atau masa kerja 11 – 15 tahun, yaitu sebanyak 13 orang (31,71 %). Penyebaran data masa kerja pegawai ini dapat dikatakan bahwa keragaman pengalaman pegawai memiliki peranan penting dalam menunjang pelaksanaan tugas-tugas dan fungsi pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan (Tabel 4).

Tabel 4. Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
< 5	6	14,63
6 – 10	12	29,27
11 – 15	13	31,71
16 – 20	8	19,51
20 <	2	4,88
Jumlah	41	100

Tabel 5. Skor Jawaban Responden Penelitian tentang Gaya Kepemimpinan (X_1)

No	Pertanyaan	Skor Riel	Skor Maksimum	Capaian (%)
1.	Pimpinan sering bersosialisasi dengan bawahannya.	132	205	64,39
2.	Dalam pelaksanaan tugas, pimpinan selalu membantu memberikan dukungan.	130	205	63,41
3.	Hubungan antara pegawai dan pimpinan berjalan dengan harmonis.	149	205	72,68
4.	Pimpinan selalu menambah beban kerja di luar struktur tugas yang ada	129	205	62,93
5.	Pimpinan senantiasa melibatkan bawahan dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan pegawai.	158	205	77,07
6.	Pimpinan sering memberikan pujian atas prestasi kerja yang dicapai pegawai.	131	205	63,90
7.	Pimpinan memberikan peluang kepada bawahan untuk menyampaikan masalah pekerjaan yang ada.	147	205	71,71
8.	Pimpinan sering menyampaikan informasi kepada bawahan.	152	205	74,15
9.	Pimpinan memberikan komitmen tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada bawahan.	139	205	67,80
10.	Pimpinan sering mengutus pegawai untuk menghadiri rapat.	156	205	76,10

Analisis Deskriptif Kualitatif

Kuesioner yang disebarakan telah diisi oleh 41 responden pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan dengan baik dan lengkap. Berdasarkan data skor kuesioner yang diperoleh, dapat dianalisis butir-butir pernyataan yang diajukan dan dijawab oleh responden berdasarkan pencapaian skornya (Tabel 5).

Dari Tabel 5 diketahui bahwa skor tertinggi terdapat pada pernyataan nomor 5 dengan jumlah skor 158 atau tingkat pencapaian 77,07 persen. Pernyataan nomor 5 mengungkapkan tentang pimpinan/pimpinan senantiasa melibatkan bawahan dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan pegawai. Data ini menginformasikan bahwa gaya kepemimpinan khususnya dalam hal pimpinan senantiasa melibatkan bawahan dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan pegawai telah dilaksanakan dengan baik di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan. Dengan kata lain responden menyatakan bahwa pimpinan selalu melibatkan bawahan dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan pegawai. Oleh karena itu dari data ini dapat dijadikan pijakan untuk lebih meningkatkan gaya kepemimpinan secara lebih efektif lagi di antaranya dengan cara melibatkan pegawai dalam mencari solusi atas setiap masalah. Keterlibatan pegawai dapat meningkatkan semangat pegawai karena pegawai merasa dihargai dan dihormati perannya. Sehingga di masa datang dapat diharapkan pegawai lebih menunjukkan semangat kerjanya.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa skor terendah terdapat pada pernyataan nomor 4 dengan jumlah skor 129 atau tingkat pencapaian 62,93 persen. Pernyataan nomor 4 mencoba mengungkapkan tentang pimpinan selalu menambah beban kerja di luar struktur tugas yang ada. Dengan kata lain data ini menginformasikan bahwa responden merasa senang karena tidak dibebankan tugas-tugas tambahan yang mungkin melebihi tugas pokok dan fungsinya atau bahkan di luar kompetensinya. Dari sini dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan dalam hal penugasan kepada pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pegawai yang bersangkutan lebih disukai oleh pegawai.

Oleh karena itu dari data ini dapat dijadikan landasan dalam mengambil kebijakan untuk memperbaiki gaya kepemimpinan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan tidak memberikan tugas-tugas di luar tugas pokok tanpa pertimbangan atau pengkajian yang mendalam. Artinya adalah, ketika pegawai diberi tugas tambahan, diharapkan ada pula kompensasi atau insentif tambahan, sehingga pegawai merasa bahwa tugas tambahan yang diberikan bukan semata-mata keinginan pimpinan, tapi benar-benar merupakan kebutuhan organisasi.

Hasil penelitian untuk variabel komunikasi vertikal menunjukkan bahwa skor tertinggi terdapat pada pernyataan nomor 9 dengan jumlah skor 147 atau tingkat pencapaian 71,71 persen. Pernyataan nomor 9 mengungkapkan ketika akan ada rapat, pimpinan selalu memberitahukan terlebih dahulu kepada bawahannya (Tabel 6). Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan komunikasi vertikal melalui informasi atau lebih khusus dalam hal ketika akan ada rapat, pimpinan selalu memberitahukan terlebih dahulu kepada bawahannya, telah dilakukan oleh pimpinan dan ditanggapi baik oleh responden penelitian. Berdasarkan data ini maka dapat dijadikan dasar untuk lebih meningkatkan komunikasi vertikal, yang antara lain dapat dilakukan dengan cara pimpinan senantiasa bertindak terbuka dan memberikan informasi atau pemberitahuan terlebih dahulu apabila akan mengambil keputusan melalui rapat. Terlebih lagi rapat-rapat yang menyangkut koordinasi atau kepentingan pegawai dan seluruh bidang kerja yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan. Dari sini sehingga dapat mendorong tumbuhnya semangat kerja pegawai dan pegawai mau meningkatkan prestasi kerjanya, karena merasa terlibat dalam pengambilan keputusan dan merasakan dihargai melalui adanya informasi atau pemberitahuan terlebih dahulu sebelum ada rapat.

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa skor terendah terdapat pada pernyataan nomor 6 dengan jumlah skor 130 atau tingkat pencapaian 63,41 persen. Pernyataan nomor 6 mengungkapkan tentang pimpinan selalu tanggap terhadap keinginan/kebutuhan bawahannya. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa dalam komunikasi vertikal yang masih menjadi penghambat di kalangan pegawai sebagaimana ditunjukkan oleh rendahnya skor tanggapan responden penelitian ini adalah dalam hal kurangnya tanggapan pimpinan terhadap keinginan atau kebutuhan bawahannya.

Tabel 6. Skor Jawaban Responden Penelitian tentang Komunikasi Vertikal (X₂)

No	Pertanyaan	Skor Riel	Skor Maksimum	Capaian (%)
1.	Jika ada surat masuk, saat itu juga pimpinan langsung memberikan disposisi kepada bawahannya.	144	205	70,24
2.	Pimpinan senantiasa memberikan penjelasan dalam memecahkan masalah pekerjaan yang dihadapi.	145	205	70,73
3.	Pimpinan sering mengadakan rapat staf bersama pegawainya.	141	205	68,78
4.	Pimpinan senantiasa memberikan peluang kepada bawahannya untuk menyampaikan kritik yang membangun.	135	205	65,85
5.	Pimpinan selalu berbicara sopan, ramah, dan menghargai bawahannya.	142	205	69,27
6.	Pimpinan selalu tanggap terhadap keinginan/kebutuhan bawahannya.	130	205	63,41
7.	Di sela kesibukan, pimpinan selalu bersedia meluangkan waktu dan perhatian untuk mendengarkan keluhan bawahannya.	134	205	65,37
8.	Pimpinan sering memberikan rancangan pokok bahasan tentang masalah yang akan dibahas dalam rapat.	131	205	63,90
9.	Ketika akan ada rapat, pimpinan selalu memberitahukan terlebih dahulu kepada bawahannya.	147	205	71,71
10.	Bahasa yang digunakan pimpinan dalam berkomunikasi mudah dipahami.	142	205	69,27

Artinya selama ini pegawai merasakan bahwa pimpinan kurang memberikan tanggapan yang cukup memadai atas keinginan atau kebutuhan pegawai. Dapat diduga bahwa hal ini terkait dengan beragamnya keinginan atau kebutuhan pegawai dan tidak semua keinginan atau kebutuhan pegawai bersifat obyektif, dalam arti bahwa keinginan atau kebutuhan kerja itu terkait langsung dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan pegawai.

Dari data ini dapat diartikan ke depan hendaknya dalam komunikasi vertikal pimpinan dapat lebih memberikan tanggapan yang cukup terhadap keinginan atau kebutuhan pegawai, dengan cara menyaring keinginan atau kebutuhan pegawai itu, yaitu apabila terkait dengan kelancaran pelaksanaan tugas pegawai yang bersangkutan sebaiknya diberikan tanggapan yang memadai.

Pegawai yang mengajukan kebutuhan perlengkapan kerja atau kebutuhan dalam hal kelancaran pelaksanaan tugasnya hendaknya diberikan bantuan atau solusi, sehingga pegawai dapat memperlancar pelaksanaan tugasnya. Oleh karena itu dari data ini dapat dijadikan

landasan dalam mengambil kebijakan untuk memperbaiki komunikasi vertikal melalui penyusunan tanggapan pimpinan yang memadai atas keinginan atau kebutuhan pegawai.

Hasil penelitian untuk variabel semangat kerja mengindikasikan bahwa skor tertinggi terdapat pada pernyataan nomor 4 dengan jumlah skor 173 atau tingkat pencapaian 84,39 persen. Pernyataan nomor 4 mencoba mengungkapkan tentang Dalam bekerja, pegawai memiliki perasaan tenang dan tidak terburu-buru (Tabel 7). Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa semangat kerja pegawai yang ditunjukkan oleh faktor dalam bekerja pegawai memiliki perasaan tenang dan tidak terburu-buru sudah baik yang dibuktikan dengan tingginya skor jawaban responden tersebut. Berdasarkan data ini hendaknya untuk lebih meningkatkan semangat kerja pegawai dengan lebih fokus pada faktor ketenangan kerja pegawai. Dengan kata lain adalah bahwa semangat kerja pegawai yang sudah baik ini hendaknya dipertahankan dengan senantiasa memelihara atau jika mungkin meningkatkan faktor ketenangan atau konsentrasi pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya.

Tabel 7. Skor Jawaban Responden Penelitian tentang Semangat Kerja (Y)

No	Pertanyaan	Skor Riel	Skor Maksimum	Capaian (%)
1.	Setiap pegawai selalu giat dalam bekerja.	120	205	58,54
2.	Dalam bekerja, pegawai baik datang maupun pulang selalu tepat waktu.	129	205	62,93
3.	Pegawai selalu mencari cara baru yang lebih baik dalam melaksanakan tugas.	159	205	77,56
4.	Dalam bekerja, pegawai memiliki perasaan tenang dan tidak terburu-buru.	173	205	84,39
5.	Pegawai selalu tekun melaksanakan tugas.	150	205	73,17
6.	Pegawai selalu merasa senang melaksanakan pekerjaan yang biasa dilakukan tiap hari.	137	205	66,83
7.	Dengan tugas pekerjaannya sekarang, pegawai sering merasa lebih maju.	138	205	67,32
8.	Pegawai selalu berhati-hati dalam melaksanakan tugas agar dapat hasil yang maksimal.	133	205	64,88
9.	Dengan adanya tugas baru, pegawai mempunyai hasrat yang besar mengerjakannya dengan sebaik-baiknya.	147	205	71,71
10.	Pegawai selalu rajin menghadiri rapat-rapat kerja.	160	205	78,05

Dari data Tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa skor terendah terdapat pada pernyataan nomor 1 dengan jumlah skor 120 atau tingkat pencapaian 58,54 persen. Pernyataan nomor 1 mengungkapkan tentang setiap pegawai selalu giat dalam bekerja. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa semangat kerja pegawai dalam faktor setiap pegawai selalu giat dalam bekerja masih kurang dan hendaknya diperbaiki atau ditingkatkan lebih baik lagi. Hal ini dapat diduga berkaitan banyak faktor berkaitan dengan semangat kerja pegawai. Kondisi ini harus diperbaiki guna mencapai semangat kerja pegawai yang optimal. Data ini dapat dijadikan landasan dalam mengambil kebijakan untuk memperbaiki semangat kerja pegawai yang antara lain dapat dilakukan dengan memberikan dukungan dari pimpinan terhadap setiap pelaksanaan tugas pegawai sehingga melahirkan tanggung jawab pegawai atas tugas dan pekerjaannya.

Analisis Korelasi

Analisis korelasi secara kuantitatif di sini dimaksudkan untuk mengetahui: 1) Koefisien hubungan antara variabel bahwa gaya kepemimpinan (X_1) dengan semangat kerja (Y)

pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan, 2) Koefisien hubungan variabel komunikasi vertikal (X_2) dengan semangat kerja (Y) pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan dan 3) Koefisien hubungan variabel bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi vertikal secara bersama-sama dengan semangat kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan.

Berdasarkan pengolahan data dengan program *SPSS 12.00 for Window* diketahui koefisien-koefisien korelasi sebagai berikut:

1. Koefisien hubungan/korelasi antara variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dengan Semangat Kerja (Y); $r_{X_1Y} = 0,626$. Hasil pengolahan data menunjukkan koefisien bernilai positif dan angka Signifikansi yaitu 0,00 atau lebih kecil dari 0,05 ($< 0,05$), yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan.
2. Koefisien hubungan/korelasi antara variabel Komunikasi Vertikal (X_2) dengan Semangat Kerja (Y); $r_{X_2Y} = 0,726$. Hasil pengolahan data menunjukkan koefisien bernilai positif dan angka Signifikansi yaitu 0,00 atau lebih kecil dari 0,05 ($< 0,05$), yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan.
3. Koefisien hubungan/korelasi antara variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dengan Komunikasi Vertikal (X_2); $r_{X_1X_2} = 0,608$. Hasil pengolahan data menunjukkan koefisien bernilai positif dan angka Signifikansi yaitu 0,00 atau lebih kecil dari 0,05 ($< 0,05$), yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan.
4. Koefisien hubungan/korelasi secara bersama-sama antara variabel Gaya kepemimpinan (X_1) dan Komunikasi vertikal (X_2) dengan Semangat kerja (Y); $R_{Y.X_1X_2} = 0,762$.

Selanjutnya, setelah diketahui koefisien korelasi, dilakukan analisis Koefisien Determinasi atau Koefisien Penentu (KP). Dengan demikian diketahui bahwa:

1. Besarnya pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja pegawai adalah $0,626^2 \times 100\% = 41,46\%$. Artinya adalah semangat kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan ditentukan oleh gaya kepemimpinan sebesar 41,46 %, sisanya sebesar 58,54 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.
2. Besarnya pengaruh variabel Komunikasi Vertikal terhadap Semangat Kerja pegawai adalah $0,726^2 \times 100\% = 56,09\%$. Artinya adalah semangat kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan ditentukan oleh gaya kepemimpinan sebesar 56,09 %, sisanya sebesar 43,91 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.
3. Besarnya pengaruh secara bersama-sama variabel Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Vertikal terhadap Semangat Kerja pegawai adalah $0,762^2 \times 100\% = 58,62\%$. Artinya adalah semangat kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan komunikasi vertikal sebesar 58,62 %, sisanya sebesar 41,38 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Untuk menguji apakah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat terjadi secara nyata, maka dilakukan dengan cara menguji hipotesis yang diajukan menggunakan rumus Uji t. Koefisien t_{hitung} berdasarkan hasil pengolahan data adalah: $t_{hitung1} = 2,212$ dan $t_{hitung2} = 4,138$. Sedangkan t_{tabel} untuk $n - 2 = 39$ dan taraf nyata 95 % dengan derajat $\alpha = 0,05$ yaitu sebesar 2,021. Kriteria Pengujian:

- H_0 ditolak dan H_a diterima jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$
- H_0 diterima dan H_a ditolak jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$.

Dari uji t diketahui bahwa ternyata $t_{hitung1} > t_{tabel}$ sehingga hipotesis yang menyatakan: Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan, dapat diterima. Sedangkan ternyata $t_{hitung2} > t_{tabel}$ sehingga hipotesis yang menyatakan: Ada pengaruh komunikasi vertikal terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan, dapat diterima.

Berdasarkan data dan analisis tersebut di atas, maka ketiga hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima, yaitu:

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan.
2. Ada pengaruh komunikasi vertikal terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan.
3. Ada pengaruh secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan komunikasi vertikal terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan khususnya dalam hal pimpinan senantiasa melibatkan bawahan dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan pegawai telah dilaksanakan dengan baik di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan.
2. Komunikasi vertikal di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan masih menjadi penghambat di kalangan pegawai.
3. Semangat kerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan berdasarkan faktor dalam bekerja pegawai memiliki perasaan tenang dan tidak terburu-buru sudah baik.
4. Koefisien hubungan/korelasi antara variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dengan Semangat Kerja (Y); $r_{X_1Y} = 0,626$.
5. Koefisien hubungan/korelasi antara variabel Komunikasi Vertikal (x_2) dengan Semangat Kerja (Y); $r_{x_2Y} = 0,726$.
6. Koefisien hubungan/korelasi antara variabel Gaya Kepemimpinan (x_1) dengan Komunikasi Vertikal (x_2); $r_{x_1x_2} = 0,608$.
7. Koefisien hubungan/korelasi secara bersama-sama antara variabel Gaya kepemimpinan (X_1) dan Komunikasi vertikal (X_2) dengan Semangat kerja (Y); $R_{Y.X_1X_2} = 0,762$.

Implikasi

1. Untuk lebih meningkatkan gaya kepemimpinan secara lebih efektif dapat dilakukan dengan cara melibatkan pegawai dalam mencari solusi atas setiap masalah.
2. Di masa depan komunikasi vertikal pimpinan dapat lebih memberikan tanggapan yang cukup terhadap keinginan atau kebutuhan pegawai, dengan cara menyaring keinginan atau kebutuhan pegawai itu, yaitu apabila terkait dengan kelancaran pelaksanaan tugas pegawai yang bersangkutan sebaiknya diberikan tanggapan yang memadai.
3. Semangat kerja pegawai yang sudah baik hendaknya dipertahankan dengan senantiasa memelihara atau jika mungkin meningkatkan faktor ketenangan atau konsentrasi pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, T.M. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Arikunto, S. 2004. *Prosedur Penelitian. Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bina Aksara
- Baldoni, J. 2004. *Great Communication Secrets*. Bandung: BIP.
- Effendi, U.O. 2000. *Ilmu Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Efendi, Sofian. 1997. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly 1996. *Organisasi*. (Saduran Drs. Djarkasih, M.P.A). Jakarta: Erlangga.
- Hadi, S. 1993. *Metode Research*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.

- Handoko, T.H. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Harianja, Marihot. T.E., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M.S.P. 2003. *Manajemen; Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Cetakan Kesepuluh. Jakarta: Bumi Aksara.
- IG. Wursanto. 2002. *Dasar-dasar Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: ANDI Offset.
- Mangkunegara, Prabu, A.A. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Mihdar, F. 2007. *Teori Organisasi dan Kepemimpinan*. Bandar Lampung: Program Pascasarjana UBL.
- Moekijat. 2000. *Manajemen Kepegawaian dan Hubungan dengan Perusahaan*. Bandung: Mandar Maju.
- Nawawi, H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Pers.
- Nitisemito, A.S. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Siagian, S.P. 1999. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung
- _____. 1992. *Peran Staf dalam Manajemen*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- Silalahi, B. 2001. *Penilaian Unjuk Kerja. Performance Appraisal*. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen LPMI.
- Sianipar. 1994. *Kinerja Aparatur Pemerintahan di Indonesia*. Bandung: Tarsito.
- Sudjana. 1997. *Metode Statistik*. Bandung: Tarsito.
- Wahjosumidjo. 1995. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wahyudi, A. 2007. *Tata Laksana Baku Penyusunan Tesis*. Bandar Lampung: Program Pascasarjana UBL.
- Willy, J. 1992. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

SYARAT-SYARAT PENULISAN ARTIKEL

1. Artikel merupakan hasil refleksi, penelitian, atau kajian analitis terhadap berbagai fenomena manajemen yang belum pernah dipublikasikan di media lain.
2. Artikel ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris dengan panjang tulisan antara 6.000-8.000 kata, diketik di halaman A4 dengan spasi tunggal, menggunakan *font Times New Roman 12 point*.
3. Artikel dilengkapi dengan abstrak sepanjang 100-150 kata dan 3-5 kata kunci yang ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris.
4. Artikel memuat: Judul, Nama Penulis, Instansi asal Penulis, Alamat Kontak Penulis (termasuk telepon dan email), Abstrak, Kata-kata kunci, Pendahuluan, Kerangka Pemikiran, Metodologi, Isi (Hasil dan Pembahasan), Kesimpulan dan Implikasi, serta Daftar Pustaka.
5. Kata atau istilah asing yang belum diubah menjadi kata/istilah Indonesia atau belum menjadi istilah teknis, diketik dengan huruf miring.
6. Daftar Kepustakaan diurutkan secara alfabetis, dan hanya memuat literatur yang dirujuk dalam artikel.
7. Penulis diminta menyertakan biodata singkat.
8. Artikel dikirimkan kepada Tim Penyunting dalam bentuk file MicrosoftWord (*.doc; *.docx; atau *.rtf) disimpan dalam CD, USB flash disk, ataupun dikirim melalui e-mail.
9. Kepastian pemuatan atau penolakan naskah diberitahukan kepada penulis melalui surat atau email. Artikel yang tidak dimuat tidak akan dikembalikan kepada penulis, kecuali atas permintaan penulis.
10. Penulis yang artikelnya dimuat akan menerima ucapan terima kasih berupa nomor bukti 3 eksemplar.
11. Artikel dikirimkan ke alamat di bawah ini:

Jurnal Manajemen VISIONIST

Program Studi Manajemen Universitas Bandar Lampung

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung

Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261

Email: visionist@ubl.ac.id

**Program Studi Manajemen
Universitas Bandar Lampung**

**Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung
Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261
E-mail: visionist@ubl.ac.id**



ISSN 1411-1486