

## **PENGARUH SEMANGAT KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN**

**I Nyoman Susipta**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gajayana Malang

---

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh semangat kerja dan komunikasi terhadap kinerja tenaga kependidikan dilakukan dengan mengambil obyek penelitian di Universitas Gajayana Malang. Sedangkan subyek penelitian adalah semua tenaga kependidikan Universitas Gajayana Malang yang jumlahnya 48 orang, dan penelitian dilakukan tanpa membedakan status, pangkat, golongan, ruang, masa kerja, dan usia.

Variabel independen atau variabel bebas dalam penelitian yang dilakukan adalah Semangat Kerja (X1) dan komunikasi (X2). Variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y). Berdasarkan hasil uji secara simultan variabel Semangat Kerja dan Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan pengujian bahwa tampak variabel semangat kerja memiliki koefisien regresi tertinggi dibandingkan dengan koefisien regresi variabel bebas lain.

**Keywords** : Komunikasi dan Semangat Kerja, kinerja

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan roh dari suatu organisasi agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, Universitas Gajayana Malang, harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola Universitas Gajayana Malang dengan manajemen yg optimal, sehingga diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat. Kinerja yang baik merupakan kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang standar sesuai dengan organisasi dan mendukung tercapainya semua tujuan organisasi. Hal ini sama dengan pengertian kinerja menurut Waridin dan Guritno (2005:84) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai dengan aturan dan standar yang telah ditetapkan dengan SDM kepemimpinan yang baik terhadap bawahannya.

Dalam manajemen sumber daya manusia, hubungan kerja antara sesama pegawai dan antara atasan dengan bawahan harus harmonis. Sehingga suasana kerja jadi menyenangkan secara otomatis produktivitas pegawai juga menjadi meningkat. Didalam hubungan kerja dengan manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan untuk kepentingan organisasi dan para pegawai yang ada dalam suatu organisasi agar dapat berhasil sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi. Mekanisme dan hubungan kerja yang sering dilakukan apapun bentuknya dalam mencapai tujuan organisasi ada saja yang menyebabkan tujuan yang ingin di capai tidak sesuai dengan rencana.

Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi Universitas Gajayana Malang untuk bisa bertahan dalam persaingan dilingkungan bisnis yang tidak stabil. Kinerja adalah perbandingan hasil kerja yang telah dicapai oleh para pegawai dengan standar yang telah ditetapkan (Guritno dan Waridin, 2005). Oleh karena itu upaya-upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja para pegawai merupakan tantangan pemangku manajemen yang harus diutamakan untuk mencapai tujuan organisasi dan kelangsungan hidup Universitas Gajayana Malang tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Jadi dalam suatu organisasi diharapkan ada hubungan kerja yang harmonis antar para pegawai, antara atasan dan bawahan. Untuk menghindari dan mengatasi hubungan kerja yang menimbulkan perselisihan, diperlukan cara-cara yang cepat dan tepat untuk memecahkan masalah, terutama yang berhubungan dengan pegawai yang tidak disiplin atau pegawai yang tidak sesuai dengan perkembangan dan tuntutan organisasi, pegawai yang tidak sesuai dengan posisi pekerjaannya atau pekerja-pekerja yang terlibat dalam segala perselisihan hubungan kerja.

Dalam organisasi ini, hubungan kerja yang dilakukan oleh pegawai bisa secara terbuka dan dapat pula dilakukan hubungan secara tertutup. Hal tersebut dimaksudkan untuk membedakan kriteria permasalahan, karena dalam hubungan kerja seseorang perlu memperoleh informasi dalam reaksinya, pendapat-pendapat dan perasaan-perasaan, serta dimana kemungkinan diadakan diskusi tentang tindakan yang harus dilakukan. Akan tetapi hal-hal tersebut kurang bisa diterapkan dalam organisasi ini, sehingga peneliti merasa perlu untuk membangkitkan kembali nilai-nilai kebersamaan dan kesadaran individu melaluai komunikasi yang tepat.

Hubungan kerja yang menyangkut pemeliharaan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, yaitu untuk menciptakan keserasian dan keterpaduan kerja sama baik antar manusia dalam organisasi maupun hubungannya dengan manusia yang berada di luar organisasi. Hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh Komunikasi dan semangat kerja, baik secara indogen maupun eksogen. Gabungan indogen dan eksogen tersebut dapat berpengaruh pada kondisi fisik dan sikap mental manusia. Sejauh mana masalah satu unsur tersebut lebih penting, sangat tergantung pada sifat dan pentingnya pekerjaan & pegawai. Faktor lain adalah perangsang dan ikut serta dalam pekerjaan, membuat pegawai ikut bertanggung jawab menyukseskan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Dengan kata lain dalam sebuah organisasi perlu timbul kesadaran individu terhadap apa yang menjadi sasaran atau tujuan perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang semuanya dapat digolongkan dalam 2 (dua) kelompok yaitu faktor internal dan faktor eksternal pegawai. Faktor yang berasal dari dalam diri pegawai adalah semua nilai yang dianut, komunikasi, semangat kerja dan tujuan yang ingin dicapai. Sementara itu beberapa faktor yang berasal dari luar pegawai adalah kepemimpinan, teman kerja, ruang kerja, keamanan dan keselamatan kerja, politik, ekonomi, iklim organisasi, sosial dan budaya organisasi.

Masing-masing pegawai di organisasi tersebut berkerja tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya, males-malesan untuk berkerja, senang menunda-nunda pekerjaan mengeluh pendapatannya yang kurang lebih banyak melihat kesalahan hanya mementingkan kebutuhannya sendiri tanpa memikirkan kepentingan orang lain, pegawai lain apalagi organisasi. Karena hal itulah, maka seringkali terjadi konflik antar pegawai dengan kepentingan masing-masing. Selain itu karena adanya kepentingan yang hanya untuk keperluannya sendiri dari pegawai bersangkutan, maka akhirnya pegawai tidak mau menyadari dan mensyukuri apa yang sudah diberikan oleh organisasi.

Fenomena kepemimpinan di lapangan masih banyak dijumpai kebijakan pimpinan yang tidak mau melibatkan bawahan terkait dalam menetapkan target dan tujuan organisasi. Selain itu fenomena yang sering terlihat hubungan yang kaku antara bawahan dengan atasan yang kurang komunikatif sehingga banyak sekali keluhan dan masalah pegawai ditempat kerja tidak tersampaikan secara utuh kepada atasan. Dampak dari semua itu adalah permasalahan dipara pekerja menjadi terpendam di bawah dan atasan terkesan menekan bawahan dengan segala target dan tugas – tugas sehingga pegawai merasa tidak nyaman dalam bekerja untuk mencapai target. Fenomena lain kurang tegasnya pimpinan dalam menegakkan semua peraturan serta aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi, seperti : kurangnya pemberian sanksi kepada para pegawai yang tidak melaksanakan aturan atau melanggar aturan kerja.

Salah satu cara agar bisa disiplin adalah dengan menumbuhkan dalam lingkungan kerja adanya komunikasi dan pembagian kerja yang sesuai kepada semua pegawai atau pekerja yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dan sadar apa tugas-tugasnya, bagaimana cara melakukannya, kapan suatu pekerjaan akan dimulai dan selesai, seperti apa hasil pekerjaan yang diinginkan, dan kepada siapa bertanggung jawabkan semua hasil pekerjaannya. Kinerja pegawai yang optimal sangat diperlukan untuk mencapai semua tujuan organisasi. Hal tersebut sangat berkaitan erat dengan beberapa faktor yang sering mempengaruhinya, seperti semangat kerja, dan komunikasi, semangat kerja yang ada serta komunikasi antar karyawan akan sulit dicapai kinerja pegawai yang diharapkan dalam organisasi. Dari hal tersebutlah peneliti berusaha untuk menganalisisnya dengan lebih seksama sehingga nantinya dapat diantisipasi timbulnya permasalahan tersebut dengan lebih dini serta koordinasi dalam sebuah organisasi bisa lebih baik lagi.

Berdasarkan pada deskripsi diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh secara simultan variabel semangat kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai Universitas Gajayana Malang ?
2. Bagaimanakah pengaruh secara parsial variabel semangat kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai Universitas Gajayana Malang ?
3. Variabel manakah yang berpengaruh dominan antara variabel semangat kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai Universitas Gajayana Malang ?

## KAJIAN PUSTAKA

### Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. A.A Anwar Prabu Mangkunegoro (2000).

Sedangkan pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier dalam As'ad (2005) sebagai “kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dari pengertian tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang pekerja menurut aturan yang berlaku untuk segala pekerjaan yang bersangkutan”. Sedang Suprihanto dalam Srimulyo (2009) mengatakan bahwa “kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah semua hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan segala kemungkinan yang telah ditetapkan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah di sepakati bersama”.

Menurut Vroom dalam As'ad (2005) kinerja adalah “tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut level of performance”. Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai pekerja yang produktif, dan sebaliknya pekerja yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai pekerja yang tidak produktif atau berperformance rendah.

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Alwi, 2001). Hal ini sangat berkaitan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat segera diselesaikan individu dalam kurun waktu tertentu. Menurut As'ad (2000) ada beberapa cara untuk mengukur kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, yaitu:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Keputusan yang diambil
6. Perencanaan kerja
7. Daerah organisasi kerja

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya untuk mencapai suatu tujuan organisasi secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Selanjutnya yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti target, sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Dharma, 1985). Indikatornya adalah kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan, perencanaan kerja dan ketepatan waktu.

### **Semangat Kerja**

Menurut Nitisemito (2006), semangat dan gairah kerja sulit untuk dipisahkan meski semangat kerja yang dimiliki berpengaruh yang cukup besar terhadap semangat kerja. Dengan meningkatnya semangat kerja dan gairah kerja, maka pekerjaan yang ada akan lebih cepat terselesaikan dan semua pengaruh-pengaruh buruk dari menurunnya semangat kerja pegawai seperti absensi dan bolos kerja selanjutnya akan dapat diminimalisir dan sehingga ini akan menaikkan gairah kerja dan semangat kerja yang berarti diharapkan terjadinya peningkatan produktivitas karyawan.

Menurut Gondokusumo (2005), semangat kerja merupakan refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja serta kerja sama. Semangat kerja merupakan sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan kerja sama dengan pekerja lain untuk mencapai hasil maksimal sesuai dengan kepentingan dan tujuan perusahaan.

Semangat kerja dapat diartikan sebagai semacam pernyataan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menenakan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Semangat kerja dapat diartikan sebagai sebuah iklim atau suatu suasana kerja yang terdapat di dalam sebuah organisasi yang menunjukkan suatu rasa kegairahan di dalam melaksanakan semua pekerjaan dan mendorong pekerja untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Zainun (2008) menyatakan bahwa ada beberapa faktor – faktor yang menyebabkan timbulnya semangat kerja. Faktor tersebut antara lain adalah

1. Hubungan yang harmonis diantara pimpinan dengan bawahannya terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dengan para bawahan.
2. Kepuasan para petugas terhadap apa tugas dan jenis pekerjaannya karena pekerja memperoleh tugas atau pekerjaan yang disukai sepenuhnya.
3. Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan seluruh anggota organisasi, dengan mereka yang sehari-hari banyak berkecimpung dengan hubungan pekerjaan.

4. Rasa pingin pemanfaatan bagi tercapainya semua tujuan organisasi yang merupakan juga tujuan bersama maka harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya keinginan untuk meningkatkan kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai-nilai yang lainnya sebagai imbalan yang dirasakan secara adil terhadap semua jerih payah yang telah dilakukan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa dan jaminan, serta kepastian terhadap segala perlindungan yang dapat membahayakan karier dan diri pribadi dalam organisasi.

Menurut Nawawi (2003), faktor yang mempengaruhi tinggi dan rendahnya semangat kerja adalah:

1. Minat seseorang terhadap semua pekerjaan yang dilakukan akan selalu dapat meningkatkan semangat kerja.
2. Faktor upah tinggi akan selalu meningkatkan semangat kerja seorang pekerja.
3. Pekerjaan yang memiliki status sosial tinggi serta memberikan posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu dalam meningkatnya semangat kerja.
4. Penerimaan penghargaan seorang pekerja dapat meningkatkan semangat kerja
5. Tujuan seorang pekerja yang mulia dapat mendorong semangat kerja seorang pekerja itu sendiri.

Semangat kerja tidak selalu tumbuh dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja karyawan dapat pula menurun. Indikator-indikator menurunnya semangat kerja selalu muncul dan memang kondisi ini secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito (2006), indikator-indikator tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

1. Rendahnya produktivitas kerja  
Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.
2. Tingkat absensi karyawan yang tinggi  
Pada umumnya, jika semangat kerja menurun, maka karyawan akan dihindangi rasa malas untuk beraktifitas dalam pekerjaannya. Ini akan terjadi apalagi kompensasi atau upah yang diberikan tidak dikenakan panisemen atau potongan saat mereka tidak masuk bekerja.
3. Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi atau sering disebut labour turn over.  
Keluar masuk karyawan pada suatu organisasi yang meningkat terutama disebabkan karena karyawan mengalami ketidaknyamanan atau ketidaksenangan saat karyawan bekerja, sehingga karyawan berniat bahkan ingin memutuskan untuk mencari tempat lain untuk bekerja dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja. Para manajer harus waspada terhadap gejala seperti ini.
4. Tingkat kerusakan yang tinggi  
Tingginya tingkat kerusakan ini sebenarnya menggambarkan bahwa perhatian dan konsentrasi dalam pekerjaan berkurang. Selain hal tersebut dapat juga terjadi karena kecerobohan dalam bekerja dan sebagainya. Dengan semakin naiknya tingkat kerusakan ini merupakan indikator yang cukup kuat bahwa semangat karyawan dalam bekerja telah menurun.
5. Kegelisahan karyawan dimana-mana  
Kegelisahan karyawan tersebut dapat berbentuk ketidaknyamanan dalam bekerja, keluh kesah serta hal-hal yang lain. Terusiknya kenyamanan para karyawan sangat memungkinkan berlanjut kearah perilaku yang nantinya dapat merugikan organisasi itu sendiri.
6. Tuntutan pekerja yang sering terjadi  
Tuntutan pekerja merupakan wujud dari ketidakpuasan, di mana pada tahap-tahapan tertentu akan menimbulkan rasa berani untuk mengajukan tuntutan-tuntutan. Organisasi juga harus mewaspadai segala tuntutan secara massal dari pihak pekerja.
7. Pemogokan karyawan  
Pemogokan karyawan merupakan wujud dari kegelisahan, ketidakpuasan dan lain sebagainya. Jika permasalahan ini terus berlanjut maka ini akan berujung pada munculnya berbagai tuntutan dan pemogokan.

Sebaliknya ada beberapa penyebab timbulnya semangat kerja yang rendah pada karyawan. Hal tersebut sangat terkait dengan kurangnya perhatian para manajer terhadap pengaturan kerja baik disiplin kerja, kondisi kerja serta kurangnya tenaga kerja yang terampil dan sesuai dengan dibidangnya. Steers et al . (2005) mengemukakan mengapa seseorang tenaga kerja tidak menyukai pekerjaannya sendiri, yaitu :

1. Pekerjaan yang terpecah-pecah

2. Kerja yang berulang-ulang
3. Terlalu sedikit menggunakan keterampilan
4. Daur kerja pendek
5. Kerja remeh serta tidak adanya dukungan sosial

Menurut Nitisemito (2006), ada beberapa yang harus dilakukan untuk meningkatkan semangat kerja para karyawan. Caranya dapat berupa materi maupun non materi, seperti antara lain:

1. Gaji yang disesuaikan dengan pekerjaan
2. Memperhatikan segala kebutuhan rohani
3. Sekali-kali perlu diciptakan suasana kerja yang santai yang nantinya dapat mengurangi beban kerja
4. Harga diri setiap karyawan perlu mendapatkan perhatian
5. Menempatkan para karyawan pada posisi yang sesuai
6. Berikan kesempatan lebih kepada mereka yang berprestasi
7. Perasaan yang lebih aman untuk menghadapi masa depan perlu diperhatikan
8. Usahakan semua karyawan memiliki loyalitas dan kepedulian yang tinggi terhadap organisasi
9. Sekali-kali semua karyawan perlu diajak berdiskusi untuk membahas kepentingan bersama
10. Pemberian insentif yang terarah dan tepat serta aturan yang jelas
11. Fasilitas kerja yang menyenangkan yang nantinya dapat membangkitkan gairah kerja

Menurut Nitisemito (2006), faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur semangat kerja adalah :

1. Absensi karena absensi salah satu indikator yang menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan kerja, dan pergi meninggalkan pekerjaan karena disebabkan alasan pribadi tanpa diberi wewenang. Yang bukan sebagai absensi adalah diberhentikan sementara, tidak ada pekerjaan yang dikerjakan, periode libur, atau cuti yang sah, dan pemberhentian kerja.
2. Kerja sama yang dilakukan seseorang dalam bentuk tindakan kolektif terhadap orang lain. Kerjasama dapat diwujudkan dari kesediaan karyawan untuk bisa bekerja sama dengan atasan atau dengan rekan kerja mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, kerjasama yang dilakukan dapat dilihat dari kesediaan seseorang untuk saling membantu di antara rekan sekerja yang berkaitan dengan tugas-tugasnya dan terlihat semangat dan keaktifan dalam kegiatan organisasi.
3. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang dirasakan menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang semua pekerjaan mereka.
4. Kedisiplinan merupakan suatu sikap dan tingkah laku yang disesuaikan dengan peraturan organisasi baik dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis. Dalam kenyataannya bila suatu organisasi telah berupaya dan mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang telah ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan bisa dikatakan telah dapat ditegakkan.

### Komunikasi

Komunikasi adalah salah satu elemen manajemen yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena komunikasi merupakan penyebar fungsi manajemen, yaitu dalam proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan serta mengendalikan. Istilah komunikasi didapat dari bahasa latin *communis*, yang berarti umum (*common*). Berdasarkan asal muasal dari kata tersebut Gibson et al (2006) mendefinisikan “Bahwa komunikasi sebagai transmisi segala pemahaman umum bisa melalui penggunaan isyarat (simbol)”. Penambahan unsur pengertian/pemahaman dalam suatu definisi komunikasi dikemukakan oleh Stoner dan Freeman (2004) yang mempunyai pendapat bahwa “Komunikasi merupakan suatu proses dimana seorang individu berusaha untuk mendapatkan pengertian yang sama melalui proses pengiriman pesan simbolik”. Komunikasi menekankan pada tiga hal yang penting, yaitu **pertama**, komunikasi lebih melibatkan individu dan oleh karena itu pemahaman komunikasi mencakup segala upaya untuk memahami bagaimana individu berhubungan dengan individu yang lainnya. **Kedua**, komunikasi memiliki pengertian yang sama, artinya agar dua individu atau lebih dapat berkomunikasi dengan efektif, mereka harus sepakat mengenai definisi atau pengertian dari istilah yang digunakan sebagai alat komunikasi. **Ketiga**, komunikasi bisa bersifat simbolik, yaitu dengan gerak isyarat, bunyi, huruf, angka dan kata-kata hanya bisa mewakili atau mengira-ngirkan suatu gagasan yang hendak dikomunikasikan.

Penekanan pada pemahaman antara seseorang dalam komunikasi juga dikemukakan oleh Koontz et al (2007) yang mendefinisikan “Komunikasi sebagai proses penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima dimana semua informasi tersebut dapat dipahami oleh penerima”. Koontz et al juga menambahkan bahwa komunikasi juga dapat diartikan sebagai sarana untuk

merubah perilaku, mempengaruhi segala perubahan, memproduksi informasi, dan salah satu sarana untuk mencapai tujuan.

Aktivitas kelompok, koordinasi untuk perubahan tidak dapat terwujud dengan baik tanpa adanya komunikasi dalam organisasi. Komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan suatu sarana yang penting untuk mengkoordinasikan pekerjaan pada struktur-struktur bagian yang terpisah.

Daft (2003) menyatakan bahwa “aluran komunikasi formal didalam suatu organisasi merupakan saluran komunikasi yang mengalir dalam sebuah rantai komando atau rantai tanggung jawab tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi”. Sementara Gibson et al (2006) terdapat tiga bagian dalam komunikasi formal dalam organisasi, yaitu:

1. Komunikasi horizontal (komunikasi lateral/menyamping)

Komunikasi horizontal adalah bentuk komunikasi secara mendatar dimana komunikasi ini terjadi pertukaran informasi secara menyamping dan dilakukan oleh dua atau lebih pihak yang mempunyai kedudukan yang sejajar atau sama, posisi yang sama, jabatan yang *se-level*, maupun tingkat eselon yang sama dalam suatu organisasi. Menurut Daft (2003), “komunikasi ini selain berguna untuk menginformasikan juga berfungsi untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan semua aktivitas”. Robbins (2006) menyatakan bahwa “komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan”. Kemudahan dalam berkoordinasi ini menurut Liaw (2006) disebabkan adanya tingkat, latar belakang pengalaman dan pengetahuan yang relatif sama antara pihak-pihak yang melakukan komunikasi, serta adanya struktur formal yang tidak terlalu ketat.

2. Komunikasi diagonal (komunikasi silang)

Komunikasi diagonal adalah komunikasi berlangsung dari satu pihak kepada pihak yang lain dalam posisi atau level yang berbeda, dimana kedua belah pihak tidak berada dalam jalur struktur yang sama.

Komunikasi diagonal biasanya digunakan oleh dua pihak yang mempunyai tingkat level berbeda serta tidak mempunyai wewenang secara langsung kepada pihak lain. Koontz et al (2007) mengatakan bahwa “komunikasi silang ini tidak mengikuti hirarki organisasi tetapi memotong garis komando”.

Daft (2003) menjelaskan mengenai jenis-jenis komunikasi vertikal. Pada dasarnya, komunikasi vertikal memiliki dua pola, yaitu :

1. Komunikasi ke atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam hirarki organisasi. Stoner dan Freeman (2004) mengatakan “bahwa fungsi utama komunikasi ke atas adalah untuk memberikan informasi kepada tingkat-tingkat yang lebih tinggi mengenai apa yang terjadi pada tingkat yang lebih rendah”. Beberapa contoh jenis komunikasi ke atas antara lain laporan kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan, survei sikap karyawan, keluhan, dan diskusi atasan-bawahan.

2. Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)

Definisi dan penjelasan lebih dalam mengenai komunikasi ke bawah atau komunikasi atasan kepada bawahan akan diuraikan pada sub judul berikut ini.

Komunikasi ke bawah mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari atasan kepada bawahan dengan arah ke bawah. Komunikasi ke bawah mengalir dari karyawan tingkat yang lebih tinggi kepada karyawan yang berada di tingkat yang lebih rendah dalam suatu struktur atau hirarki organisasi. Pola komunikasi ini digunakan oleh atasan untuk menetapkan tujuan organisasi, memberikan instruksi pekerjaan yang jelas, menginformasikan semua prosedur dan kebijakan kepada bawahan, menunjukkan masalah yang butuh perhatian khusus, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja. Stoner dan Freeman (2004) mengatakan bahwa “tujuan utama komunikasi dari atas ke bawah adalah untuk menasihati, memberitahukan, mengarahkan, memerintah dan menilai bawahan serta untuk memberi anggota organisasi informasi mengenai tujuan dan kebijakan organisasi”. Beberapa contoh jenis komunikasi ke bawah antara lain berupa instruksi kerja, memo resmi, pengarahan kebijakan-kebijakan, prosedur, petunjuk, maupun peraturan, publikasi atau sosialisasi sasaran organisasi, dan umpan balik kinerja pegawai.

Kreps (2006) juga mengemukakan bahwa “beberapa masalah yang sering muncul dalam komunikasi ke bawah berkaitan dengan ketidakjelasan pesan/tugas yang disampaikan atasan kepada bawahan, kurangnya perhatian kepada bawahan, serta ketidakpercayaan atasan terhadap kemampuan bawahan dalam menjalankan tugas”.

Suranto (2006) mengemukakan bahwa “komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan efektif dalam organisasi dapat menghasilkan suatu *team work* yang baik, sehingga dapat mendukung

peningkatan koordinasi kerja, keharmonisan kerja dan kinerja organisasi yang berdampak positif pada pencapaian target dan prestasi kerja". Menurut Robbins (2006) "komunikasi memegang fungsi pentransferan dan pengendalian". Kedua fungsi ini sangat erat kaitannya dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam struktur organisasi. Melalui pola komunikasi ke bawah, pimpinan menjelaskan kepada para bawahan mengenai semua pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan secara tepat kepada individu atau kelompok untuk mengambil suatu keputusan dengan meneruskan informasi guna menilai dan mengenali pilihan-pilihan alternatif, mengarahkan bawahan untuk bisa bekerja dengan baik mencapai standar kinerja organisasi yang telah ditetapkan, memicu motivasi pegawai, dan mengendalikan perilaku anggota.

Tubbs dan Moss (2006) mengemukakan aspek-aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang efektif, yaitu :

1. Pemahaman

Laird et al (2003) menjelaskan bahwa "pemahaman merupakan landasan penerimaan yang cermat dari karyawan mengenai isi informasi yang dimaksud oleh atasan". Isi informasi tersebut dapat bersifat verbal maupun nonverbal seperti buku pedoman, memo atau pun kebijakan. Karyawan diharapkan dapat memahami semua pesan yang disampaikan oleh atasan sesuai dengan keinginan atasan sehingga apa yang karyawan kerjakan menjadi tepat sasaran. Ketepatan dalam memahami karyawan terhadap perintah atau tugas-tugas yang diberikan atasan sangat penting sebab akan mempengaruhi bagaimana penerapan serta hasil kerjanya, untuk itu organisasi perlu mengambil langkah yang tepat dalam memastikan semua karyawan untuk memiliki keahlian yang perlu menerjemahkan pesan-pesan secara efektif. Semakin dekat informasi yang diterjemahkan dengan maksud komunikator maka semakin efektif pula komunikasi yang terjadi.

2. Perubahan sikap

Komunikasi difungsikan untuk mempengaruhi karyawan baik dalam sikap, pendapat serta tindakan sesuai dengan yang diinginkan atasan, dalam rangka mencapai semua tujuan dan nilai organisasi. Koontz et al (2007) berpendapat bahwa "komunikasi dapat dijadikan sebagai sarana untuk memodifikasi perilaku dan mempengaruhi perubahan". Dengan adanya komunikasi, koordinasi dan perubahan dapat dilakukan dengan baik.

3. Hubungan sosial yang baik

Komunikasi diharapkan dapat menimbulkan suatu hubungan sosial yang baik antara atasan dan bawahan dalam arti dapat menimbulkan kepercayaan diantara kedua pihak, menghindari kesalahpahaman, menciptakan interaksi yang baik serta atasan dapat mengendalikan memotivasi bawahan, sedangkan bawahan pun mau dikendalikan dan dimotivasi oleh atasan.

4. Tindakan

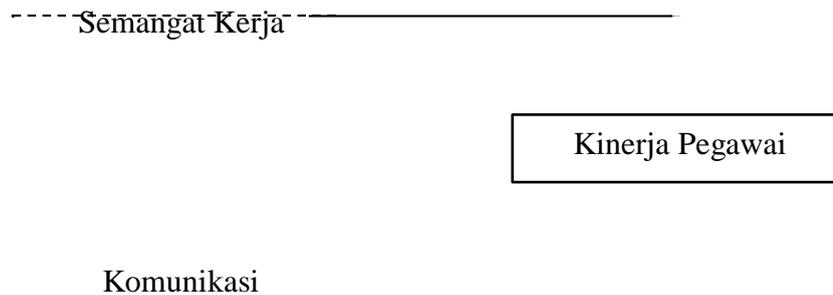
Komunikasi juga dapat mendorong karyawan untuk bisa bertindak sesuai dengan yang dimaksud oleh atasan, tanpa rasa keterpaksaan. Efektivitas komunikasi dapat diukur dengan tindakan nyata yang ditunjukkan oleh karyawan. Untuk dapat membangkitkan tindakan, atasan harus berhasil meyakinkan, menanamkan pemahaman karyawan agar mengubah sikap sesuai tujuan dari organisasi dan menumbuhkan semua hubungan yang baik dengan karyawan.

### **Kerangka Konseptual**

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu dan kajian teoritis diatas, maka kerangka konseptual disusun sebagaimana pada Gambar 1. Sehingga, berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan pustaka yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. H1- semangat kerja dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2. H2- semangat kerja dan komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja
3. H3- semangat kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Sumber : diolah peneliti

**METODE PENELITIAN**

**Ruang Lingkup penelitian**

Peneliti melakukan penelitian ini di Kampus Universitas Gajayan Malang. Sampel dalam penelitian ini diambil dari populasi tenaga kependidikan Universitas Gajayana Malang, tanpa membedakan status, pangkat/ golongan/ruang, masa kerja, dan usia sejumlah 48 pegawai. penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

**Jabaran Variabel Penelitian**

No	Variabel	Indikator
1	Semangat Kerja (X1)	1. Absensi 2. Kerja sama 3. Kepuasan kerja 4. Kedisiplinan
2	Komunikasi (X2)	1. Komunikasi sesama pegawai dalam satu kantor 2. Komunikasi sesama pegawai selain satu kantor 3. Komunikasi atasan dan bawahan 4. Komunikasi bawahan atasan
3	Kinerja (Y)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Sumber : Data Diolah Pdf 551-1095-1-sm

**Metode Analisis Data**

Model analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) adalah model *REGRESI LINIER BERGANDA* dengan formula sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \mu_i$$

dimana:

- Y = kinerja
- $\beta_0$  = konstanta
- $\beta_1, \beta_3$  = koefisien regresi dari  $X_1, \dots, X_3$
- $X_1$  = semangat kerja
- $X_2$  = komunikasi

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Besarnya koefisien regresi variabel Semangat Kerja (X1) sebesar 0,347. Karena hasil yang diperoleh ini menunjukkan koefisien regresi bernilai positif maka dinyatakan bahwa apabila Semangat Kerja semakin berhasil diimplementasikan maka kinerja pegawai akan menjadi menaik

atau tinggi, atau sebaliknya apabila Semangat Kerja kurang berhasil diimplementasikan maka kinerja pegawai akan menjadi menurun atau rendah; dengan asumsi variabel-variabel independen lainnya tidak mengalami perubahan.

Besarnya koefisien regresi variabel Komunikasi (X2) sebesar 0,229. Karena hasil yang diperoleh ini menunjukkan koefisien regresi bernilai positif maka dinyatakan bahwa apabila Komunikasi semakin berhasil diimplementasikan maka kinerja pegawai akan menjadi menaik atau tinggi, atau sebaliknya apabila Komunikasi kurang berhasil diimplementasikan maka kinerja pegawai akan menjadi menurun atau rendah; dengan asumsi variabel-variabel independen lainnya tidak mengalami perubahan.

Hasil analisis dengan menggunakan regresi linier berganda yang telah dilakukan (44) juga menunjukkan bahwa hubungan atau korelasi antara variabel-variabel independen ( yaitu: Semangat Kerja, dan Komunikasi ) dengan variabel dependen ( yaitu Kinerja. ) adalah relatif tinggi, hal tersebut dapat dilihat pada nilai koefisien korelasi ( $R$ ) yaitu sebesar 0,733 atau mendekati 1. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,538. Hasil ini menyatakan bahwa variabel-variabel independen ( yaitu: Semangat Kerja dan Komunikasi) yang dianalisis dalam penelitian ini mampu menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel dependen ( yaitu : Kinerja Pegawai. ) sebesar 53,8%. Sedangkan sisanya sebesar 46,2%. dijelaskan oleh variabel-variabel independen lainnya yang tidak dicakup dalam model analisis dari penelitian ini.

#### **Pengujian Hipotesis Pertama**

Pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini bertujuan untuk membuktikan semangat kerja dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, berdasarkan pengujian didapatkan hasil dengan nilai  $F$  hitung sebesar 13.953 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 ( $< 0.05$ ), yang menunjukkan bahwa Semangat Kerja dan Komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian  $H_1$  pada penelitian ini dapat diterima.

#### **Pengujian Hipotesis Kedua**

Untuk menguji hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Semangat Kerja, dan Komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dilakukan dengan melihat besarnya masing-masing nilai  $t$  hitung dari variabel bebas. Dari pengujian menunjukkan nilai  $t$  dan signifikansinya untuk masing – masing variabel penelitian yang dianalisis, adalah sebagai berikut : Variabel X1 memiliki nilai  $t$  sebesar 2,741 dengan signifikansi ( Sig. ) sebesar 0,009 dan variabel X2 memiliki nilai  $t$  sebesar 2,810 dengan signifikansi ( Sig. ) sebesar 0,007. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian dinyatakan bahwa hipotesis kedua bisa dibuktikan, karena variabel Semangat Kerja dan Komunikasi yang terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengujian Hipotesis Ketiga**

Terakhir, dengan membandingkan nilai Standardized Coefficients ( Beta ) antar variabel bebas terlihat bahwa nilai Standardized Coefficients yang dimiliki variabel Semangat Kerja ( X1 ) sebesar 0,386 adalah paling besar dibandingkan yang dimiliki variabel bebas lainnya, yaitu komunikasi ( X2 ) sebesar 0,326. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Semangat Kerja merupakan variabel bebas yang memiliki pengaruh paling besar atau dominan terhadap kinerja pegawai adalah bisa dibuktikan.

#### **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, variabel semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai bila variabel Komunikasi tetap nilainya artinya semangat bekerja yang baik dari para pegawai dalam kantor akan berdampak pada kinerja pegawai menjadi baik dan sebaliknya, semakin buruk semangat untuk berkerja atau kebiasaan pegawai akan berdampak menurunnya kinerja kerja pegawai. Selain itu, semangat kerja yang merupakan hasil dari interaksi ciri – ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok – kelompok orang dalam lingkungan kerja, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai semangat kerja berdasarkan pada faktor – faktor seperti berusaha untuk selalu masuk kerja, berusaha untuk data tepat waktu ditempat kerja, mencari cara untuk hasil kerjanya lebih baik, dan merasa pekerjaan yang dilakukan merupakan bagian dari hidupnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel semangat kerja terhadap kinerja pegawai dilihat dari berkembangnya atau kemajuan instansi serta perubahan kebiasaan – kebiasaan

buruk yang dimiliki oleh para pegawai dalam kantor. Hal itu ditinjau dari sisi kebiasaan – kebiasaan pegawai dalam membangkitkan semangat kerja, memiliki rasa tanggungjawab atas pekerjaan yang dilakukan, selalu bersikap positif terhadap pekerjaan yang dilakukannya, serta hal – hal lain yang berdampak secara langsung atas peningkatan kinerja pegawai. Namun dalam hasil penelitian ini ternyata semangat kerja lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada instansi yang bersangkutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai bila variabel Semangat Kerja tetap nilainya. Artinya, semakin baik komunikasi akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai; sebaliknya, semakin buruk komunikasi akan berdampak menurunkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis statistik, variabel komunikasi pada kenyataan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan hubungan komunikasi antar pegawai baik itu dengan atasan maupun dengan pegawai sejawatnya sudah cukup maksimal. Dalam hal ini, semua pegawai yang ada di Universitas Gajayana Malang sudah maksimal; namun perlu ditingkatkan karena merupakan satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menjadi lebih baik di masa depan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama – sama ( simultan ) variabel bebas yang terdiri dari Semangat Kerja, dan Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa perubahan atas kinerja pegawai turut dipengaruhi oleh aspek – aspek Semangat Kerja, dan Komunikasi. Selanjutnya jika dilihat dari nilai beta dari *standardized coefficients* – nya menunjukkan bahwa variabel Semangat Kerja memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya. Dengan demikian, Semangat Kerja adalah variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Jadi, untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam instansi maka Semangat Kerja sebaiknya lebih diperhatikan, namun jangan mengabaikan variabel Komunikasi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Semangat Kerja, dan Komunikasi Terhadap Kinerja karyawan di lingkungan Universitas Gajayana Malang. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa :

1. Secara simultan Semangat Kerja, dan Komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja karyawan di lingkungan Universitas Gajayana Malang. Hasil ini dibuktikan dengan nilai uji  $F_{hitung}$  sebesar 13.953 dengan tingkat signifikansi 0,000 di bawah  $\alpha = 0,05$ .
2. Secara parsial variabel Semangat Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hasil ini dibuktikan dengan nilai uji  $t_{hitung}$  sebesar 2,741 dengan tingkat signifikansi 0,009 di bawah  $\alpha = 0,05$ .
3. Secara parsial variabel Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hasil ini dibuktikan dengan nilai uji  $t_{hitung}$  sebesar 2,810 dengan tingkat signifikansi 0,007 di bawah  $\alpha = 0,05$ .
4. Berdasarkan hasil pembahasan, tampak pula bahwa variabel Semangat Kerja memiliki koefisien regresi terbesar bila dibandingkan dengan Komunikasi yaitu sebesar 0,386. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Semangat Kerja merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja

### **Saran**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan-keterbatasan, oleh karena itu peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Guna meningkatkan kualitas hasil penelitian, maka perlu dilakukan wawancara langsung yang intensif agar hasil penelitian benar-benar mencerminkan keadaan yang sebenarnya.
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan jumlah sampel yang digunakan lebih banyak lagi agar representatif mewakili populasi yang ada.
3. Variabel yang digunakan untuk menjelaskan kinerja karyawan sebaiknya dapat dikembangkan lagi, mengingat pada penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel, misalnya dengan menambah variabel gaya kepemimpinan, motivasi dll.

**DAFTAR RUJUKAN**

- Anthony, Robert N. John Dearden, dan Vijay Covindarajan, 1992, *Management Control Systems* Terjemahan Hestining Pupus Pangastuti, Magelang: UP Panca Mitra.
- Armstrong, Michael, dan Helen Murlis., 1994, *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy & Practice*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, Michael., 1992, *The Personel and training Data Book 1982*. 3rd ed. London: Kogan Page Limited.
- Batubara, 1992, *Pengukuran Produktivitas dengan Metode Nilai Tambah*, BP.PMT/GKM dan PT. TELKOM, Jakarta.
- Bhuono Agung, Nugroho, 2005, *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*, Andi, Yogyakarta.
- Dessler, G., 1986, *Manajemen Personalialia : Teknik & Konsep Modern*, Alih bahasa oleh : Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary., 1994, *Human Resource Management*. 6th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Dessler, Gary., 1998, *Personel Management: Modern Concept and Techniques*. Reston, Virginia : Reston Publishing Company.
- Fatah, N., 1996, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Fathoni, Abdurrahmat., 2006, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Garut, Fakultas Ekonomi Universitas Garut (UNIGA).
- Ghozali, Imam, 2002, *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gujarati, Damodar, 1995, *Basic Econometrics* 3rd Edition ed, Mc-Grawhill, New York.
- Hasan, Iqbal, 1999, *Pokok-Pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensif)*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hendricks, W., 1992, *Bagaimana Mengelola Konflik*, Diterjemahkan oleh : Arif Santoso, Bumi Aksara, Jakarta.
- Husen Umar, 2003, *Metode Riset Perilaku Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Husen Umar, 2003, *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Indriantono, Nur-Supomo, Bambang, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen* – Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Istijanto, MM, M.Com., 2005, *Riset Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, 2003, *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi, Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis?*, Erlangga, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2002, *SPSS Versi 10 – Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Setia, Atmaja Lukas, 1997, *Memahami Statistik Bisnis - Buku 2*, Andi, Yogyakarta.
- Simamora, Henry., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III, STIE YKPN. Jakarta Selatan.
- Suadi, Arief., 2000, *Format Tesis Berbasis Komputer*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE.
- Tilaar, A., 1976, *Manajemen Pendidikan Nasional : Kajian Pendidikan Masa Depan*, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Wahyudi, 2008, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Alfabeta, Pontianak Timur.
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A., 1992, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, Diterjemahkan oleh : Muh. Shobaruddin, Rineka Cipta, Jakarta.
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Winardi, 1990, *Asas-asas Manajemen*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.