

**PENGARUH KONFLIK KERJA DAN SEMANGAT KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT. ANUGRAH BOINDA  
LESTARI MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Program Studi Manajemen*



**Oleh :**

**JULIYA SAFITRI POHAN**  
**1305160275**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**



## ABSTRAK

**JULIYA SAFITRI POHAN, NPM : 1305160275. Pengaruh Konflik Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Anugrah Boinda Lestari Medan. Skripsi, tahun 2017.**

Suatu perusahaan yang dimana memiliki karyawan yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan kinerja perusahaan tersebut juga baik, sehingga dalam hal ini terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja individu atau kelompok dengan kinerja perusahaan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya faktor individu dan faktor organisasi.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu Apakah konflik kerja serta semangat kerja berpengaruh baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan?. Dalam penelitian digunakan teknik pengumpulan data yaitu angket (quesioner), sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu metode analisis regresi berganda.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,827 sementara  $t_{tabel}$  sebesar 1.997 dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.000 < 0,05$ . Berarti  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 14,624 sementara  $t_{tabel}$  sebesar 1.997 dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.173 > 0,05$ . Berarti  $H_0$  diterima ( $H_a$  ditolak), hal ini menunjukkan bahwa Semangat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan diperoleh hasil uji  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{hitung}$  115.617  $> F_{table}$  3.136 dengan hasil nilai probabilitas signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan ( $H_a$  diterima), sehingga menunjukkan ada pengaruh positif signifikan secara simultan konflik kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.

*Kata Kunci : Konflik Kerja, Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan*

## KATA PENGANTAR



*Assalammu'alaikum Wr. Wb*

Puji syukur tercurah kepada Allah SWT. Sang Penggenggam Segala Urusan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Konflik Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.** Shalawat dan salam tak luput penulis hantarkan kepada Rasulullah SAW, manusia mulia dengan segala keteladanan yang ada padanya. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk memenuhi dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Terselesaikannya skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dorongan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu sudah selayaknya penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kepada Ayahanda tercinta Zulfan Pohan dan Ibunda Safrida yang telah berjuang dengan segenap kemampuan dan memberikan dukungan kasih sayang serta buat adikku tersayang Muhammad Ade Syahputra Pohan yang memberikan dorongan dan semangat kepada penulis selama ini dan juga telah mengiringi dengan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Jufrizen, SE., M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Raihanah Daulay SE., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah bersedia meluangkan waktunya dan dengan sabar membimbing penulis dalam penulisan proposal skripsi ini.
7. Seluruh Dosen, selaku staf pengajar di Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan.
8. Pimpinan serta Seluruh staff pegawai di PT. Anugrah Boinda Lestari Medan yang telah membantu dalam pengambilan data serta hal lainnya yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
9. Sahabat di kampus dan yang paling dicintai Marisa, Yuliana, Putri, Anggi, Dea, Puput, Lisa, Mustika yang telah memberikan semangat serta dorongan dalam penyelesaian proposal skripsi ini.
10. Buat sahabat SMA ku kayak Ade Ika Dwiningrum, Harry Hafrianda, Raihan Nasution, Ridho, Tiara, Ulfan, Tari, Tri Om, terima kasih atas semua kenangan yang selalu terkenang dan semangat untuk melanjutkan hidup mencapai masa depan yang baik.
11. Sahabat-sahabat terbaikku serta teman-teman seperjuangan kelas H Manajemen Malam Angkatan 2013, serta teman-teman lainnya yang telah membantu Penulis dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga Allah membalas budi baik mereka.

Kepada Allah SWT, penulis berserah diri dan memohon ridho dan rahmatnya semoga skripsi bermanfaat bagi pembaca semua pembaca. Amin, Ya Rabbal Alamin.....

*Wassalammu'alaikum Wr. Wb*

Medan, April 2017

Penulis

**JULIYA SAFITRI POHAN**  
**NPM : 1305160275**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	3
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>7</b>
A. Uraian Teoritis .....	7
1. Kinerja .....	7
a. Pengertian Kinerja .....	7
b. Penilaian Kinerja .....	9
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	10
d. Indikator-indikator Kinerja .....	13
2. Konflik Kerja .....	16
a. Pengertian Konflik Kerja .....	16
b. Penyebab Konflik Kerja .....	18
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Konflik Kerja .....	20
d. Indikator Konflik Kerja .....	22
3. Semangat Kerja .....	24

a. Pengertian Semangat Kerja.....	24
b. Mengukur Semangat Kerja.....	25
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja .	26
d. Indikator Semangat Kerja.....	28
B. Kerangka Konseptual .....	28
1. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja .....	28
2. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja .....	29
3. Pengaruh Konflik Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	30
C. Hipotesis .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
A. Pendekatan Penelitian.....	34
B. Defenisi Operasional .....	34
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	36
D. Populasi dan Sampel.....	37
E. Teknik Pengumpulan Data .....	37
F. Teknik Analisis Data .....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>50</b>
A. Hasil Penelitian.....	50
1. Deskripsi Data Penelitian .....	50
2. Karakteristik Responden .....	50
3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	52
4. Hasil Analisis Data .....	60

B. Pembahasan .....	67
1. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	67
2. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	68
3. Pengaruh Konflik Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	69
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>70</b>
A. Kesimpulan.....	70
B. Saran .....	70

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel III.1	: Indikator Kinerja (Y).....	35
Tabel III.2	: Indikator Konflik Kerja (X1) .....	35
Tabel III.3	: Indikator Semangat Kerja (X2).....	36
Tabel III.4	: Rincian Waktu Penelitian.....	36
Tabel III.5	: Skala Likert .....	38

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.3	: Kerangka konseptual penelitian .....	32
Gambar III.1	: Kriteria Pengujian Hipotesis .....	43
Gambar III.2	: Kriteria Pengujian Hipotesis .....	44

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Dalam era globalisasi, masalah sumber daya manusia menjadi sorotan maupun tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan. Sumber daya manusia peran dalam setiap kegiatan perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki seoptimal mungkin, untuk menghasilkan kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan. Pentingnya kinerja karyawan bagi kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan diukur berdasarkan standar yang ditetapkan instansi atau perusahaan. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah diberikan. Kinerja karyawan merupakan cara kerja karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Suatu perusahaan yang dimana memiliki karyawan yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan kinerja perusahaan tersebut juga baik, sehingga dalam hal ini terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja individu atau kelompok dengan kinerja perusahaan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya faktor individu dan faktor organisasi.

Konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap orang lain, dirinya, organisasi dengan

kenyataan apa yang diharapkan. Dengan adanya konflik kerja dalam perusahaan maka kinerja pun tidak maksimal atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Didalam menyelesaikan konflik, manajemen dituntut rasional, adil, netral dan penuh kesabaran sehingga semua pihak yang berkonflik mengerti akan tujuan, sasaran dan untuk apa mereka berada dalam organisasi. Sehingga konflik yang terjadi tidak memperburuk situasi kerja, akan tetapi meningkatkan kinerja karyawan.

Semangat kerja merupakan salah satu faktor individu yang mempengaruhi kinerja dan konflik kerja merupakan salah satu faktor organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Semangat kerja akan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Semangat kerja karyawan dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab. Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting demi terciptanya kelangsungan kinerja perusahaan.

Perusahaan yang menjadi objek penelitian ini adalah PT. Anugrah Boinda Lestari Medan yang bergerak dibidang Jasa Badan Usaha Pengamanan, Penyelamatan, Penerapan Peralatan Keamanan, Pendidikan dan Pelatihan, Penyedia Tenaga Keamanan, Sales Promotion Girls, Training, Sales, Leadership dan Customer Service serta Driver.

Kinerja perusahaan juga dipengaruhi ada atau tidaknya konflik yang terjadi dalam perusahaan. Seringkali perbedaan dalam suatu organisasi yang bersumber dari individu maupun kelompok memicu terjadinya pertentangan dan akhirnya berujung pada terjadinya konflik. Menurut Mangkunegara (2011, hal.

155) “Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya”. Fenomena yang terjadi pada perusahaan yang berkaitan dengan konflik kerja dimana masih terdapat beberapa orang atau kelompok yang mempunyai permasalahan dalam pembagian kerja yang menyebabkan seringnya terjadi kesalahpahaman dalam menyelesaikan pekerjaan.

Faktor semangat kerja harus diketahui oleh para pemimpin atau manajer perusahaan karena penting artinya bagi keberhasilan suatu usaha. Dikatakan penting bagi keberhasilan suatu usaha karena semangat kerja dapat mempengaruhi produktivitas dan potensi kerja karyawan. Semangat kerja yang optimal harus didukung dengan keinginan karyawan untuk bekerja secara maksimal. Fenomena yang berkaitan dengan semangat kerja adalah menurunnya produktivitas kerja karyawan yang ditandai dengan seringnya karyawan yang menunda pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Konflik Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Anugrah Boinda Lestari Medan.**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Terjadi konflik dalam pembagian kerja yang menyebabkan seringnya terjadi kesalahpahaman dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kurangnya semangat kerja karyawan ditandai dengan sering menunda pekerjaan sehingga menyebabkan menurunnya kinerja karyawan.
3. Sering terjadi kesalahpahaman antar karyawan yang berdampak negatif pada kinerja.

### **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja namun dalam hal ini penulis hanya membatasi pada masalah konflik kerja dan semangat kerja dan kemudian untuk objek penelitian, data diambil dari PT. Anugrah Boindah Lestari dengan subjek penelitian seluruh karyawan PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.

#### **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

- a. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan?
- b. Apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan?
- c. Apakah konflik kerja serta semangat kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan?

### **D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lesari Medan.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh konflik kerja dan semangat kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan

## **2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang penulis harapkan dari penelitian ini adalah :

### **a. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan yang berkaitan dengan ekonomi manajemen khususnya konflik kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya dan dijadikan bahan perbandingan untuk para peneliti lainnya.

### **b. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini bermanfaat memberikan gambaran tentang kinerja karyawan bagi para pembaca. Selain itu, dapat memberikan informasi tentang kinerja karyawan untuk membantu semua pihak serta sebagai alat analisis atas kinerja karyawan dikantor atau perusahaan.

Sedangkan bagi perusahaan untuk memberi saran dan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam menjaga kinerja untuk mempertahankan kinerja karyawan.

c. Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini menjadi bahan referensi dan dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan pengaruh konflik kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Secara umum, pengertian kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan–persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Untuk menentukan kinerja pegawai / karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang pegawai atau karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Menurut Lawler (1967) dalam Sutrisno (2010, hal. 170) yang menyatakan bahwa “ Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas”. Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Sedangkan teori lain tentang kinerja menurut Tiffin (1980) dalam Sutrisno (2010, hal. 172) mengemukakan “ Kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas”. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketetapan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Adapun pengertian kinerja menurut Bangun (2012, hal. 231) menyatakan “Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan”. Seorang pegawai atau karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja.

Kemudian menurut Mangkunegara (2013, hal. 67) menyatakan “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang maksimal memiliki kepuasan tersendiri bagi pegawai yang mengerjakannya dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sementara itu menurut Wibowo (2007, hal. 3) mengatakan bahwa “Kinerja merupakan implementasi dan rencana yang telah disusun”. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil yang dicapai pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan

#### **b. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Adapun penilaian kinerja menurut Dessler (2006, hal. 322) mengatakan “Penilaian kerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya”. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang bagaimana pelaksanaan tugasnya.

Selanjutnya diterangkan menurut Bangun (2012, hal. 231) berpendapat bahwa “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan.

berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan serangkaian proses untuk mengevaluasi proses atau hasil kerja seorang

pegawai untuk memudahkan pimpinan dalam menentukan kebijakan bagi pegawai tersebut yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatannya.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para pegawai yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Prawirosentono dalam Sutrisno (2010, hal. 176), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi
2. Otoritas dan Tanggung Jawab
3. Disiplin
4. Inisiatif

Berikut penjelasan dari faktor-faktor tersebut :

#### 1) Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

#### 2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang terjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### 3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap normal yang ada pada diri pegawai atau karyawan terhadap aturan dan ketetapan perusahaan.

### 4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaliknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Disini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasa orang mempunyai tingkat prestasi yang tinggi disebut serbagian orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2013, hal. 67) dipengaruhi oleh dua hal utama yaitu :

#### 1. Faktor Kemampuan

#### 2. Faktor Motivasi

Berikut penjelasan dari faktor-faktor tersebut :

##### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai sendiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*(*knowledge + skill* )artinya pegawai yang memiliki IQ rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk

jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diterapkan.

## 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

David C. Mc. Cleland (1987) yang dikutip dalam Mangkunegara (2011, hal. 68) berpendapat bahwa “Ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Sikap mental seseorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosofik (siap secara mental fisik, tujuan dan situasi). Artinya seseorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Mathis (2009, hal. 114) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Faktor Individual
2. Faktor Organisasi

Adapun faktor-faktor tersebut adalah :

- 1) Faktor Individual
  - a) Kemampuan
  - b) Minat
  - c) Bakat

d) Kepribadian

## 2) Faktor Organisasi

- a) Dukungan yang diterima
- b) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- c) Hubungan dengan organisasi

Kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat bergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma dan nilai. Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pegawai.

### **d. Indikator-Indikator Kinerja**

indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja Mangkunegara (2013, hal 75) menyatakan yaitu :

1. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil resiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluru
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkret
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana

Berikut penjelasannya :

1. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.

Karyawan dengan tanggungjawab yang tinggi mampu mengemban tugas dan tanggungjawab yang penting dalam perusahaan dengan kinerja yang tinggi.

2. Berani mengambil resiko

Karyawan yang berani mengambil resiko dalam bekerja pada umumnya memiliki keberanian serta ketelitian dalam bekerja sehingga menjaga kinerjanya tetap baik.

3. Memiliki tujuan yang realistis

Karyawan yang memiliki tujuan yang realistis selalu bekerja dengan ambisi yang tinggi sehingga dapat menjaga kemampuan kerjanya agar semakin baik.

4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh.

Karyawan yang memiliki rencana kerja yang menyeluruh berwawasan luas sehingga bekerja dengan optimis dan berpandangan ke depan.

5. Memanfaatkan umpan balik yang konkret.

Karyawan yang mampu memanfaatkan umpan balik yang konkret dapat membuat keputusan yang bijaksana untuk kemajuan perusahaan

6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana

Karyawan yang mampu memanfaatkan umpan balik yang konkret dapat menghadapi persaingan dengan keunggulan yang dimiliki untuk memenangkan persaingan.

Untuk dapat melihat baik atau tidaknya kinerja atau hasil yang dilakukan oleh seorang karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek seperti baik atau tidak kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Menurut Suyadi (2008, hal. 27) kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu :

- 1) Efektifitas
- 2) Tanggung jawab
- 3) Disiplin
- 4) Inisiatif

Berikut penjelasan dari indikator-indikator tersebut yaitu :

1) Efektifitas

Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

2) Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

3) Disiplin

Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja seperti yang telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

## **2. Konflik Kerja**

### **a. Pengertian Konflik Kerja**

Dalam kehidupan sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun non bisnis, disana selalu ada dinamika kehidupan orang-orang yang ada di dalamnya. Bentuk dinamika ini berupa konflik kerja. Konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Ada berpendapat tentang konflik kerja menurut Alabannes (1996) dalam buku Sopiah (2008, hal. 57) mengartikan “Konflik kerja sebagai kondisi yang dipersepsikan ada diantara pihak-pihak atau lebih merasakan adanya ketidaksesuaian antara tujuan pihak lain”. Bahwa konflik itu adalah proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya.

Menurut Mangkunegara (2009, hal. 155) mengemukakan bahwa “Dengan adanya konflik kerja dalam perusahaan maka kinerja pun tidak maksimal atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan”. Didalam menyelesaikan konflik, manajemen dituntut rasional, adil, netral dan penuh kesabaran sehingga semua pihak yang berkonflik mengerti akan tujuan, sasaran dan untuk apa mereka berada dalam organisasi

Sedangkan menurut Rivai (2011, hal 99) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan konflik kerja adalah “Ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau

kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi”.

Konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman. Selanjutnya menurut Wahyudi (2005, hal. 16) berpendapat bahwa “Konflik Kerja adalah ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya, perbedaan pendapat dan persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu merupakan penyebab munculnya konflik”. Konflik disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok dan lemahnya sistem kontrol organisasi.

Dalam kehidupan sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun nonbisnis, disana selalu ada dinamika kehidupan orang-orang yang ada didalamnya. Bentuk dinamika ini dapat berupa konflik kerja. Menurut Sopiah (2008, hal. 57) mengemukakan bahwa “Konflik Kerja adalah suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif atau akan segera memengaruhi secara negatif pihak lain”. Jadi jika suatu keadaan tidak dirasakan sebagai konflik maka pada dasarnya konflik itu tidak ada.

Selanjutnya adapun menurut Hardjana (2011, hal. 17) menyatakan bahwa “Konflik adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu”.

Dari semua pendapat yang telah dikemukakan, dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik merupakan suatu perbedaan, pertentangan, maupun ketidakcocokan

antara satu dengan yang lainnya. Namun konflik sendiri dapat berarti positif ataupun negatif bagi perusahaan atau organisasi tergantung bagaimana karyawan mengartikannya.

#### **b. Penyebab Konflik kerja**

Yang sering menjadi pemicu terjadinya konflik kerja antara lain.

Menurut Siswandi (2007, hal. 95) menyatakan penyebab konflik kerja yaitu :

- 1) Adanya kepribadian yang saling bertentangan.
- 2) Adanya sistem nilai yang saling bertentangan.
- 3) Adanya tugas yang batasnya kurang jelas dan sering kali bersifat tumpang tindih.
- 4) Adanya persaingan yang tidak *fair*.
- 5) Adanya persaingan yang diberi fasilitas yang sangat terbatas (tidak cukup).
- 6) Proses komunikasi yang tidak tepat.
- 7) Adanya tugas yang saling bergantung satu sama lain.
- 8) Kompleksitas organisasi yang cukup tinggi.
- 9) Adanya kebijakan-kebijakan yang kurang jelas dan tidak dapat diterima secara rasional.
- 10) Adanya berbagai tekanan yang cukup besar.
- 11) Adanya keputusan yang dibuat berdasarkan kolektif, dalam hal ini umumnya kelompok mayoritas yang mempunyai dominan.
- 12) Adanya keputusan yang dibuat berdasarkan *konsensus*.
- 13) Adanya harapan yang sangat sulit untuk dipenuhi.

Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan karakteristik pada individu dalam suatu interaksi. Menurut Mangkunegara (2013, hal. 156) mengemukakan penyebab terjadinya konflik kerja dalam organisasi, antara lain :

- 1) Koordinasi kerja yang tidak dilakukan,
- 2) Ketergantungan dalam melaksanakan tugas,
- 3) Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan),
- 4) Perbedaan dalam orientasi kerja,
- 5) Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi,
- 6) Perbedaan persepsi,
- 7) Sistem kompetensi insentif (*reward*),
- 8) Strategi pemotivasi yang tidak tepat.

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi hubungan pribadi atau struktur organisasi. Penyebab terjadinya konflik kerja dalam organisasi menurut Hani (2009, hal. 345) antara lain :

- 1) Komunikasi
- 2) Struktur
- 3) Pribadi

Berikut penjelasannya :

- 1) Komunikasi

Salah pengertian yang bermaknaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti dan informasi yang mendu dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.

- 2) Struktur

Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk merebutkan sumber daya – sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

- 3) Pribadi

Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

### **c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Konflik Kerja**

Kinerja kelompok yang berhasil merupakan fungsi dari sejumlah faktor yang berpengaruh. Beberapa faktor yang mempengaruhi konflik kerja menurut Siswandi (2011, hal. 113) yaitu :

- 1) Ketergantungan
- 2) Ketidakpastian Tugas (Pekerjaan)
- 3) Orientasi Waktu dan Tujuan

Berikut penjelasannya :

#### 1) Ketergantungan

Ketergantungan yang ada akan terdiri dari ketergantungan tunggal (utuh) ketergantungan berantai dan ketergantungan timbal balik.

#### 2) Ketidakpastian Tugas (Pekerjaan)

Kunci utama dari ketidakpastian tugas (pekerjaan) adalah bahwa suatu tugas (pekerjaan) untuk diterapkan memerlukan informasi lebih banyak.

#### 3) Orientasi Waktu dan Tujuan

Dua kelompok atau lebih akan saling bergantung satu sama lain sangat ditentukan oleh waktu dan tujuan spesifik yang melekat pada dirinya.

Konflik sebagai pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi bergantung pada konflik dikelola. Sedangkan menurut Rai's (2010, hal. 3) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi konflik kerja sebagai berikut :

- 1) Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat

menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya.

- 2) Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik.
- 3) Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda.
- 4) Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial.

Ada pendapat lain mengenai faktor yang mempengaruhi konflik kerja selanjutnya menurut Ezahrotul (2012, hal. 1) adapun faktor yang mempengaruhi konflik kerja yaitu :

- 1) Perbedaan individu, yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia adalah individu yang unik.
- 2) Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.

- 3) Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda.
- 4) Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial.

**d. Indikator Konflik Kerja**

Adapun indikator dari variabel konflik kerja pada penelitian ini menurut Siswandi (2011, hal. 111) antara lain sebagai berikut :

- 1) Dalam Individu
- 2) Hubungan Antar Pribadi
- 3) Hubungan Antar Kelompok
- 4) Hubungan Antar Organisasi

Berikut penjelasannya :

- 1) Dalam Individu

Konflik dalam individu ini berkaitan dengan perilaku atau sikap.

- 2) Hubungan Antar Pribadi

Konflik ini berkaitan dengan dua orang atau lebih yang mempunyai perbedaan untuk menentukan dan memilih isu, tindakan atau tujuan yang ketiganya sama-sama penting artinya.

- 3) Hubungan Antar Kelompok

Konflik antar kelompok terjadi dikarenakan masing-masing kelompok melihat sesuatu sesuai dengan kepentingan kelompoknya.

#### 4) Hubungan Antar Organisasi

Konflik yang terjadi antar organisasi yang beridentitas mandiri yang tidak mempunyai hubungan struktur organisasi.

Demikianlah penjelasan singkat tentang konflik kerja. Dengan membaca arti pentingnya konflik kerja dalam pandangan kontemporer paling tidak mendorong atasan atau pimpinan untuk membuat konflik kerja menjadi sebuah dinamika yang sehat yang dapat mengarah kepada pencapaian kinerja individu yang optimal yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian kinerja organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

### **3. Semangat Kerja**

#### **a. Pengertian Semangat Kerja**

Seorang karyawan yang memiliki semangat kerja yang baik tentunya akan memberikan sikap yang positif dan keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan semangat dan rasa senang.

Menurut Badriyah (2015:242) Semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di sebuah perusahaan. Kondisi melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik merupakan gambaran awal dari produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain, terdapat kecenderungan hubungan langsung antara produktivitas yang tinggi dan semangat yang tinggi.

Menurut Hasibuan (2013:94), Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan

merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya. Indikasi turunnya semangat kerja dapat dilihat dari: rendahnya produktivitas, tingkat absensi yang tinggi, tingkat perputaran karyawan yang tinggi, tingkat kerusakan yang naik, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang sering terjadi, dan pemogokan.

Menurut Nitisemito (dalam Ananta, 2008), semangat kerja adalah “melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik”. Dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan gambaran perasaan, keinginan atau kesungguhan individu/kelompok terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kedisiplinan dan kesediaan individu dalam kegiatan organisasi untuk mengerjakan tugas dengan lebih baik dan lebih cepat.

#### **b. Mengukur Semangat Kerja**

Menurut Nitisemito (dalam Darmawan, 2008), faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja adalah:

1. Absensi karena absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan, dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah atau periode libur, dan pemberhentian kerja.
2. Kerja sama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerja sama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling

membantu di antara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.

3. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.
4. Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam praktiknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan.

### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Semangat kerja membutuhkan perhatian yang teratur, diagnosis dan pengobatan yang layak seperti halnya dengan kesehatan. Semangat kerja agak sukar diukur karena sifatnya abstrak. Semangat kerja merupakan gabungan dari kondisi fisik, sikap, perasaan, dan sentimen karyawan. Untuk melihat seberapa besar semangat kerja karyawan di perusahaan diperlukan beberapa indikator.

Menurut Nitisemito (dalam Darmawan, 2008), ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Caranya dapat bersifat materi maupun non materi seperti:

1. Gaji yang sesuai dengan pekerjaan.
2. Memperhatikan kebutuhan rohani.
3. Sekali-kali perlu menciptakan suasana kerja yang santai yang dapat mengurangi beban kerja.
4. Harga diri karyawan perlu mendapatkan perhatian.
5. Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat.
6. Berikan kesempatan pada mereka yang berprestasi.
7. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan.
8. Usahakan para karyawan memiliki loyalitas dan keperdulian terhadap organisasi.
9. Sekali-kali para karyawan perlu diajak berunding untuk membahas kepentingan bersama.

10. Pemberian insentif yang terarah dalam aturan yang jelas.
11. Fasilitas kerja yang menyenangkan yang dapat membangkitkan gairah kerja.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2002:285), secara umum cara yang dapat ditempuh perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kompensasi kepada tenaga kerja dalam porsi yang wajar tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan.
2. Menciptakan kondisi kerja yang menggairahkan semua pihak.
3. Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja.
4. Sarana penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkokoh rasa setia kawan antara tenaga kerja maupun perusahaan.
5. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat.
6. Memperhatikan hari esok tenaga kerja.
7. Peran tenaga kerja untuk menyumbangkan aspirasinya mendapatkan tempat yang wajar.

Membina semangat kerja perlu dilakukan secara terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dengan kondisi yang demikian, pekerja diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan kreatif. Pembinaan semangat kerja dalam suatu pekerjaan tentulah pimpinan sebagai atasan. Pembinaan semangat kerja akan dapat berhasil jika pimpinan benar-benar menempatkan dirinya bersama-sama dengan pekerja dan berusaha memperbaiki kondisi kerja agar kondusif sehingga suasana kerja turut mendukung terbinanya semangat kerja (Adnyani, 2008).

#### **d. Indikator Semangat Kerja**

Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Terdapat indikator semangat kerja

yang diungkapkan oleh beberapa ahli. Salah satunya, Azwar (2012,hal.105) yang menyebutkan bahwa indikator semangat kerja (Azwar, 2002), yaitu :

- 1) Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi:
- 2) Individu bekerja dengan suatu perasaan yang menyenangkan:
- 3) Menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja
- 4) Keterlibatan ego dalam bekerja

Berikut penjelasan dari indikator semangat kerja tersebut secara satu persatu.

- 1) Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi.

Perilaku agresif yang menimbulkan frustrasi secara keseluruhan tidak terjadi dalam arti tidak menimbulkan masalah dalam bekerja, hal ini dikarenakan :

- a) Konsentrasi kerja yang tinggi
- b) Ketelitian kerja yang baik
- c) Hasrat untuk maju yang tinggi

- 2) Individu bekerja dengan suatu perasaan yang menyenangkan.

Setiap karyawan yang ada di perusahaan bekerja dengan suatu perasaan yang menyenangkan, hal ini dikarenakan :

- a) Kebanggaan karyawan dalam bekerja
- b) Kepuasan Karyawan dalam bekerja
- c) Labour Turn Over / Tingkat Absensi yang minim

- 3) Menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja

Menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja yaitu perlakuan yang baik dari atasan dan rekan kerja, dimana rasa kekeluargaan di perusahaan selalu dijaga.

#### 4) Keterlibatan ego dalam bekerja

Keterlibatan ego dalam bekerja bagi karyawan dengan tujuan untuk menjadi semangat dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menjaga sikap kerja seperti :

- a) Tanggung Jawab
- b) Lancarnya aktivitas

Selain itu, menurut Nitisemito dalam Tohardi (2012) menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang harus diketahui oleh perusahaan sebagai indikasi penurunan semangat kerja, yaitu :

##### a. Turunnya/rendahnya produktivitas

Salah satu indikasi turunnya semangat kerja adalah turunnya produktivitas. Turunnya produktivitas merupakan indikasi turunnya semangat kerja.

##### b. Tingkat absensi yang naik/tinggi

Tingkat absensi yang tinggi juga merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja karyawan. Pada umumnya bila semangat kerja turun, mereka akan malas untuk datang setiap hari kerja

##### c. Labor turnover (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi

Bila dalam suatu perusahaan tingkat keluar-masuk karyawan naik dari tingkat sebelumnya, hal ini merupakan indikasi turunnya semangat kerja. Keluar-masuknya karyawan yang meningkat disebabkan ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut.

##### d. Tingkat kerusakan yang tinggi

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya semangat karyawan adalah tingkat kerusakan terhadap bahan baku, maupun peralatan yang dipergunakan naik.

e. Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan dimana-mana akan terjadi bila semangat kerja turun, kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan bekerja, keluh kesah, serta hal-hal lain.

f. Tuntutan sering kali terjadi

Sering terjadinya tuntutan juga merupakan indikasi turunnya semangat kerja. Tuntutan yang terjadi berasal dari ketidakpuasan karyawan.

g. Pemogokan

Indikasi paling kuat tentang turunnya semangat kerja adalah terjadinya pemogokan. Pemogokan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan rasa kekecewaan yang begitu mendalam serta sebagainya.

## **B. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan unsur pokok dalam penelitian dimana konsep teoritis akan berubah kedalam definisi operasional yang dapat menggambarkan rangkaian antara variabel yang diteliti.

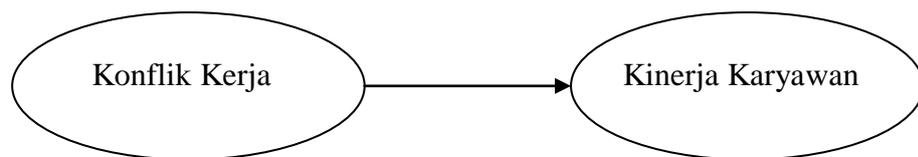
### **1. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.**

Didalam menyelesaikan konflik, manajemen dituntut rasional, adil, netral dan penuh kesabaran sehingga semua pihak yang berkonflik mengerti akan tujuan, sasaran dan untuk apa mereka berada di dalam organisasi dan dalam kehidupan sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun non bisnis, disana selalu ada dinamika kehidupan orang-orang yang ada didaamnya. Bentuk dinamika ini dapat berupa konflik kerja.

Menurut Rivai (2011, hal. 999) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan konflik kerja adalah “Ktidaksesuaian antara dua atau

lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi”.

Hasil penelitian yang dilakukan Prasetya (2015) diketahui bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



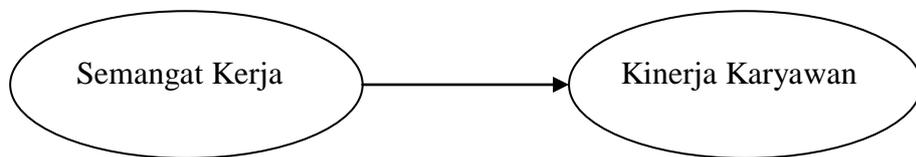
Gambar 2.1  
Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan

## **2. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.**

Semangat kerja digunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan para karyawan dalam kantor. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi, maka hal ini berdampak pada kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2013:94), Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktifitas dalam pekerjaannya. Indikasi turunnya semangat kerja dapat dilihat dari: rendahnya produktivitas, tingkat absensi yang tinggi, tingkat perputaran karyawan yang tinggi, tingkat kerusakan yang naik, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang sering terjadi, dan pemogokan.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lengkong (2015) didapati bahwa semangat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.



Gambar 2.2  
Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan

### **3. Pengaruh Konflik Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.**

Standar kerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan merupakan pemanding (*benchmarks*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang pegawai/karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

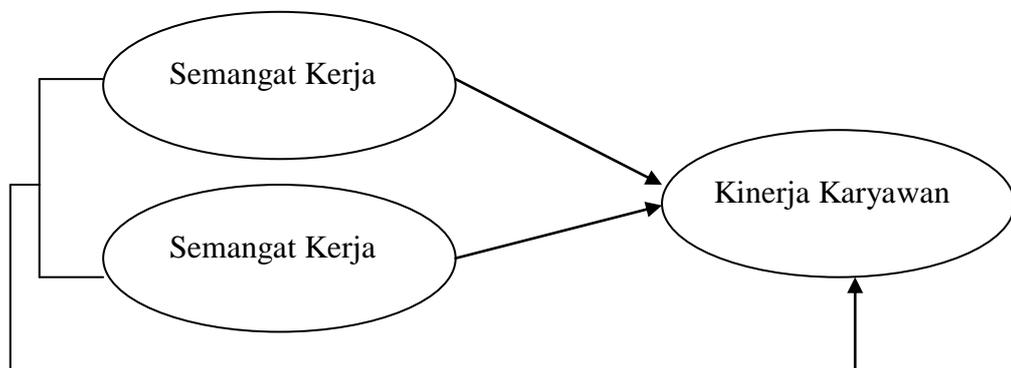
Menurut Bangun (2012, hal. 231) menyatakan “Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Seorang pegawai/karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Dalam era globalisasi, masalah sumber daya manusia menjadi sorotan maupun tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan. Permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah sumber daya

manusia, sebab sumber daya manusia ini terdiri dari berbagai individu dengan karakteristik yang berbeda-beda, dengan bermacam latar belakang, pendidikan, dan sifat yang berbeda sehingga perselisihan dapat muncul setiap saat. Semangat kerja dan konflik kerja merupakan salah satu masalah yang mungkin timbul dalam aktivitas perusahaan.

Hasil penelitian yang terdahulu dilakukan Tamauka, dkk (2015) didapati bahwa Konflik Peran, Konflik Kerja dan Semangat Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan. Sebaiknya pimpinan PT. Air Manado meminimalisir terjadinya konflik peran, konflik kerja dan stres pada para karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Dari kesimpulan diatas menyatakan bahwa variabel Konflik Peran, konflik kerja dan stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kinerja pegawai, dapat dilihat dari kerangka berpikir sebagai berikut :



Gambar 2.3  
Pengaruh Konflik Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan

### **C. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban atau asumsi sementara dari masalah yang diteliti oleh penulis. Maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boinda Lestari Medan.
2. Ada pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boinda Lestari Medan.
3. Ada pengaruh secara simultan yang signifikan konflik kerja dan semangat terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boinda Lestari Medan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut Azuar dan Irfan (2013, hal, 90) adalah “Penelitian asosiatif ini bertujuan untuk mengetahui hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya”. Pada penelitian ini akan menganalisis pengaruh konflik kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **B. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut :

##### **1. Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2013, hal. 67).

**Tabel III.1**  
**Indikator Kinerja Karyawan**

No.	Indikator
1	Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi
2	Berani mengambil resiko
3	Memiliki tujuan yang realistis
4	Memiliki rencana kerja yang menyeluruh
5	Memanfaatkan umpan balik yang konkret
6	Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana

Mangkunegara (2011, hal. 68)

## 2. Konflik Kerja ( $X_1$ )

Konflik kerja adalah suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif atau akan segera memengaruhi secara negatif pihak lain (Sopiah 2008, hal. 57).

**Tabel III.2**  
**Indikator Konflik**

No.	Indikator
1	Kesalahan komunikasi
2	Perbedaan tujuan
3	Perbedaan dalam penilaian atau persepsi
4	Independensi aktivitas kerja
5	Kesalahan dalam afeksi

Sumber : Iman dan Siswandi (2009, hal. 103)

## 3. Semangat Kerja ( $X_2$ )

Semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di sebuah perusahaan. Kondisi melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik merupakan gambaran awal dari

produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain, terdapat kecenderungan hubungan langsung antara produktivitas yang tinggi dan semangat yang tinggi (Badriyah 2015, hal. 242).

**Tabel III.3**  
**Indikator Semangat Kerja**

<b>No.</b>	<b>Indikator</b>
1	Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi
2	Individu bekerja dengan suatu perasaan yang menyenangkan
3	Menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja
4	Keterlibatan ego dalam bekerja

Sumber : Azwar (2012,hal.105)

### **C. Tempat dan Waktu Penelitian**

#### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian dilakukan pada PT. Anugrah Boinda Lestari Medan yang beralamat Jl. Jermal XVII No. 11 Medan.

#### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini direncanakan mulai dari bulan November 2016 sampai dengan April 2017. Adapun jadwal rencana penelitian mulai dari survey lokasi dan objek penelitian hingga penyelesaian penulisan skripsi adalah sebagai berikut:

**Tabel III.4**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	November				Desember				Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset		■	■																					
2	Pengajuan Judul				■																				
3	Penyusunan Proposal					■	■	■																	
4	Bimbingan Proposal									■	■	■	■												
5	Seminar Proposal												■												
6	Penyusunan skripsi													■	■	■	■	■	■	■	■				
7	Sidang Meja Hijau																								■

#### **D. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2008, hal. 115).

Karyawan tetap pada PT. Anugrah Boinda Lestari Medan yang beralamat Jl. Jermal XVII No. 11 Medan ada sebanyak 55 orang.

##### **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2012, hal. 116) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam hal ini, peneliti menggunakan *propotional random sampling* yaitu pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

Penentuan jumlah sampel yang diambil sebagai responden adalah jumlah dari populasi yang ada diperusahaan. Hal ini disebabkan populasi yagnada

diperusahaan tidak terlalu besar. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 55 orang karyawan di PT. Anugrah Boinda Lesari Medan.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Angket Kuesioner**

Angket/kuesioner yaitu alat yang digunakan dalam teknik pengumpulan data terutama survey. Dalam penelitian ini, angket sebagai instrumen penelitian yang membuat butir-butir pertanyaan untuk memperoleh informasi berkenaan dengan variabel-variabel penelitian X dan Y. Selain menggunakan angket, digunakan pula teknik wawancara dengan responden secara langsung, guna mendapatkan informasi yang mendukung hasil penelitian. Lembar kerja yang diberikan kepada responden yang menjadi sampel penelitian yaitu pegawai PT. Anugrah Boinda Lestari Medan dengan likert yang terdiri dari lima pertanyaan dengan rentang mulai dari “sangat setuju sampai tidak setuju” dan setiap jawaban diberikan bobot nilai :

**Tabel III. 5**  
**Skala Likert**

Pertanyaan	Bobot
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Tidak Setuju	3
Kurang Setuju (KS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Untuk mengetahui hasil dari angket (kuesioner) yang disebar. Akan digunakan beberapa rumus dalam pengujiannya yaitu :

1. Validity (validitas) yaitu untuk mengetahui kelayakan yaitu untuk mengetahui kelayakan instrumen dari angket/kuesioner yang digunakan uji validitas yaitu untuk mengetahui apakah instrument angket yang dipakai untuk penelitian cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan ukurannya.

Berikut rumus menguji validitas adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

(Sumber: Sugiyono (2012, hal. 248))

Dimana :

n	= banyaknya pasangan pengamat
$\sum x_i$	= jumlah pengamatan variabel X
$\sum y_i$	= jumlah pengamatan variabel Y
$(\sum x_i^2)$	= jumlah kuadrat pengamatan variabel X
$(\sum y_i^2)$	= jumlah kuadrat pengamatan variabel Y
$(\sum x_i)^2$	= kuadrat jumlah pengamatan variabel X
$(\sum y_i)^2$	= kuadrat jumlah pengamatan variabel Y
$\sum x_i y_i$	= jumlah hasil kali variabel X dan Y
r <sub>xy</sub>	= besarnya korelasi antara kedua variabel X dan Y

Kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

- a. Tolak H<sub>0</sub> jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung  $\geq$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed  $\geq$   $\alpha$ 0,05)

- b. Terima  $H_0$  jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung  $\leq$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2 - tailed  $\leq \alpha$  0,05)

Hipotesisnya adalah :

- a.  $H_0:p=0$  [tidak ada korelasi signifikan skor item dengan total skor (tidak valid)]  
 b.  $H_1:p\neq 0$  [ada korelasi signifikan skor item dengan total skor (valid) ]

Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak valid dengan membandingkan  $r_{hitung}$  terhadap  $r_{tabel} = 0,266$  (lihat tabel r), dimana  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ . Berdasarkan perhitungan uji validitas dengan bantuan program SPSS maka diperoleh hasil sebagai berikut :

- a. Konflik Kerja

Berikut ini tabel hasil perhitungan validitas untuk variabel Konflik Kerja yaitu sebagai berikut :

**Tabel III-6.**  
**Uji Validitas Variabel Konflik Kerja ( $X_1$ )**

No Item	R hitung	R tabel	Probabilitas	Keterangan
1	0,286	0,266	0,000 < 0,05	Valid
2	0,327	0,266	0,000 < 0,05	Valid
3	0,348	0,266	0,000 < 0,05	Valid
4	0,277	0,266	0,000 < 0,05	Valid
5	0,396	0,266	0,000 < 0,05	Valid
6	0,493	0,266	0,000 < 0,05	Valid
7	0,523	0,266	0,000 < 0,05	Valid
8	0,309	0,266	0,000 < 0,05	Valid
9	0,431	0,266	0,000 < 0,05	Valid
10	0,373	0,266	0,000 < 0,05	Valid

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 10 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai korelasinya positif, nilai probabilitasnya sig 0,0000 < 0,05 yang artinya semua item pernyataan dari variabel konflik kerja dikatakan valid.

b. Semangat Kerja

Berikut ini tabel hasil perhitungan validitas untuk variabel Semangat Kerja yaitu sebagai berikut :

**Tabel III-7.**  
**Uji Validitas Variabel Semangat Kerja ( $X_2$ )**

No Item	R hitung	R tabel	Probabilitas	Keterangan
1	0,330	0,266	0,000 < 0,05	Valid
2	0,378	0,266	0,000 < 0,05	Valid
3	0,373	0,266	0,000 < 0,05	Valid
4	0,323	0,266	0,000 < 0,05	Valid
5	0,416	0,266	0,000 < 0,05	Valid
6	0,560	0,266	0,000 < 0,05	Valid
7	0,458	0,266	0,000 < 0,05	Valid
8	0,309	0,266	0,000 < 0,05	Valid
9	0,431	0,266	0,000 < 0,05	Valid
10	0,326	0,266	0,000 < 0,05	Valid

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 10 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai korelasinya positif, nilai probabilitasnya sig 0,0000 < 0,05 yang artinya semua item pernyataan dari variabel semangat kerja dikatakan valid.

c. Kinerja Karyawan

Berikut ini tabel hasil perhitungan validitas untuk variabel kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

**Tabel III-8.**  
**Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No Item	R hitung	R tabel	Probabilitas	Keterangan
---------	----------	---------	--------------	------------

1	0,319	0,266	0,000 < 0,05	Valid
2	0,446	0,266	0,000 < 0,05	Valid
3	0,357	0,266	0,000 < 0,05	Valid
4	0,216	0,266	0,105 > 0,05	Tdk Valid
5	0,443	0,266	0,000 < 0,05	Valid
6	0,518	0,266	0,000 < 0,05	Valid
7	0,404	0,266	0,000 < 0,05	Valid
8	0,573	0,266	0,000 < 0,05	Valid
9	0,376	0,266	0,000 < 0,05	Valid
10	0,449	0,266	0,000 < 0,05	Valid

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 10 adalah item no 4 dinyatakan tidak valid dan tidak digunakan. Sedangkan 9 item lainnya dinyatakan valid dengan taraf signifikan seluruh nilai korelasinya positif, nilai probabilitasnya sig 0,0000 < 0,05 yang artinya semua item pernyataan dari variabel kinerja karyawan dikatakan valid.

2. *Reliability* (reliabilitas) berarti adanya ketepatan data yang didapat pada waktu ke waktu. Reliabilitas berkenaan dengan tingkat keandalan suatu instrumen penelitian.

Menurut Imam Ghozali (2005, hal. 47) pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan (*ronbach alpha*), dikatakan reliabel bila hasil  $\alpha \geq 06$  dengan rumus alpha sebagai berikut :

$$r = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma i^2} \right]$$

Sumber Imam Ghozali (2009, hal. 47)

Dimana :

- r = Reliabilitas instrumen
- k = Banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma b^2$  = Jumlah varians butir
- $\sigma i^2$  = Varians total

Kriteria pengujian reliabilitas adalah jika nilai koefisien realibilitas (*Cronbach Alpha*) > 0,6 maka kesimpulannya instrument yang diuji tersebut adalah real (terpercaya). Berdasarkan perhitungan uji reliabilitas dengan bantuan program SPSS maka diperoleh hasil sebagai berikut :

a. Konflik Kerja

**Tabel III-9.**  
**Uji Realibilitas Variabel Konflik Kerja (X<sub>1</sub>)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.704	10

Nilai koefisien realibilitas (*Cronbach's Alpha*) di atas adalah 0,704 > 0,06 maka kesimpulannya instrumen yang diuji tersebut adalah reliable atau terpercaya.

b. Semangat Kerja

**Tabel III-10.**  
**Uji Realibilitas Variabel Semangat Kerja (X<sub>2</sub>)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.684	10

Nilai koefisien realibilitas (*Cronbach's Alpha*) di atas adalah 0,684 > 0,06 maka kesimpulannya instrumen yang diuji tersebut adalah reliable atau terpercaya.

c. Kinerja Karyawan

**Tabel III-11.**  
**Uji Realibilitas Variabel Kinerja Karyawan**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.696	9

Nilai koefisien realibilitas (*Cronbach's Alpha*) di atas adalah 0,696 > 0,06 maka kesimpulannya instrumen yang diuji tersebut adalah reliable atau terpercaya.

## 2. Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak PT. Anugrah Boinda Lestari Medan dan para karyawan. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

## F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu menguji dan menganalisis data yang ada dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut dengan rumus sebagai berikut :

### 1. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$$

Sugiyono (2010, hal. 227)

Dimana :

$Y$	=	Kinerja Karyawan
$a$	=	Konstanta
$b_1 b_2$	=	Besaran koefisien dari masing-masing variabel
$x_1$	=	Konflik Kerja
$x_2$	=	Semangat Kerja

## 2. Asumsi Klasik

Hipotesis menentukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linear berganda. Asumsi klasik yang dimaksud adalah sebagai berikut :

### 1. Uji Normalitas Data

Uji menganalisis bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, yaitu melalui pendekatan histogram dan pendekatan grafik. Pada pendekatan histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut tidak melenceng ke kiri atau melenceng ke kanan. Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data disepanjang garis diagonal.

### 2. Uji Multikolinieritas

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat dan tinggi diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinieritas, demikian juga sebaliknya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan melihat VIF antar variabel independen dan nilai tolerance. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan  $VIF > 10$ .

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residu satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melihat grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas antara lain :

- Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit). Maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

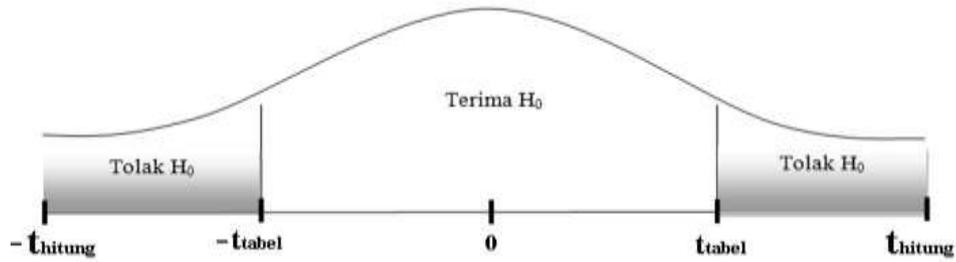
### 3. Uji t (uji parsial)

Uji statistik t pada dasarnya bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan pengaruh satu variabel dependen. Dengan bantuan komputer program *Statistical Package for Social Science* (SPSS 16.0). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* taraf nyata 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ).

Adapun pengujiannya sebagai berikut :

$H_0: \beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0: \beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.



**Gambar III.1 Kriteria Pengujian Hipotesis**

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah :

1. Tidak signifikan jika  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ .
2. Signifikan jika  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ .

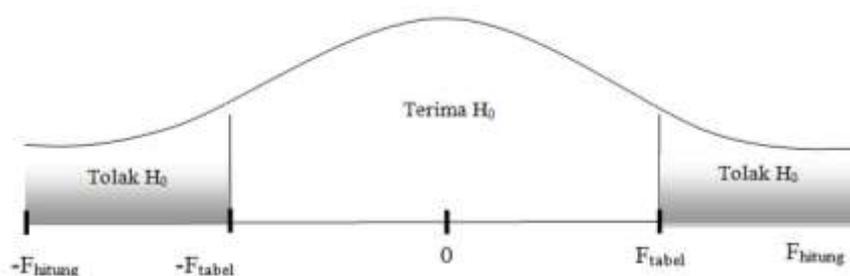
#### 4. Uji F

Uji statistik F (simultan) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (dependen) dan sekaligus juga untuk menguji hipotesis kedua. pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *significance level* taraf nyata 0,05 ( $\alpha=5\%$ ).

Adapun pengujiannya sebagai berikut :

$H_0: \beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0: \beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.



### Gambar III.2 Kriteria Pengujian Hipotesis

Dasar pengujian keputusan dalam pengujian ini adalah :

1. Tidak signifikan jika  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan  $F_{hitung} > F_{tabel}$ .
2. Signifikan jika  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $F_{hitung} > F_{tabel}$ .

### 5. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada dasarnya mengukur seberapa jauh dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol atau dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Data dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS 16.0).

Hipotesis dalam penelitian ini dipengaruhi oleh nilai signifikan koefisien variabel yang bersangkutan setelah dilakukan pengujian.

$$D = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

D : Koefisien determinasi  
( $R_{yx_1 x_2}$ )<sup>2</sup> : Koefisien variabel bebas dengan variabel terikat.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Data Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket dimana variabel yang menjadi ( $X_1$ ) adalah konflik kerja didalamnya terdapat 10 butir pernyataan, variabel ( $X_2$ ) adalah semangat kerja didalamnya terdapat 10 butir pernyataan dan variabel ( $Y$ ) adalah kinerja karyawan yang didalamnya terdapat 9 butir pernyataan dari 10 pernyataan karena 1 pernyataan di no 4 ternyata tidak valid sehingga tidak dipergunakan dalam penelitian ini. Angket disebarakan kepada 55 orang karyawan sebagai sampel penelitian dan menggunakan skala *Likert*. Ketentuan skala *Likert* berlaku didalam menghitung variabel konflik kerja ( $X_1$ ), semangat kerja ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ).

##### **2. Karakteristik Responden**

Responden penelitian ini meliputi karyawan PT. Anugrah Boinda Lestari Medan yang terdiri dari beberapa karakteristik baik jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan.

###### **a. Jenis Kelamin**

Dari 55 orang responden masing-masing banyaknya responden pada kelompok jenis kelamin laki-laki 31 orang (59,1%), dan perempuan 24 orang (40,9%) hal ini menunjukkan lebih banyak frekuensi mayoritas berjenis kelamin laki-laki.

**Tabel IV.1**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	31	59.1	59.1	59.1
Perempuan	24	40.9	40.9	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Sumber : Data Penelitian (2017).

b. Kelompok Usia

Dari 55 orang responden yang diteliti, usia terbanyak pada kelompok usia > 30 tahun 30 orang (57,6%), selanjutnya dari kelompok usia 20-30 tahun sebanyak 20 orang (34,8%) dan terakhir dari kelompok usia < 20 tahun sebanyak 5 orang (7,6 %). Hal ini menunjukkan frekuensi mayoritas berusia > 30 tahun lebih banyak dibandingkan dengan yang berusia 20-30 dan berusia < 20 tahun.

**Tabel IV.2**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 20 tahun	5	7.6	7.6	57.6
20-30 tahun	20	34.8	34.8	100.0
> 30 tahun	30	57.6	57.6	
Total	55	100.0	100.0	

Sumber : Data Penelitian (2017).

c. Tingkat Pendidikan

Dari 55 orang responden yang ada ternyata kelompok terbanyak dari responden dengan pendidikan formal S1/Pasca Sarjana ada sebanyak 41 orang



1	20	30,3	34	63,6	4	6,1	0	0	0	0	55	100
2	23	34,8	26	51,5	7	10,6	2	3,0	0	0	55	100
3	25	37,9	20	42,4	13	19,7	0	0	0	0	55	100
4	25	50,0	26	39,4	4	6,1	3	4,5	0	0	55	100
5	22	33,3	31	59,1	4	6,1	1	1,5	0	0	55	100
6	20	36,4	30	51,5	6	9,1	2	3,0	0	0	55	100
7	23	34,8	32	60,6	3	4,5	0	0	0	0	55	100
8	20	39,4	30	48,5	6	9,1	2	3,0	0	0	55	100
9	22	34,8	30	56,1	3	4,5	3	4,5	0	0	55	100
10	20	40,9	31	48,5	6	9,1	1	1,5	0	0	55	100

Sumber : Data Penelitian (2017)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang konflik sering timbul karena perbedaan pendapat beberapa karyawan dalam pembagian tugas, sebanyak 20 orang (30,3%) menjawab sangat setuju, 34 orang (63,6%) menjawab setuju, sedangkan 4 orang (6,1%) menjawab kurang setuju.
- 2) Jawaban responden mengenai informasi yang disampaikan dari atasan terkadang bisa berbeda ketika diterima karyawan akibat dari perbedaan persepsi, sebanyak 23 orang (34,8%) menjawab sangat setuju, 26 orang (51,5%) menjawab setuju, 7 orang (10,6%) menjawab kurang setuju, sedangkan 2 orang (3,0%) menjawab tidak setuju.
- 3) Jawaban responden tentang berbagai perombakan dalam organisasi biasanya memicu adanya konflik, sebanyak 25 orang (37,9%) menjawab sangat setuju, 20 orang (42,4%) menjawab setuju, dan sebanyak 13 orang (19,7%) menjawab kurang setuju,

- 4) Jawaban responden tentang berbagai perubahan tata kerja perusahaan selalu dapat menimbulkan konflik, sebanyak 25 orang (50,0%) menjawab sangat setuju, 26 orang (39,4%) menjawab setuju, 4 orang (6,1%) menjawab kurang setuju, dan sebanyak 3 orang (4,5%) menjawab tidak setuju.
- 5) Jawaban responden mengenai perbedaan sikap terkadang dapat menimbulkan konflik kerja, sebanyak 22 orang (33,3%) menjawab sangat setuju dan 31 orang (59,1%) menjawab setuju, 4 orang (6,1%) menjawab kurang setuju sedangkan 1 orang (1,5%) menjawab tidak setuju.
- 6) Jawaban responden mengenai perselisihan antar karyawan biasanya terjadi dari adanya beda pendapat antara karyawan satu dengan karyawan lainnya, sebanyak 20 orang (36,4%) menjawab sangat setuju, 304 orang (51,5%) menjawab setuju, 6 orang (9,1%) menjawab kurang setuju, sedangkan 2 orang (3,0%) menjawab tidak setuju.
- 7) Jawaban responden mengenai saling ketergantungan dengan teman kerja akan mempengaruhi kinerja ketika terjadi konflik, sebanyak 23 orang (34,8%) menjawab sangat setuju, 32 orang (60,6%) menjawab setuju sedangkan 3 orang (4,5%) menjawab kurang setuju.
- 8) Jawaban responden mengenai adanya konflik pada akhirnya akan memberikan dampak yang positif bagi kemajuan perusahaan, sebanyak 20 orang (39,4%) menjawab sangat setuju, 30 orang (48,5%) menjawab setuju dan 6 orang (9,1%) menjawab kurang setuju dan 2 orang (3,0%) menjawab tidak setuju.
- 9) Jawaban responden mengenai cara pandang serta pendapat karyawan yang tidak sama dengan karyawan lainnya sering menimbulkan konflik, sebanyak

22 orang (34,8%) menjawab sangat setuju, 30 orang (56,1%) menjawab setuju, 3 orang (4,5%) menjawab kurang setuju dan 3 orang (4,5%) menjawab tidak setuju.

10) Jawaban responden mengenai konflik antar pegawai selalu diselesaikan dengan jalan yang damai, sebanyak 20 orang (40,9%) menjawab sangat setuju, 31 orang (48,5%) menjawab setuju, 6 orang (9,1%) menjawab kurang setuju, sedangkan sebanyak 1 orang (1,5%) menjawab tidak setuju.

Berdasarkan jawaban keseluruhan responden untuk variabel konflik kerja menunjukkan bahwa jumlah jawaban terbanyak yaitu setuju, yang berarti bahwa secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pengelolaan konflik yang terjadi di perusahaan sudah baik dan dapat diselesaikan dengan baik sehingga tidak menjadi penghambat dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### **b. Semangat Kerja ( $X_2$ )**

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel semangat kerja ( $X_2$ ) diperoleh hasil data sebagai berikut :

**Tabel IV.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Semangat Kerja ( $X_2$ )**

No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	53,0	28	47,0	0	0	0	0	0	0	55	100
2	27	40,9	31	59,1	0	0	0	0	0	0	55	100
3	21	45,5	30	45,5	6	9,1	0	0	0	0	55	100
4	22	45,5	34	51,5	2	3,0	0	0	0	0	55	100
5	23	47,0	33	50,0	2	3,0	0	0	0	0	55	100

6	27	53,0	25	37,9	3	4,5	3	4,5	0	0	55	100
7	22	45,5	32	48,5	3	4,5	1	1,5	0	0	55	100
8	22	45,5	32	48,5	3	4,5	1	1,5	0	0	55	100
9	23	47,0	33	50,0	2	3,0	0	0	0	0	55	100
10	31	59,1	27	40,9	0	0	0	0	0	0	55	100

Sumber : Data Penelitian (2017)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden mengenai karyawan memiliki konsentrasi kerja yang tinggi, sebanyak 30 orang (53,0%) menjawab sangat setuju sedangkan sebanyak 28 orang (47,0%) menjawab setuju.
- 2) Jawaban responden mengenai karyawan memiliki hasrat untuk maju yang tinggi, sebanyak 27 orang (40,9%) menjawab sangat setuju sedangkan sebanyak 31 orang (59,1%) menjawab setuju.
- 3) Jawaban responden mengenai karyawan selalu merasa kebanggaan dalam bekerja, sebanyak 21 orang (45,5%) menjawab sangat setuju, 30 orang (45,5) menjawab setuju, sedangkan 6 orang (9,1%) menjawab kurang setuju.
- 4) Jawaban responden mengenai karyawan selalu merasa memiliki kepuasan dalam bekerja, sebanyak 22 orang (45,5%) menjawab sangat setuju, 34 orang (51,5%) menjawab setuju, 2 orang (3,0%) menjawab kurang setuju.
- 5) Jawaban responden tentang *Labour Turn Over* / Tingkat Absensi yang minim, sebanyak 23 orang (47,0%) menjawab sangat setuju, sebanyak 33 orang (50,0%) menjawab setuju, sedangkan 2 orang (3,0%) menjawab kurang setuju.

- 6) Jawaban responden tentang karyawan memiliki rasa kekeluargaan di perusahaan yang selalu dijaga, sebanyak 27 orang (53,0%) menjawab sangat setuju, 25 orang (37,9%) menjawab setuju, 3 orang (4,5%) menjawab kurang setuju dan 3 orang (4,5%) menjawab tidak setuju.
- 7) Jawaban responden tentang karyawan selalu merasa perlakuan yang baik dari atasan dan rekan kerja, sebanyak 22 orang (45,5%) menjawab sangat setuju, 32 orang (48,5%) menjawab setuju dan 3 orang (4,5%) menjawab kurang setuju, 1 orang (1,5%) menjawab tidak setuju.
- 8) Jawaban responden tentang karyawan memiliki tanggung Jawab kerja yang tinggi, sebanyak 22 orang (45,5%) menjawab sangat setuju, 32 orang (48,5%) menjawab setuju, 3 orang (4,5%) menjawab kurang setuju dan 1 orang (1,5%) menjawab tidak setuju.
- 9) Jawaban reponden tentang karyawan selalu merasa dapat melaksanakan aktivitas kerja yang lancar, sebanyak 23 orang (47,0%) menjawab sangat setuju, 33 orang (50,0%) menjawab setuju, sedangkan 2 orang (3,0%) menjawab kurang setuju.
- 10) Jawaban responden tentang karyawan selalu menyelesaikan target pekerjaan sesuai target yang ditetapkan, sebanyak 1 orang (59,1%) menjawab sangat setuju, sedangkan sebanyak 27 orang (40,9%) menjawab setuju.

Berdasarkan jawaban keseluruhan responden untuk variabel semangat kerja menunjukkan bahwa jumlah jawaban terbanyak yaitu setuju, yang berarti bahwa secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa karyawan dalam bekerja selalu bersemangat, hal ini juga didukung dengan rasa tanggungjawab dan kekeluargaan yang diterapkan di perusahaan.

**c. Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel kinerja karyawan (Y) diperoleh hasil data sebagai berikut :

**Tabel IV.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	28,8	39	59,1	5	7,6	3	4,5	0	0	55	100
2	28	42,4	31	47,0	6	9,1	1	1,5	0	0	55	100
3	26	39,4	34	51,5	4	6,1	2	3,0	0	0	55	100
4	33	50,0	26	39,4	3	4,5	4	6,1	0	0	55	100
5	20	30,3	39	59,1	5	7,6	2	3,0	0	0	55	100
6	23	34,8	34	51,5	8	12,1	1	1,5	0	0	55	100
7	19	28,8	42	63,6	4	6,1	1	1,5	0	0	55	100
8	16	24,2	39	59,1	10	15,2	1	1,5	0	0	55	100
9	29	43,9	33	50,0	4	6,1	0	0	0	0	55	100

Sumber : Data Penelitian (2017)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang setiap hari Saya selalu melakukan pekerjaan dengan baik, sebanyak 19 orang (28,8%) menjawab sangat setuju, yang menjawab setuju yaitu sebanyak 39 orang (59,1%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 5 orang (7,6%) dan yang tidak setuju 3 orang (4,5%).

- 2) Jawaban responden mengenai saya bertanggungjawab terhadap seluruh tugas yang diberikan, sebanyak 28 orang (42,4%) menjawab sangat setuju sedangkan yang menjawab setuju lebih besar yaitu sebanyak 31 orang (47,0%), 6 orang (9,1%) menjawab kurang setuju dan 1 orang (1,5%) menjawab tidak setuju.
- 3) Jawaban responden tentang sikap kerja yang baik akan meminimalkan terjadinya kesalahan kerja, sebanyak 26 orang (39,4%) menjawab sangat setuju sedangkan yang menjawab setuju lebih besar yaitu sebanyak 34 orang (51,5%), 4 orang (6,1%) menjawab kurang setuju dan 2 orang (3,0%) menjawab tidak setuju.
- 4) Jawaban responden tentang saya harus mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya, sebanyak 33 orang (50,0%) menjawab sangat setuju, 26 orang (39,4%) menjawab setuju, 3 orang (4,5%) menjawab kurang setuju dan 4 orang (6,1%) menjawab tidak setuju.
- 5) Jawaban responden mengenai saya selalu berusaha untuk memaksimalkan hasil pekerjaan yang dilakukan, sebanyak 20 orang (30,3%) menjawab sangat setuju, 39 orang (59,1%) menjawab setuju, 5 orang (7,6%) menjawab kurang setuju dan 2 orang (3,0%) menjawab tidak setuju.
- 6) Jawaban responden tentang kinerja karyawan yang baik dapat mendukung efisiensi biaya perusahaan a, sebanyak 23 orang (34,8%) menjawab sangat setuju, 34 orang (51,5%) menjawab setuju dan 8 orang (12,1%) menjawab kurang setuju dan 1 orang (1,5%) menjawab tidak setuju.
- 7) Jawaban responden tentang saya memiliki rencana kerja yang harus diselesaikan tepat waktu, sebanyak 19 orang (28,8%) menjawab sangat

setuju, 42 orang (63,6%) menjawab setuju, 4 orang (6,1%) menjawab kurang setuju dan 1 orang (1,5%) menjawab tidak setuju.

- 8) Jawaban responden tentang saya berusaha mencapai target yang ditetapkan yaitu memberikan keuntungan, sebanyak 16 orang (24,2%) menjawab sangat setuju, 39 orang (59,1%) menjawab setuju, 10 orang (15,5%) menjawab kurang setuju dan 1 orang (1,5%) menjawab tidak setuju.
- 9) Jawaban responden tentang kecekatan karyawan sangat penting dalam peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan, sebanyak 29 orang (43,9%) menjawab sangat setuju, 33 orang (50,0%) menjawab setuju dan 4 orang (6,1%) menjawab kurang setuju.

Berdasarkan jawaban keseluruhan responden untuk variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa jumlah jawaban terbanyak yaitu setuju, yang berarti bahwa secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di perusahaan sudah baik, hal ini juga didukung dengan selesainya seluruh pekerjaan tepat waktu serta sesuai dengan harapan pimpinan.

#### **4. Analisis Data**

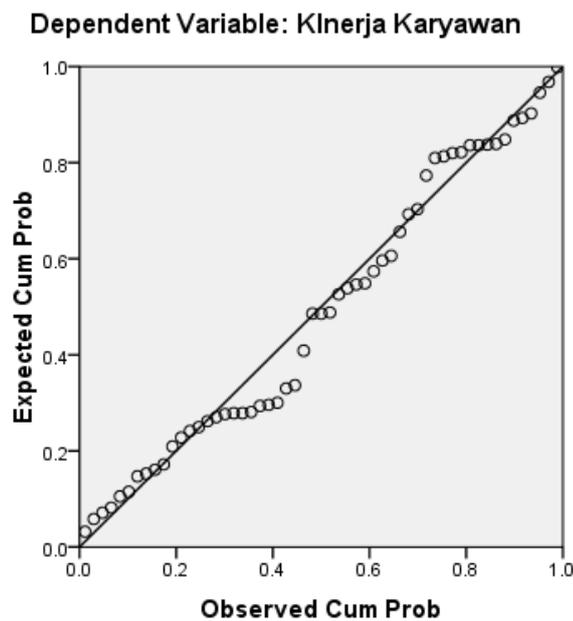
##### **a. Uji Asumsi Klasik**

##### **1). Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak

mendekati normal dapat dilakukan dengan uji PP plot standardized residual. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**Gambar IV.1 Hasil Uji Normalitas**

*Sumber : Data Penelitian (Diolah)*

Gambar IV.1 mengindikasikan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal dikarenakan berdasarkan gambar diatas distribusinya mengikuti garis diagonal.

## **2). Uji Multikolinearitas**

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lain dalam satu

model. Kemiripan antar variabel independen dalam satu model akan menyebabkan terjadinya korelasi (berhubungan) antar suatu variabel independen yang lainnya. Gejala multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Gejala multikolinearitas terjadi apabila nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan VIF > 10. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel IV.7**  
**Uji Multikolinearitas**

		<b>Coefficients<sup>a</sup></b>			
		Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.660	3.095		
	Konflik Kerja	.060	.073	.951	1.052
	Semangat Kerja	.914	.062	.951	1.052

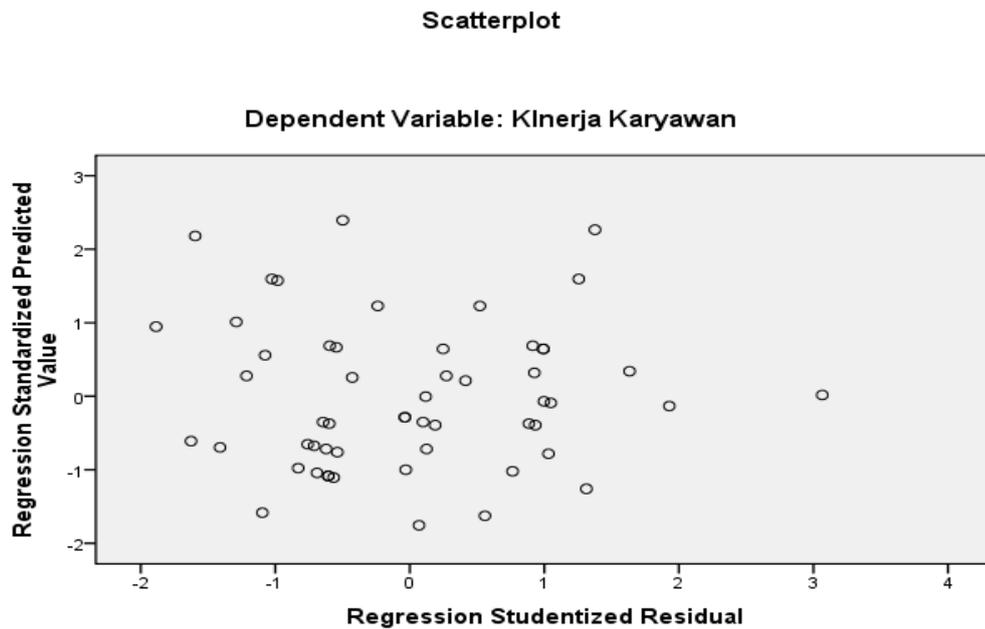
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari tabel diatas kedua variabel independen yakni  $X_1$  dan  $X_2$  memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan, sehingga tidak terjadi multikolinearitas dalam variabel independen penelitian ini karena cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai factor inflasi varian (*Varian Inflasi Factor* / VIF).

### 3). Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan kepengamatan lain. Model regresi yang baik adalah apabila varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain nilainya tetap atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis grafik. Metode analisis grafik dilakukan dengan mengamati *scatterplot*, jika *scatterplot* menyebar secara acak maka hal itu menunjukkan tidak terjadinya masalah heteroskedastisitas pada model regresi yang dibentuk.



**Gambar IV.2 Hasil Uji Heterokedastisitas**

*Sumber : Data Penelitian (Diolah)*

Berdasarkan gambar IV.2 di atas tampilan pada *scatterplot* terlihat bahwa plot menyebar secara acak di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu *Regression Studentized Residual*. Oleh karena itu dapat dinyatakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

## **b. Regresi Berganda**

Dalam pembahasan ini, penulis menggunakan analisis statistik asosiatif untuk melihat besarnya pengaruh dan hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen sehingga dapat diinterpretasikan ke dalam model persamaan.

Adapun alat uji statistik yang digunakan adalah Uji Regresi Berganda, uji Asumsi Klasik, Uji t, Uji F, dan Koefisien Determinasi. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program *Statistik Program For Social Science* (SPSS) versi 16.0 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel IV.8**  
**Regresi Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.660	3.095		.213	.832
Konflik Kerja	.060	.073	.050	2.827	.412
Semangat Kerja	.914	.062	.891	14.624	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Penelitian (2017)

Dari hasil pengujian yang ada pada tabel di atas dengan menggunakan program komputer SPSS versi 16.0 diperoleh koefisien-koefisien persamaan regresi linier berganda untuk dua prediktor (konflik kerja dan semangat kerja) adalah :

$$\beta = 0,660$$

$$X_1 = 0,060$$

$$X_2 = 0,914$$

Persamaan regresinya dari nilai-nilai di atas adalah :

$$Y = 0,660 + 0,060 (X_1) + 0,914 (X_2)$$

Keterangan :

- 1) Nilai koefisien regresi  $Y = 0,660$  menunjukkan apabila variabel independen yaitu konflik kerja ( $X_1$ ), semangat kerja ( $X_2$ ) dalam keadaan konstan tidak

mengalami perubahan (sama dengan nol), maka kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,660.

- 2) Nilai koefisien regresi ( $X_1$ ) = 0,060 menunjukkan apabila konflik kerja ( $X_1$ ) mengalami peningkatan 100 % maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan PT. Anugrah Boinda Lestari Medan sebesar 0,060. Kontribusi yang diberikan penyelesaian konflik kerja yang baik terhadap kinerja karyawan dilihat dari *standardized coefficients* pada Tabel IV-8.
- 3) Nilai koefisien regresi ( $X_2$ ) = 0,914 menunjukkan apabila semangat kerja ( $X_1$ ) mengalami peningkatan 100 % maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan PT. Anugrah Boinda Lestari Medan sebesar 0,914. Kontribusi yang diberikan semangat kerja terhadap kinerja karyawan dilihat dari *standardized coefficients* pada Tabel IV-8 di atas

### c. Uji t

Uji t yaitu untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan atau tidak variabel bebas (X) konflik kerja dan semangat kerja terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Dengan bantuan computer program *Statis Package for Social Sciences* (SPSS 16.0), pengujian dilakukan dengan menggunakan *significane level* taraf nyata 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Adapun pengujiannya sebagai berikut.

**Tabel IV.9**  
Uji t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.660	3.095		.213	.832
Konflik Kerja	.060	.073	.050	2.827	.012

Semangat Kerja	.914	.062	.891	14.624	.000
----------------	------	------	------	--------	------

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Untuk kriteria Uji t dilakukan pada tingkat  $\alpha = 5\%$  dengan dua arah (0,025). Nilai  $t_{\text{tabel}}$  untuk  $n = 55$  yaitu 1,997, dan derajat kebebasan ( $dk$ ) =  $n - k = 55 - 2 = 53$ . Dimana nilai  $n$  adalah jumlah sampel dan  $K$  merupakan variabel bebas dan terikat.

### 1) Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah konflik kerja secara parsial (individual) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh Konflik kerja terhadap Kinerja Karyawan diperoleh  $t_{\text{hitung}} 2,827 > t_{\text{tabel}} 1,997$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,012 < 0,05$ . Berarti  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.

### 2) Pengaruh Semangat kerja terhadap Kinerja karyawan

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah harga secara parsial (individu) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh semangat kerja terhadap Kinerja karyawan diperoleh  $t_{\text{hitung}} 14,624 > t_{\text{tabel}} 1,997$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Berarti  $H_0$  diterima ( $H_a$  ditolak), hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.

### d. Uji F (Uji Simultan)

Hasil pengolahan data dengan SPSS untuk mengetahui hubungan signifikan atau tidaknya pengaruh variabel konflik kerja ( $X_1$ ) dan semangat kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel IV.10**  
**Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	428.480	2	214.240	115.617	.000 <sup>a</sup>
	Residual	96.357	52	1.853		
	Total	524.836	54			

a. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Konflik Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Nilai  $F_{tabel}$  untuk  $n = 55$  yaitu 3,136 dan derajat keabsahannya ( $dk$ ) =  $n-k-1$  =  $55-2-1 = 52$ . Dimana nilai  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  merupakan variabel bebas dan terikat. Berdasarkan hasil uji  $F_{hitung}$  pada tabel di atas terdapat nilai  $F_{hitung}$   $115.617 > F_{table}$  3.136 kemudian dilihat dengan hasil nilai probabilitas signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan ( $H_a$  diterima), sementara nilai  $F_{table}$  berdasarkan  $dk = n-k-1 = 52$  dengan tingkat signifikan 5% adalah 3,136. Dari hasil perhitungan SPSS di atas menunjukkan ada pengaruh positif signifikan secara simultan konflik kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.

**e. Koefisien Determinasi (R-Square)**

Koefisien *R Square* digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antar variabel dependen dengan variabel independen. Semakin besar nilai koefisien korelasi menunjukkan hubungan semakin erat dan sebaliknya.

**Tabel IV.11**  
**Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.904 <sup>a</sup>	.816	.809	1.36125

a. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Konflik Kerja,

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel IV.11 hasil analisis regresi secara keseluruhan menunjukkan *R Square* sebesar 0,816 yang berarti bahwa variabel konflik kerja dan semangat kerja dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 81,6 %, sedangkan selebihnya sebesar 18,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## **B. Pembahasan**

Secara umum penelitian ini menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Hasil analisis deskripsi menunjukkan bahwa kondisi penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian ini secara umum sudah baik. Hal ini dapat ditunjukkan dari banyaknya tanggapan kesetujuan yang tinggi dari responden terhadap kondisi dari masing-masing variabel penelitian. Penjelasan masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut :

### **1. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian di atas mengenai pengaruh antara Konflik kerja terhadap Kinerja karyawan yang menyatakan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu 2,827 > 1,997 dan  $t_{hitung}$  berada di daerah penolakan  $H_0$  sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima), hal ini menyatakan bahwa Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Artinya Lingkungan memiliki peran yang sangat penting pada pengukuran Kinerja karyawan.

Penelitian ini sesuai dengan teori yang dinyatakan Sunyoto (2013, hal. 10) bahwa konflik kerja dalam organisasi harus benar-benar diperhatikan dan diatur sedemikian rupa, sehingga dapat menciptakan suasana yang menyenangkan yang selanjutnya dapat mendorong semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih giat lagi dan akhirnya meningkatkan produksi. Suasana yang menyenangkan seperti konflik kerja yang nyaman, kondisi kerja yang tenang dan keamanan dalam perusahaan akan menciptakan peningkatan kinerja karyawan.

Hal ini menyimpulkan ada hubungan positif dan signifikan antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.

## **2. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian di atas mengenai pengaruh antara semangat kerja terhadap kinerja karyawan yang menyatakan bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu 14,624 > 1,997 dan  $t_{hitung}$  berada di daerah penerimaan  $H_0$  sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima), hal ini menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Artinya semangat kerja sangat memiliki pengaruh dalam mengukur tingkat kinerja karyawan karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dinyatakan Robbins (2009, hal. 19) bahwa semangat kerja mempengaruhi isi keunggulan bersaing organisasi,

ketika faktor-faktor objektif dipersepsikan sama oleh seluruh karyawan sehingga akan membentuk semangat kerja. Budaya yang dihasilkan nanti dapat budaya yang kuat dan budaya yang lemah, selanjutnya akan berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Soedjono (2005) menyimpulkan semangat kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.

### **3. Pengaruh Konflik kerja dan Semangat kerja terhadap Kinerja karyawan**

Mengenai pengaruh antara konflik kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini sudah jelas terbukti ada pengaruh secara simultan. Berdasarkan hasil uji F didapat nilai  $F_{hitung} > F_{table}$  yaitu  $115.617 > 3.136$  maka  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima), artinya ada pengaruh konflik kerja dan semangat kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan. Maka dalam hal ini hasil penelitian yang menyatakan bahwa konflik kerja dan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya konflik kerja yang baik dan semangat kerja yang baik dapat meningkatkan k karyawan karyawan didalam perusahaan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial diperoleh  $t_{hitung} 2,827 > t_{tabel} 1.997$  yang berarti  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.
2. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial diperoleh  $t_{hitung} 14,624 > t_{tabel} 1.997$  yang berarti  $H_0$  diterima ( $H_a$  ditolak), hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.
3. Berdasarkan hasil pengujian secara simultan diperoleh hasil uji  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{hitung} 115.617 > F_{table} 3.136$  dengan hasil nilai probabilitas signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan ( $H_a$  diterima), sehingga menunjukkan ada pengaruh positif signifikan secara simultan konflik kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas tentang konflik kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari Medan, maka penulis memberikan saran kepada perusahaan sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan konflik kerja, dengan adanya pengelolaan konflik kerja 70 saikan dengan baik maka akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga hendaknya hal tersebut lebih ditingkatkan lagi di masa mendatang.

2. Sebaiknya perusahaan dapat mempertahankan semangat kerja selama ini telah tercipta dan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif sehingga semangat kerja tetap tinggi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang maksimal sesuai yang diharapkan.
3. Lebih khusus bagi perusahaan kiranya hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai positif, yang berarti bahwa konflik kerja dan semangat kerja harus tetap diperhatikan dengan baik karena akan mempengaruhi kinerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amelia Iresa Rahma 2015, Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (*Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang*) Juni 2015, Volume 23 Nomor 1
- Bangun Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga
- Bernhard Tewal 2014, Pengaruh Konflik Peran Terhadap Kinerja Wanita Karir Pada Universitas Sam Ratulangi Manado, *Jurnal EMBA Vol 2 No 1 Tahun 2014*
- Hani Handoko. (2009). *Manajemen (Edisi2)*. Yogyakarta. BPFE-YOGYAKARTA
- Iman Indra & Siswandi (2007). *Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Kasus dan Pemecahannya*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Juliandi, Azwar. (2013). *Metodeologi Penelitian Kuantitatif*. Ciptapustaka Media Perintis. Cetakan Pertama. Bandung
- Mangkunegara. A.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Rosmida 2012, Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (*Studi Kasus Pada Dosen Politeknik Negeri Bengkalis*) Desember 2012, Volume 1 Nomor 1.
- VP Lengkong, dkk 2015, Pengaruh Konflik Peran Koflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado *Jurnal EMBA Vol 3 No. 3 TAHUN 2015*.
- Siswandi (2011). *Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Kasus dan Pemecahannya* (Edisi 3). Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Sondang. P. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Akasara.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. ANDI Yogyakarta.
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Dan Pengembangan. Metode Penelitian dan Pengembangan*. Bandung. ALFABETA BANDUNG.

Sutrisno Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.

### **Dari Jurnal**

Amelia Iresa Rahma 2015, Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (*Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang*) Juni 2015, Volume 23 Nomor 1.

Bernhard Tewal 2014, Pengaruh Konflik Peran Terhadap Kinerja Wanita Karir Pada Universitas Sam Ratulangi Manado, *Jurnal EMBA Vol 2 No 1 Tahun 2014*.

Rosmida 2012, Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (*Studi Kasus Pada Dosen Politeknik Negri Bengkalis*) Desember 2012, Volume 1 Nomor 1.

VP Lengkong, dkk 2015, Pengaruh Konflik Peran Koflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado *Jurnal EMBA Vol 3 No. 3 TAHUN 2015*.