

**PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN BEBAN  
KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PADA  
BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN BINTAN**

**SKRIPSI**

TRI MAWARNI  
NIM : 15612153



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2021**

**PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN BEBAN  
KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PADA  
BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN BINTAN**

**S K R I P S I**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi  
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi

Oleh :

**TRI MAWARNI  
NIM : 15612153**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2021**

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN BEBAN KERJA  
TERHADAP SEMANGAT KERJA PADA BAGIAN UMUM SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN BINTAN**

Ditujuka kepada :

Panitia Komisi Ujian  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjungpinang

Oleh :

Nama : TRI MAWARNI  
NIM : 15612153

Menyetujui :

Pembimbing Pertama,



**Satriadi, S.AP., M.Sc**  
NIDN. 1011108901 / Lektor

Pembimbing Kedua,



**Muhammad Rizki, S.Psi., M.HSc.**  
NIDN. 1021029102 / Asisten Ahli



Skripsi Berjudul

**PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN BEBAN KERJA  
TERHADAP SEMANGAT KERJA PADA BAGIAN UMUM  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BINTAN**

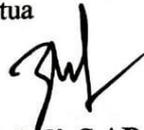
Yang dipersembahkan dan disusun oleh :

TRI MAWARNI  
NIM : 15612153

Telah dipertahankan di Depan Panitia Komisi Ujian  
Pada Hari Senin tanggal Satu Bulan Februari Tahun Dua Ribu Dua Puluh Satu  
Dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat Untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian :

Ketua



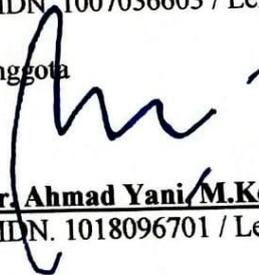
**Satriadi, S.AP., M.Sc**  
NIDN. 1011108901 / Lektor

Sekretaris



**Imran Ilyas, M.M**  
NIDN. 1007036603 / Lektor

Anggota



**Dr. Ahmad Yani, M.Kes., M.M**  
NIDN. 1018096701 / Lektor

Tanjungpinang, 01 Februari 2021  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjungpinang



Ketua

**Charis M. Sidiq, SE., M.Ak., Ak., CA**  
NIDN. 1029127801 / Lektor

## PERNYATAAN

Nama : TRI MAWARNI  
NIM : 15612153  
Tahun Angkatan : 2015  
Indeks Prestasi Kumulatif : 3.07  
Program Studi/Jenjang : Manajemen / Strata 1  
Judul Skripsi : Pengaruh Konflik Interpersonal dan Beban Kerja Terhadap Semangat Kerja Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dalam skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata dikemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku

Tanjungpinang, 29 Januari 2021

Penyusun,



TRI MAWARNI

## MOTTO

*Work hard in silence, let success be your noise.*

*(Bekerja keras dalam diam, dan biarkan sukses menjadi kebisinganmu).*

*~Frank ocean~*

*Barangsiapa belum pernah merasakan pahitnya menuntut ilmu walau sesaat, ia akan menelan hinanya kebodohan sepanjang hidupnya.*

*~Imam Asy-Syafi'i~*

## **PERSEMBAHAN**

*Dengan segenap usaha dan teriirng ucapan syukur Penulis panjatkan kepada Allah SWT, karenaNyalah Penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini. Skripsi ini penulis persembahkan untuk orang tua yang memberikan semangat penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini serta suami tercinta yang sudah memberikan support serta do'a agar dapat menyelesaikan perkuliahan.*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis ucapkan atas rahmat dan berkah dari Allah SWT yang telah memberikan kesehatan kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan skripsi dengan judul **“PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN BEBAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PADA BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BINTAN”**.

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan. Harapan penulis, mohon adanya masukan dan saran agar dapat mempermudah penelitian kedepannya.

Pada kesempatan ini juga penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada pihak-pihak yang telah turut membantu memberikan bimbingan, masukan dan saran kepada penulis demi penyelesaian skripsi ini, yaitu kepada :

1. Ibu Charly Marlinda, SE, M.Ak. CA, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, SE., M.Si., Ak., CA. selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Sri Kurnia, SE., Ak., M.Si., CA. selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
4. Bapak Imran Ilyas, M.M. selaku Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang

5. Ibu Dwi Septi Haryani, S.T., M.M selaku ketua Program Studi S-1 Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
6. Bapak Satriadi, S.AP.,M.Sc selaku Dosen Pembimbing pertama yang sudah banyak membantu serta memberikan saran dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak M. Risky, MHC selaku Dosen Pembimbing kedua yang memberikan masukan dan saran dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Dosen serta Karyawan/ti Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
9. Keluarga besar dan Ibu penulis yang selalu memberikan semangat agar dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Kepala Biro Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan beserta staff yang sudah banyak membantu dalam pengumpulan data penelitian.
11. Semua pihak yang penulis tidak bisa sebutkan satu persatu yang telah membantu memberikan masukan, motivasi dan segala hal selama proses penyusunan dan penulisan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat bagi semua pihak.

Tanjungpinang, Januari 2021  
Penulis

**TRI MAWARNI**

## DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN	
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
HALAMAN MOTTO	
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
ABSTRAK .....	xv
<i>ABSTRACT</i> .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Batasan Masalah .....	7
1.4. Tujuan Penelitian .....	7
1.5. Kegunaan Penelitian .....	8
1.5.1 Kegunaan Ilmiah .....	8
1.5.2 Kegunaan Praktis .....	8
1.5.2 Kegunaan Teoritis .....	9
1.6. Sistematika Penulisan .....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	11
2.1. Tinjauan Teori .....	11
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ....	11
2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12

2.1.1.3	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
2.1.2	Konflik Interpersonal .....	16
2.1.1.1	Pengertian Konflik .....	16
2.1.1.2	Pengertian Konflik Interpersonal .....	17
2.1.1.3	Aspek-Aspek Konflik Interpeesonal .....	18
2.1.1.4	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konflik Interpersonal .....	22
2.1.1.5	Indikator Konflik Interpersonal .....	24
2.1.1.6	Solusi dalam menyelesaikan Konflik Interpersonal .....	24
2.1.3	Beban Kerja .....	26
2.1.3.1	Pengertian Beban Kerja .....	26
2.1.3.2	Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja .....	27
2.1.3.3	Indikator Beban Kerja .....	28
2.1.3.4	Efek Beban Kerja .....	29
2.1.3.5	Pengukuran Beban Kerja .....	29
2.1.4	Semangat Kerja .....	30
2.1.4.1	Pengertian Semangat Kerja .....	30
2.1.4.2	Faktor yang Membuat Semangat Kerja Muncul ..	36
2.1.4.3	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja .....	36
2.1.4.4	Dampak Semangat Kerja.....	39
2.1.4.5	Indikator Semangat Kerja .....	40
2.2.	Kerangka Pemikiran .....	43
2.3.	Hipotesis .....	44
2.4.	Penelitian Terdahulu .....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>50</b>
3.1	Jenis Penelitian.....	50
3.2.	Jenis Data .....	50
3.3.	Teknik Pengumpulan Data .....	51
3.4.	Populasi dan Sampel .....	51

3.4.1	Populasi .....	51
3.4.2	Sampel .....	52
3.5.	Definisi Operasional Variabel .....	53
3.6.	Teknik Pengolahan Data .....	54
3.7.	Teknik Analisis Data.....	55
3.7.1	Uji Kualitas Data .....	56
3.7.2	Uji Asumsi Klasik .....	57
3.7.3	Analisis Regresi Linier Berganda .....	58
3.7.4	Uji Hipotesis .....	58
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		61
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	61
4.1.1	Bagian Umum Sekkretariat Daerah Kabupaten Bintan.....	62
4.1.2	Identitas Responden.....	64
4.1.3	Analisis Data .....	65
4.1.3.1	Uji Instrumen Penelitian .....	65
4.1.3.2	Deskripsi Jawaban Responden .....	67
4.1.3.3	Uji Asumsi Klasik .....	71
4.1.3.4	Analisa Linear Berganda .....	75
4.1.3.5	Uji Hipotesis .....	76
4.2	Pembahasan .....	80
4.2.1	Pengaruh Konflik Interpersonal terhadap Semangat Kerja...	82
4.2.2	Pengaruh Beban Kerja terhadap Semangat Kerja .....	83
BAB V PENUTUP .....		85
4.1	Kesimpulan .....	85
4.2.	Saran .....	86

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data jumlah pegawai honorer Pada bagian umum setda Kab. Bintan .....	6
Tabel 3.1. Jumlah Populasi .....	52
Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel .....	53
Tabel 4.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	65
Tabel 4.3. Pengujian Validitas Variabel Penelitian .....	66
Tabel 4.4. Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian .....	67
Tabel 4.5. Deskripsi Tanggapan Responden Variabel Konflik Interpersonal .	68
Tabel 4.6. Deskripsi Tanggapan Responden Variabel Beban Kerja.....	69
Tabel 4.7. Deskripsi Tanggapan Responden Variabel Semangat Kerja .....	70
Tabel 4.8. Uji Multikolinearitas.....	73
Tabel 4.9. Persamaan Regresi Unstandardized Coefficients .....	75
Tabel 4.10. Uji t.....	77
Tabel 4.11. Uji F (Simultan).....	79
Tabel 4.13. Hasil Uji <i>R Square</i> .....	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka Berpikir .....	43
Gambar 4.1.	Uj Normalitas Histogram .....	72
Gambar 4.2.	Uji Normalitas Grafik <i>P-P Plot</i> .....	72
Gambar 4.3.	Grafik Scatterplot .....	74

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Tabulasi
- Lampiran 3 Hasil SPSS
- Lampiran 4 Surat Penelitian
- Lampiran 5 Plagiarism
- Lampiran 6 Daftar Riwayat Hidup

## **A B S T R A K**

### **PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN BEBAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PADA BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BINTAN**

Tri Mawarni. 15612153. Manajemen. STIE Pembangunan Tanjungpinang  
trimawarni.21@gmail.com

Tujuan penelitian ini pada dasarnya adalah mengetahui pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja terhadap semangat kerja pada Instansi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini yaitu pegawai honorer pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan yaitu sebanyak 60 orang responden. Analisa data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi yang sebelumnya telah dilakukan uji instrument penelitian dan asumsi klasik dengan tingkat kesalahan 5%.

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara konflik interpersonal terhadap semangat kerja serta beban kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat diketahui pengaruh yang diberikan adalah pengaruh negatif yang berarti pengaruh yang diberikan oleh konflik interpersonal jika meningkat akan memberikan penurunan terhadap semangat kerja pegawai honorer Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan.

Berdasarkan dari uji koefisien determinasi dapat diketahui nilai koefisien determinasi sebesar 0,691. Hal ini berarti bahwa variabel independen (konflik interpersonal dan beban kerja), memiliki persentase pengaruh sebesar 69,1% sedangkan sisanya sebesar 30,9 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

**Kata Kunci** : Konflik Interpersonal, Beban Kerja, Semangat Kerja

Dosen Pembimbing I : Satriadi, S.AP., M.Sc  
Dosen Pembimbing II : M. Rizky, MHC

## ABSTRACT

### *THE EFFECT OF INTERPERSONAL CONFLICT AND WORK EXPENSES ON WORK SPIRIT IN THE GENERAL SECTION REGIONAL SECRETARIAT OF BINTAN DISTRICT*

*Tri Mawarni. 15612153. Management. STIE Pembangunan Tanjungpinang  
trimawarni.21@gmail.com*

*The purpose of this study is basically to determine the effect of interpersonal conflict and workload on morale at the General Affairs Agency of the Regional Secretariat of Bintan Regency.*

*The method used in this research is quantitative method. The sample in this study is the honorary employees at the General Section of the Regional Secretariat of Bintan Regency, as many as 60 respondents. Analysis of the data in this study using regression analysis that previously tested the research instrument and classical assumptions with an error rate of 5%.*

*Based on the tests carried out in this study, it can be seen that partially there is a significant influence between interpersonal conflicts on morale and workload also has a significant effect on job satisfaction. It can be seen that the effect given is a negative influence, which means that the influence given by interpersonal conflict if it increases will decrease the morale of the honorary employees of the General Section of the Regional Secretariat of Bintan Regency.*

*Based on the test of the coefficient of determination, it can be seen that the coefficient of determination is 0.691. This means that the independent variables (interpersonal conflict and workload), have an influence percentage of 69.1% while the remaining 30.9% is explained by other variables not included in this study.*

*Keywords : Interpersonal Conflict, Workload, Morale*

*Advisor I : Satriadi, S.AP., M.Sc*

*Advisor II : M. Rizky, MHC*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi instansi pemerintahan, karna berfungsi sebagai faktor penggerak bagi setiap kegiatan di dalam instansi pemerintahan. Instansi pemerintahan dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan harus perlu adanya manajemen yang sangatlah baik terumana untuk bagi sumber daya manusianya. Sumber daya manusia ini merupakan modal utama dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan menggerakkan faktor-faktor yang ada dalam instansi pemerintah. Manajemen sumber daya manusia yang baik diharapkan akan mampu menghasilkan semangat kerja pegawai yang sangat optimal bagi suatu instansi pemerintahan (Yofandi, 2017).

Suatu instansi atau organisasi didirikan dengan berbagai macam tujuan yang telah di tetapkan. Tujuan instansi dapat tercapai jika manajemen dapat mengelola, menggerakkan dan menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki termasuk sumber daya manusianya, secara efektif dan efisien, sumber daya manusia dalam hal ini sangatlah penting, instansi merupakan organisasi yang terdiri atas sekumpulan orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Orang yang berada dalam suatu organisasi itu sendiri , baik sebagai pegawai memegang peranan penting bagi organisasi instansi pemerintah yang mempunyai tujuan yang harus dicapai. Setiap usaha dalam mencapai tujuan dari instansi pemerintah tidak terlepas dari hasil kerja yang dicapai oleh pegawai.

Pegawai adalah pelaksanaan pengendalian yang berperan aktif dalam tercapainya tujuan dari suatu instansi pemerintahan. Kualitas yang dimiliki seorang pegawai yang berkelanjutanlah yang harus menjadi prioritas utama dalam sebuah instansi pemerintahan yang tidak dapat ditunda lagi, perbaikan kualitas ini harus dimulai dengan menumbuhkan dan meningkatkan semangat kerja pegawai itu sendiri. Sekarang kita dihadapi oleh era globalisasi dan kemajuan teknologi yang sangat pesat, jadi pasti di dalam instansi pemerintah dapat terjadi konflik dan beban kerja yang pada akhirnya menimbulkan suatu persaingan dalam perusahaan ataupun di instansi pemerintahan.

Konflik adalah sesuatu masalah yang timbul dikarenakan ketidaksepahaman antara seseorang yang saling berbeda pendapat. konflik akan terjadi jika keinginan atau tidakan seseorang dapat menghambat dan menghalangi keinginannya tersebut. Jika konflik sudah terjadi tidak akan dapat dihindari karena adanya dua alasan, yaitu pertama, suasana hati dan preferensi dua orang kadang berbeda. Yang kedua, konflik tidak dapat terhindari karena adanya ketegangan tertentu yang cepat atau lambat akan selalu menyebabkan beberapa ketegangan yang lebih besar.

Konflik interpersonal juga merupakan konflik yang berkaitan dengan perselisihan antara dua orang anggota organisasi dan terjadi karena adanya perbedaan individual ataupun keterbatasan yang juga sumber daya dan ketidaksesuaian tindakan anantara pihak yang berhubungan, dana dalam Putu, (2018) menyatakan bahwa konflik interpersonal adalah konflik yang paling sederhana dan merupakan konflik yang paling umum dijumpai maupun terjadi di

tempat kerja. Salah satu sifat dari konflik interpersonal adalah perlunya diperhatikan hasil bersama kedua belah pihak maupun hasil-hasil dari individual masing-masing pihak yang telah terlibat dalam konflik yang bersangkutan, Suprihanto (Dewi dan Handayani, 2013) menjelaskan dan menyatakan bahwa konflik interpersonal terjadi jika antara seseorang dengan orang lain secara individual berada dalam ketidaksesuaian.

Selain konflik interpersonal, beban kerja pada pegawai juga berpengaruh terhadap semangat kerja. Hal ini tidak terlepas dari perilaku pegawai yang selalu dan suka menunda-nunda pekerjaan yang telah ada, sehingga terjadi penumpukan aktivitas kerja untuk diselesaikan sesuai rencana kerja yang telah ditetapkan. Bahkan pegawai kurang memanfaatkan waktu kerja secara efektif sehingga pekerjaan tidak terealisasi tepat waktu (Dewi dan Handayani, 2013).

Munandar (Wibawa, 2016) memberikan pengertian tentang beban kerja yaitu suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut kedalam beban kerja berlebihan atau terlalu sedikit. Beban kerja timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak atau sedikit yang diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu atau waktu yang sudah ditetapkan.

Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan adalah kantor pemerintahan yang tidak luput dari konflik interpersonal dan beban kerja yang terjadi. Kantor Sekretariat mempunyai beberapa OPD atau Organisasi Perangkat Daerah dimana ada 11 OPD atau bagian tersebut adalah bagian umum, bagian kesejahteraan rakyat, pembangunan, pemerintahan, pertanahan, protokol, hukum, ekonomi,

organisasi, perbatasan, komunikasi dan informatika, di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan berdasarkan pengamatan penulis di kantor tersebut penulis lebih memfokuskan untuk mengamati salah satu OPD yaitu pada pegawai honorer di instansi bagian umum, karna bagian umum pegawai honorernya cukup banyak dari bagian-bagian yang lain, karna itulah penulis membuat batasan masalah agar tidak terlalu luas untuk diteliti.

Berdasarkan temuan awal yang diamati penulis pada bagian umum sekretariat daerah Kabupaten Bintan telah ditemukan konflik interpersonal atau konflik antar pribadi yang menyebabkan perselisihan yaitu persaingan yang terjadi pada sesama pegawai honorer yang saling menggunjing dan menghasut antar kelompok yang satu dengan lainnya, ini menyebabkan sesama pegawai honorer banyak yang tidak saling bertegur sapa satu sama lain dan duduk kumpul berkelompok-berkelompok. Konflik interpersonal yang juga terjadi diantaranya adalah perbedaan mengenai bonus tambahan yaitu seperti contohnya bonus yang diberikan oleh atasan dan bonus melakukan perjalanan dinas yang diberikan oleh atasan dan persainganpun terjadi seperti saling kadu mengadu menjelekan sesama rekan kerja ke atasan sehingga persaingan yang tidak sehat ini sering terjadi di instansi ini, dan juga ada konflik interpersonal yang telah terjadi diluar pekerjaan di kantor tersebut atau masalah pribadi yang dibawa kekantor. Ini menyebabkan efektivitas kerja yang sebenarnya tugas-tugas yang dapat di selesaikan tepat waktu dan baik menjadi terbengkalai dan kinerja pegawai honorer menjadi kurang baik, permasalahan tersebut kadang memengaruhi semangat kerja tersendiri pada pegawai honorer yang mengalami konflik interpersonal itu sendiri.

Penyebab konflik interpersonal ini juga disebabkan terjadinya penumpukan beban kerja. Beban kerja yang dialami oleh pegawai honorer adalah dimana pelimpahan pekerjaan yang diberikan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) kepada pegawai honorer, contoh pelimpahan yang diberikan seperti membuat laporan perjalanan dinas sehingga terjadi penumpukan tugas. Pada pegawai honorer sekretariat daerah kabupaten Bintan, beban kerja yang tinggi ini karena selalu menunda-nunda pekerjaan untuk dikerjakan atau dilaksanakan, sehingga demikian terjadi penumpukan aktivitas kerja untuk diselesaikan sesuai rencana kerja yang telah ditetapkan, bahkan mereka kurang memanfaatkan waktu kerja secara efektif, contoh kurang memanfaatkan waktu ini adalah dimana pegawai honorer terkadang berlama-lamaan di suatu tempat hanya untuk mengobrol, sehingga pekerjaan yang telah diberikan kepada pegawai honorer tersebut tidak terealisasi dengan tepat waktu.

Konflik interpersonal yang terjadi tersebut berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai honorer. Semangat kerja pegawai honorer menurun dan membuat pekerjaan di bagian tersebut menjadi terbengkalai. Selain itu ada beberapa perbedaan mengenai bonus yang diberikan dan perlakuan yang berbeda. Menurut Riadi (2018) untuk menyelesaikan konflik antar pribadi (interpersonal) dan beban kerja ini, solusinya harus berevolusi dengan cara yang bijaksana.

Konflik interpersonal dan beban kerja yang terjadi di dalam Instansi Pemerintahan ini tetap dapat menjadikan tenaga kerja atau pegawai merasakan adanya semangat tersendiri setelah adanya jalan keluar yang positif dari konflik yang terjadi dan beban kerja yang menumpuk. Dengan adanya peningkatan

semangat diharapkan tenaga kerja di suatu instansi pemerintahan maupun instansi organisasi lainnya dapat bekerja dengan giat dan benar sehingga produktifitasnya lebih maksimal. Berikut ini adalah data jumlah pegawai honorer yang berada di instansi bagian umum Sekretariat daerah Kabupaten Bintan

**Tabel 1.1**  
**Data Jumlah Pegawai Honorer Pada Bagian Umum Sekretariat**  
**Daerah Kabupaten Bintan Tahun 2019**

No	Sub Bagian	Jumlah
1	Tata Usaha	15
2	Keuangan/Bendahara	8
3	Rumah Tangga	37
Total		60

**Sumber : Data Bagian Umum Setda Kab. Bintan (2019)**

Instansi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan merupakan salah satu Instansi Pemerintahan yang tidak lepas dari konflik interpersonal dan beban kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Fahmi (2016) yang dilakukan oleh dimana beban kerja dan konflik merupakan hal yang berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

Dalam penelitian ini penulis tertarik untuk meneliti konflik interpersonal dan beban kerja yang terjadi di Instansi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan. Atas dasar permasalahan tersebut, maka saya sebagai penulis melakukan penelitian dengan ini dengan judul: **“Pengaruh Konflik Interpersonal dan Beban Kerja Terhadap Semangat Kerja Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari uraian latar belakang di atas fenomena yang sering terjadi di Instansi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan Jalan Raya Tanjungpinang-Tanjung Uban KM. 42 Bandar Seri Bentan yaitu :

1. Apakah konflik interpersonal berpengaruh terhadap semangat kerja pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan ?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap semangat kerja pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan?
3. Apakah konflik interpersonal dan beban kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan?

## **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan paparan latar belakang diatas, agar masalah diteliti tidak terlalu luas maka peneliti membuat batasan masalah. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Penelitian ini hanya pada pegawai honorer di Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan Pada Bagian Umum.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Dalam Penelitian ini mempunyai maksud dan tujuan yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh konflik interpersonal terhadap semangat kerja pegawai pada Instansi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan.
2. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap semangat kerja pegawai pada Instansi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan.
3. Untuk mengetahui pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja terhadap semangat kerja.

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini, di harapkan dapat memberikan hasil yang berarti dan bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian di atas. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis (keilmuan), secara ilmiah maupun praktis bagi siapapun.

### **1.5.1 Kegunaan ilmiah**

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi bahan untuk memperluas pengetahuan peneliti tentang pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja yang dapat dijadikan acuan atau bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya yang membahas masalah yang sama. Peneliti juga memanfaatkan dalam penelitian ini untuk menerapkan pengetahuan baik yang diperoleh selama perkuliahan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang. .

### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkaitan dalam penelitian ini, yang dimana diantaranya :

1. Bagi Peneliti, menambah konsep dasar memahami aspek-aspek manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai Konflik Interpersonal dan Beban kerja terhadap Semangat Kerja.
2. Bagi Instansi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan, hasil peneliti digunakan sebagai acuan dalam menetapkan strategi atau kebijakan untuk meningkatkan lagi semangat kerja pegawai honorer pada instansi tersebut.
3. Bagi Pembaca, untuk menambah konsep dasar dalam memahasi aspek-aspek manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai Konflik Interpersonal dan Beban kerja terhadap Semangat Kerja.

### **1.5.3 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan menjadi sumber pengetahuan dan bahan kepustakaan serta sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih luas dan mendalam.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi uraian tentang latar belakang masalah yang mendasari pentingnya diadakan penelitian, identifikasi, pembatasan dan perumusan masalah penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian yang diharapkan, dan hipotesis yang diajukan serta sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tinjauan teori yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dari kutipan buku yang berkaitan dengan penyusunan laporan proposal serta beberapa literatur dari jurnal-jurnal baik nasional maupun internasional yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi uraian tentang jenis penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel dan pengukuran, rancangan uji hipotesis serta jadwal penelitian.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini diuraikan tentang hasil penelitian yang meliputi profil instansi pemerintahan bagian umum sekretariat daerah kabupaten bintang , karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian, distribusi data, pengujian persyaratan analisis yang terdiri atas pengujian validitas dan pengujian reliabilitas instrumen penelitian, pengukuran koefisien korelasi, pengukuran koefisien determinasi dan pengukuran koefisien regresi serta pengujian hipotesis; dan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan dengan pendekatan analisis kuantitatif.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi uraian tentang pokok-pokok kesimpulan dan saran-saran yang perlu disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (Sutrisno, 2016), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan suatu organisasi, pegawai, dan masyarakat.

Menurut Sofyandi (Riadi, 2018), manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi yang didalamnya menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang diantaranya yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumbernya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Sumber daya manusia juga merupakan ujung tombak yang menentukan sebuah keberhasilan pelaksanaan kegiatan di dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan dan juga faktor krisis yang menentukan maju mundur serta hidup atau matinya sebuah organisasi.

Menurut Bohlarander dan Snell (Sunyoto dan Burhanudin, 2015), Pengertian manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja.

Menurut Pfeffer (Sutrisno, 2016), bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi berbagai tantangan. Ia membandingkan kedudukan istimewa sumber daya ini dengan sumber daya keunggulan daya saing lain yang kini semakin berkurang keampuannya, seperti teknologi produk dan proses produksi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas mengkoordinasikan perencanaan, mengorganisir, pelaksanaan dan pengawasan yang berhubungan dengan sumber daya manusia agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sangat penting dalam memainkan peran penting dalam meningkatkan semangat kerja pegawai dengan memberikan berbagai bentuk pelatihan kerja, pembagian kerja dan penempatan kerja yang tepat dan menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman .

#### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah perusahaan atau

sebuah organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia lainnya juga dapat diartikan sebagai sarana dalam membantu seorang manajer fungsional atau manajer lini agar mampu mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Cushway (Sutrisno, 2016), terdapat lima tujuan manajemen tersebut yang meliputi :

1. Membuat pertimbangan dan kebijakan. Tujuan dari manajemen ini adalah untuk membuat sebuah organisasi atau perusahaan memiliki motivasi kerja yang tinggi maka dari itu sangat dibutuhkan suatu kebijakan dimana memberi pertimbangan yang kemudian diputuskan oleh pihak manajer itu sendiri.
2. Membantu sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya.
3. Sebagai media komunikasi yang sangat terbaik
4. Dapat memberikan dukungan.
5. Menyelesaikan masalah.

Tujuan lain dari manajemen sumber daya manusia menurut Cushman dan Sadarmayanti (Riadi, 2018) yaitu berusaha untuk menyeimbangkan antara tujuan dari masing-masing individu dan menyelaraskan hingga mampu bergerak dalam irama yang sama demi mencapai tujuan bersama yaitu tujuan awal dari organisasi. Oleh karena itu tujuan khusus dalam sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional maupun manajer lini untuk mengelola seluruh tenaga kerja atau karyawannya selaku sumber daya manusia tersebut dengan cara yang sangat lebih efektif.

Selain penjelasan tentang tujuan manajemen sumber daya manusia diatas, terdapat juga tujuan manajemen sumber daya manusia menurut salah satu para ahli. Adapun tujuan tersebut yaitu : Sunarto (Sutrisno, 2016), mengemukakan bahwa terdapat beberapa tujuan dari manajemen sumber daya manusia diantaranya:

1. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja yang ada dalam organisasi yang diukur dari kontribusinya, kemampuannya, dan kecakapannya dalam melaksanakan operasional pekerjaan.
2. Memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan memiliki motivasi yang tinggi dan dapat dipercaya bagi sebuah organisasi.
3. Memiliki komitmen tinggi akan karyawan dan menjadikan karyawan tersebut sebagai stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan berperan dalam pengembangan kerjasama untuk membentuk kepercayaan bersama.
4. Menciptakan lingkungan kerjasama antara tim yang flaksibel dan terus berkembang.
5. Menyediakan kesempatan yang merata kepada seluruh elemen sumber daya manusia tersebut.

### **2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dan secara singkat adalah sebagai berikut (Hamzah, 2012) :

- a. Perencanaan, atau (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan yang sudah ada diperusahaan dan efektif secara efisien dalam membantu untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah diterapkan.
- b. Pengorganisasian, adalah kegiatan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor fisik lainnya.
- c. Pengarahan, adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- d. Pengendalian, adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan yang ada agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- e. Pengadaan, adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan, adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral seorang karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi, adalah pemberian balas jasa langsung maupun tidak langsung.
- h. Pengintegrasian, adalah kegiatan unyuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi da juga saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan, adalah kegiatan dimana memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tatap mau bekerjasama sampai pension.

- j. Kedisiplinan, merupakan fungsi utama MSDM yang terpenting adalah kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- k. Pemberhentian, adalah putusya hubungan kerja seorang dari suatu perusahaan.

## **2.1.2 Konflik Interpersonal**

### **2.1.2.1 Pengertian Konflik**

Menurut Irham (2014) konflik adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi dan kondisi yang selanjutnya teraplikasi dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu. Untuk lebih jelas tentang pengertian konflik dapat kita lihat devinisi dari konflik yang dikemukakan oleh para ahli dibawah ini, yaitu :

- a. Menurut Kreitner dan kinicki dalam Sunyoto and Burhanudin (2015)  
Konflik adalah suatu proses di mana satu pihak menganggap bahwa pihak lain menentang atau menghalangi kepentingan-kepentingan.
- b. Menurut Greenberg dan Baron dalam Sunyoto and Burhanudin (2015) mendefinisikan konflik sebagai proses dimana suatu kelompok merasa atau mempersepsikan kelompok lain akan mendapatkan atau menggunakan tindakan yang bertentangan dengan kelompoknya.
- c. Menurut Luthans, F. (dalam Irham, 2014) mengartikan konflik merupakan ketidaksamaan atau ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan berikut “*conflict has been defined as*

*the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with another's goal achievement, and emotionally in term of hostility”.*

- d. Menurut Dubrin, (Irham, 2014) mengartikan konflik mengacu pada pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sebagaimana dikemukakan sebagai berikut *“Conflict in the context used, refers to the opposition of persons or forces that gives rise some tension. It occurs when two or more parties (individuals, groups, organization) perceive mutually exclusive goals, or events”.*
- e. Menurut Robbins (Irham, 2014) mendefinisikan konflik sebagai suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usaha untuk mencapai tujuannya atau dalam meneruskan kepentingan-kepentingannya.

#### **2.1.2.2 Pengertian Konflik Interpersonal**

Dwijanti (Wibawa, 2016) mengatakan bahwa konflik interpersonal adalah konflik yang berkaitan dengan perselisihan antara dua orang anggota organisasi dan terjadi karena adanya perbedaan sikap individual ataupun keterbatasan sumber daya dan ketidaksesuaian tindakan antara kedua pihak.

Trisni (Dewi dan Handayani, 2013) memberi pengertian bahwa konflik interpersonal adalah suatu hal yang tidak dapat dihindarkan lagi dalam kelompok organisasi ataupun sosial, dan juga mengatakan bahwa konflik interpersonal

adalah salah satu konsekuensi dari komunikasi yang buruk, salah pengertian, salah perhitungan, dan proses-proses lain yang tidak kita sadari.

Hardjana (Wibawa, 2016) menyatakan ada banyak hal yang dapat menyebabkan terjadinya sebuah konflik interpersonal, dan yang paling umum adalah berasal dari tempat kerja. Di tempat kerja seorang karyawan berkomunikasi dengan rekan kerjanya yang sering kali menjadi tidak sepahaman dengannya dan juga mempunyai karakter yang berbeda. Didalam konflik interpersonal juga dapat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap komunikasi interpersonal sehingga hal ini dibutuhkan pengelolahaannya atau penanganannya.

Menurut Hawes & Smith (Haq, 2011) mengatakan bahwa konflik interpersonal adalah stressor yang mempengaruhi hasil didalam organisasi, bersama dengan hasil organisasi, konflik interpersonal dapat memiliki efek negatif pada sikap dan perilaku karyawan atau pegawai.

### **2.1.2.3 Aspek-Aspek Konflik Interpeesonal**

Menurut Markman, Stanley dan Blumberg (Santosa, 2017) ada 4 aspek dalam konflik interpersonal yaitu :

#### *1. Escalation* (Perluasan)

*Escalation* atau perluasan konflik terjadi ketika pasangan yang mengalami konflik saling merespon negatif satu sama lain sehingga kondisi menjadi semakin buruk dan lebih buruk. Seringkali, keegoisan yang diungkapkan melalui komentar-komentar negatif membuat kemarahan dan rasa frustrasi menjadi meningkat. Hal ini tidak hanya akan menimbulkan masalah yang diakibatkan oleh meningkatnya intensitas emosi negatif individu melainkan

komentar negatif ini cenderung berubah dari kemarahan sederhana menjadi komentar yang menyakiti satu sama lain

## 2. *Invalidation* (Menjadi Tidak Berguna)

*Invalidation* terjadi ketika apa yang dimiliki, dipikirkan dan dilakukan salah satu pihak yang sedang konflik cenderung diremehkan oleh pihak lainnya. Usaha yang dilakukan juga cenderung sia-sia karena dianggap tidak ada manfaatnya

## 3. *Withdrawal and Avoidance* (Penarikan Diri dan Pengelakan)

*Withdrawal and avoidance* merupakan pola yang berbeda satu sama lain namun tetap saling berhubungan. Seseorang yang cenderung *withdrawal* biasanya akan menarik diri dari suatu diskusi atau pertengkaran yang sedang terjadi. Penarikan diri akan terlihat nyata melalui perilaku individu yang tidak ingin berlama-lama berada dalam lingkaran pertengkaran. *Withdrawer* cenderung diam ketika bertengkar atau mungkin menyetujui dengan cepat apa yang dikatakan lawannya tanpa bermaksud untuk melakukan hal tersebut. Sedangkan *avoidance* mencerminkan keengganan atau pengelakan untuk masuk dalam diskusi atau terlibat dalam percakapan tertentu. Orang yang rentan melakukan *avoidance* sering berharap tidak akan ada topik pembicaraan yang bisa ditemukan atau diperdebatkan. Namun, jika topik tersebut ditemukan maka orang tersebut akan menunjukkan gejala *withdrawal*.

## 4. *Negative Interpretation*

*Negative interpretation* terjadi ketika salah satu pihak yang sedang berkonflik berpandangan bahwa pihak lawan memiliki motif lebih negative

dari yang sesungguhnya terjadi. Hal ini bersifat sangat merusak, menjadi pola negatif dalam hubungan interpersonal dan membuat konflik atau perselisihan sulit untuk ditangani secara konstruktif.

Wilmot dan Hocker (Haq, 2011) mengungkapkan lima aspek konflik interpersonal, yaitu:

1. *An Expressed Struggle* (Rangkaian yang Diekspresikan)

*An Expressed Struggle* menjelaskan bahwa konflik interpersonal terjadi saat seseorang mengkomunikasikan perbedaan persepsi dirinya dengan orang lain. Konflik tersebut terjadi akibat adanya peristiwa pemicu seperti terjadinya perbedaan pendapat saat berdiskusi. Setiap individu yang terlibat dalam suatu konflik memiliki persepsi sendiri mengenai pikiran dan perasaan dalam dirinya maupun orang lain. Ketika persepsi tersebut disampaikan atau dikomunikasikan dan terjadi perbedaan, konflik yang sebelumnya telah terjadi bisa saja meningkat. Namun, konflik interpersonal dalam organisasi juga bisa terjadi ketika persepsi tersebut tidak dikomunikasikan.

2. *Interdependence* (Saling Ketergantungan)

*Interdependence* menjelaskan bahwa konflik terjadi pada pihak-pihak yang saling bergantung dan ditandai dengan adanya aktivitas yang sama (*mutual activity*) dan kepentingan yang sama (*mutual interest*), seseorang yang tidak bergantung kepada orang lain merupakan pribadi yang tidak memiliki special interest dalam perilaku ataupun hal-hal yang berkaitan dengan orang tersebut sehingga tidak memiliki konflik dengannya. Pihak-pihak yang berkonflik tidak pernah benar-benar bermusuhan dan harus memiliki

kepentingan yang sama, walaupun kepentingan tersebut hanya terjadi selama konflik berlangsung.

3. *Perceived Incompatible Goal* (Sasaran yang Tidak Sesuai)

*Perceived Incompatible Goal* menjelaskan bahwa konflik interpersonal terjadi karena adanya ketidaksesuaian tujuan diantara pihak-pihak yang berkonflik. Masing-masing pihak yang sedang berkonflik memiliki tujuannya masing-masing dan itu merupakan hal yang penting. Tujuan tersebut tidak dianggap sesuai ketika pihak yang berkonflik menginginkan hal yang sama atau berbeda dan mereka berjuang atas pilihan-pilihan yang tidak sesuai.

4. *Perceived Scarce Resources* (Sumber Daya Langka)

*Perceived Scarce Resources* menjelaskan bahwa konflik terjadi apabila seseorang merasakan langkanya atau berkurangnya sumber daya seperti cinta, penghargaan, perhatian, kekuasaan, harga diri, anggaran dana dari perusahaan, pengadaan bahan baku, dan lain sebagainya. Menurut Wijono (2012) semakin langka sumber daya yang diinginkan oleh seseorang, maka semakin besar kemungkinannya untuk terjadi persaingan atau kompetisi yang semakin tajam di antara pribadi atau kelompok yang saling membutuhkan sumber tersebut.

5. *Interference* (Gangguan)

*Interference* menjelaskan bahwa konflik terjadi apabila seseorang merasa terganggu dengan tindakan orang lain dan merasa kepentingannya dihalangi oleh orang lain. Konflik yang terjadi semakin meningkat ketika pihak yang menghalangi hadir. Akibatnya adalah tujuan yang diupayakan sulit

untuk dicapai. Oleh karena itu, seseorang yang menghalangi pencapaian tujuan dari orang lain dianggap sebagai masalah oleh individu yang dihalangi.

#### **2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konflik Interpersonal**

Robbin dan Judge (Santosa, 2017) menyebutkan tiga faktor yang mempengaruhi konflik interpersonal, yaitu:

##### **a. Komunikasi**

Devito (2011) mendefinisikan komunikasi sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau di antara sekelompok kecil orang-orang, dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika. Hubungan timbal balik tersebut memainkan peran penting dalam interaksi sosial. Komunikasi dapat menjadi sumber konflik interpersonal. Komunikasi yang terlalu banyak atau terlalu sedikit dapat menjadi dasar terjadinya konflik. Komunikasi yang kurang efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman antara dua individu dan bahkan lebih. Hal ini diperkuat oleh pendapat Kadarsih (2010) yang menyatakan keefektifan individu dalam hubungan antar pribadi ditentukan oleh kemampuan individu tersebut untuk mengkomunikasikan secara jelas apa yang ingin disampaikan, menciptakan kesan yang diinginkan atau mempengaruhi orang lain sesuai kehendaknya. Konflik yang diakibatkan oleh komunikasi yang kurang efektif ini tidak hanya terjadi dalam proses sosialisasi di lingkungan organisasi, melainkan dalam proses musyawarah atau pengambilan keputusan ketidakefektifan ini dapat terjadi.

## b. Struktur

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Suharso & Retnoningsih, 2011), struktur diartikan sebagai cara bagaimana sesuatu disusun. Faktor ini menjelaskan tentang struktur yang ada dalam organisasi sebagai susunan sistem hubungan antar posisi kepemimpinan yang ada dalam organisasi. Sistem tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggung jawab dan spesialisasi atau tugas setiap anggota itu penting. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas dan pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Pembagian tugas yang dilakukan oleh organisasi harus jelas agar tidak tumpang tindih antara tugas karyawan satu dengan karyawan lainnya. Menurut Wijono (2012), ketika deskripsi tugas yang digagas oleh masing-masing karyawan mulai tumpang tindih, tidak jelas, demikian juga tanggung jawab, kewenangan dan hak serta kewajibannya masih kabur, maka hal tersebut akan memicu munculnya konflik di antara karyawan. Pembagian tugas yang dapat dijelaskan dengan baik akan mengarahkan pada pengelolaan konflik yang sifatnya konstruktif. Sedangkan, tugas yang tidak dijelaskan dengan baik akan mengarahkan pada pengelolaan konflik yang bersifat destruktif. Hal ini akan menimbulkan ketimpangan dalam pelaksanaan tugasnya.

### **2.1.2.5 Indikator Konflik Interpersonal**

Konflik yang ada di tempat kerja sering kali tidak dapat dihindari lagi. Ada banyak hal yang dapat menyebabkan terjadinya konflik, dan untuk itu untuk

dapat mengatasi konflik kita perlu mengidentifikasi penyebab terjadinya konflik.

Indikator konflik interpersonal menurut Adnan (2013) adalah sebagai berikut

a. Perbedaan Kepribadian

Sumber konflik interpersonal meliputi adanya perbedaan personal, masalah komunikasi, ketergantungan tugas, sumber daya yang langka, kerancuan aturan, dan adanya ketidakcocokan tujuan,

b. Perebutan Tenaga Ahli

Setiap organisasi pasti ingin memiliki tenaga kerja yang handal dan berkualitas, dan ini adalah salah satunya dapat dilakukan dengan cara mengambil atau menarik SDM yang berasal dari organisasi atau perusahaan lain. Dan pada saat permulaan muncul suatu krisis ditandai adanya pertentangan untuk memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas, maupun disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif.

c. Perbedaan Nilai dan Perbedaan Presepsi

Nilai adalah keseimbangan, kepercayaan, dan anggapan yang panjang tentang pentingnya berbagai bentuk situasi, sebagai petunjuk keputusan dan tindakan seseorang. Presepsi merupakan respon individu terhadap lingkungan sekitar. Dan presepsi merupakan interpretasi unik dari satu situasi tetapi bukan rekaman situasi.

d. Perbedaan Pemahaman

Perbedaan pemahaman yang terjadi antara setiap individu pasti terjadi karena mempunyai tujuan yang berbeda-beda, sebab itu perbedaan pemahaman bisa

menimbulkannya konflik interpersonal di suatu organisasi maupun di perusahaan.

#### **2.1.2.6 Solusi Dalam Menyelesaikan Konflik Interpersonal**

Ada beberapa solusi yang dapat diambil atau dilaksanakan dalam usaha menyelesaikannya yaitu :

- a. Menurut Stephen P. Robbins (Irham, 2014) melakukan dan menerapkan suatu konsep dalam bekerja yang berkolaborasi dan menjahui sikap kerja yang bersaing secara negatif. Berkolaborasi adalah suatu situasi dimana pihak-pihak pada suatu konflik masing-masing sangat berkeinginan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan dari semua pihak.
- b. Menerapkan konsep adaptasi terhadap dimana perusahaan tersebut berada.
- c. Menerapkan metode penyelesaian konflik. Handoko dalam Irham (2014) ada tiga metode penyelesaian konflik interpersonal yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi dan pemecahan masalahnya. Metode ini berbeda dalam hal efektivitas dan kreatifitas penyelesaian konflik serta pencegahan situasi konflik di masa mendatang.

#### **2.1.3 Beban Kerja**

##### **2.1.3.1 Pengertian Beban Kerja**

Menurut Meshkati (Putu, 2018) beban kerja didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-

beda. Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus di selesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Munandar (Wibawa, 2016) memberikan pengertian tentang beban kerja yaitu suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut kedalam beban kerja berlebihan atau terlalu sedikit. Beban kerja timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak atau sedikit yang diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu atau waktu yang sudah ditetapkan.

### **2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Menurut Hart dan Stavelan (Irham, 2014) faktor tuntutan tugas, argumentasi berkaitan dengan faktor ini adalah bahwa beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas yang dilakukan oleh pekerja. Dan bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individual harus selalu diperhitungkan dan usaha dan tenaga, jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja.

Faktor penyesuaian ditentukan dalam rangkai mengoreksi segala ketidakwajaran yang terjadi yang ditunjukkan oleh pegawai selama masa pengamatan dilakukan. Sebagai contoh jika pengukuran mendapatkan harga rata-rata siklus/elemen yang diketahui diselesaikan dalam kecepatan yang tidak wajar oleh operator, maka harga rata-rata tersebut wajar, pengukuran harus menormalkannya dengan melakukan penyesuaian.

Menurut Munandar (Putu, 2018) faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu :

1. Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :
  - a. Tugas-tugas yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.
  - b. Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
  - c. Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

## 2. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

### **2.1.3.3 Indikator Beban Kerja**

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi dari indikator beban kerja yang dikemukakan oleh Putra (Setiawan, 2016), yang meliputi antara lain:

#### 1. Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk mendesain, mencetak, dan

finishing. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

## 2. Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang dan kerusakan pada mesin produksi, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

## 3. Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

### **2.1.3.4 Efek Beban Kerja**

Menurut Manuaba, (Setiawan, 2016) Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan efek berupa kelelahan baik fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan dan menurunkan kinerja karyawan.

Bertambahnya target yang harus dicapai perusahaan, bertambah pula beban karyawannya, apabila beban kerja terus menerus bertambah tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai maka Semangat karyawan atau pegawai akan menurun.

#### **2.1.3.5 Pengukuran Beban Kerja**

Pengukuran beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektifitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur.

Menurut Cain (Wibawa, 2016) pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang disarankan dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini ada umumnya menggunakan skala penilaian dan pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku atau aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja.

Pengukuran waktu, pengukuran ini dapat digunakan untuk mendapatkan ukuran tentang beban dan kinerja yang berlaku dalam suatu system kerja. Karena metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah metode ilmiah, maka hasilnya dapat dipertanggung jawabkan melalui pengukuran ini pengukur memperoleh ukuran-ukuran kuantitatif yang benar tentang kinerja dan beban kerja.

## 2.1.4 Semangat Kerja

### 2.1.4.1 Pengertian Semangat Kerja

Dari sudut pandang manajerial, *morale* atau semangat menggambarkan jiwa yang kolektif dan motivasi sekelompok pegawai. Pengertian semangat banyak dijelaskan oleh beberapa para pakar, yang pertama, Jukie Goigh (Kaswan, 2015) menjelaskan semangat sebagai berikut ini :

*Employee morale is how employees actually feel about themselves as workers, their managers, their work environment, and their overall work life, it incorporates all the mental and emotional feelings, beliefs, and attitudes that individuals and groups hold regarding their job*

Menurut pengertian diatas, semangat pegawai sebenarnya perasaan pegawai terhadap dirinya, pekerjaan, manajer/pemimpin, lingkungan kerja, dan keseluruhan kehidupan kerja sebagai pegawai. Semangat pegawai memadukan semua perasaan mental dan emosional, kepercayaan dan sikap yang dipegang individu dan kelompok mengenai pekerjaannya.

Semangat juga didefinisikan oleh Craig Crossley (Kaswan, 2015) semangat merupakan sikap bersama dan identifikasi terhadap unsur-unsur pekerjaan, kondisi pekerjaan, teman sesama, penyelia dan manajemen secara umum. Dalam pengertian yang lebih teknis, semangat mengacu kepada ringkasan penilaian terhadap sejumlah sikap yang terkait dengan pekerja.

Kemudian semangat didefinisikan oleh Manning dan Curtis (Kaswan, 2015) mengatakan bahwa semangat menggambarkan kondisi mental dan

emosional yang berkaitan dengan kepuasan, kepercayaan, dan tekad, sikap atau jiwa individu yang menghasilkan keberanian, dedikasi dan disiplin.

Menurut Tracey (Kaswan, 2015) menerangkan bahwa pengertian semangat merupakan sejumlah sikap, perasaan dan kecenderungan yang ditunjukkan pegawai terhadap organisasi terhadap situasi yang mempengaruhi dan penting bagi pegawai, serta memerlukan disiplin diri.

Menurut Michael Armstrong (Hartati, 2017) didalam organisasi dapat menilai semangat kerja seorang karyawan atau pegawai dengan sebagai berikut :

- a. Dengan Absensi, dilihat dari seberapa jauhnya karyawan merasakan senang bekerja dalam suatu organisasi
- b. Dengan kerjasama tim, kerja sama ini dapat dilihat dari ketersediaan karyawannya untuk bekerja dengan rekan kerjanya, atau dengan atasan mereka berdasarkan dalam mencapai tujuan bersama. Kerja sama juga dapat dilihat dari ketersediaan untuk saling membantu dalam pekerjaan mengerjakan tugas-tugas dan terlihat keaktifan dalam kegiatan didalam organisasi .
- c. Berapa jumlah tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan tersebut.
- d. Berlaku adil, yaitu perlakuan oleh organisasi maupun atasan karyawan
- e. Dengan dukungan yang telah diberikan oleh para atasan dan rekan kerja.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan setiap

individu atau sekelompok orang untuk saling bekerjasama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi untuk mengetahui tinggi rendahnya semangat kerja karyawan suatu organisasi

adalah melalui presensi, kerjasama, tanggung jawab, kegairahan dan hubungan yang harmonis. Untuk memahami pengertiannya maka akan diuraikan penjelasannya sebagai berikut :

#### 1. Presensi

Presensi merupakan kehadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya suatu instansi / organisasi selalu mengharapkan kehadiran karyawannya tepat waktu dalam setiap jam kerja sehingga pekerjaannya akan mempengaruhi terhadap produktivitas kerja, sehingga suatu organisasi tidak akan mencapai tujuannya secara optimal.

Presensi / kehadiran karyawan dapat diukur melalui :

- a. Kehadiran karyawan ditempat kerja
- b. Ketepatan karyawan datang / pulang kerja
- c. Kehadiran karyawan apabila mendapat undangan mengikuti kegiatan / acara dan organisasi.

#### 2. Kerjasama

Kerjasama adalah sikap dari individu atau sekelompok untuk saling membantu atau menginformasikan agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh Kerjasama dapat menimbulkan dampak positif apabila dilakukan dengan niat baik, tujuan baik dan

dilakukan dengan cara yang baik pula. Kerjasama ini sangat bermanfaat dan digunakan untuk memecahkan berbagai masalah dengan berorganisasisedangkan bekerjasama yang negatif yaitu adalah kerjasama yang dilakukan dengan niat dan tujuan yang tidak baik. Yaitu untuk mendapatkan kepentingan pribadi dengan cara yang dapat merugikan orang lain. Untuk mengukur adanya kerjasama dalam kantor digunakan kriteria sebagai berikut :

- a. Kesiediaan karyawan untuk bekerjasama baik dengan teman sejawat maupun pimpinan berdasarkan kesadaran untuk mencapai tujuan.
- b. Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Adanya kemauan untuk memberikan kritik atau menerima kritik dan saran sehingga diperoleh cara yang baik.
- d. Cara mengatasi kesulitan didalam menyelesaikan pekerjaan.

### 3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan suatu kewajiban untuk melaksanakan suatu tugas dan untuk apa seseorang dapat dipertanggungjawabkan dalam pelaksanaan tugas yang diserahkan Moekijat dalam Edi santosa (2017) Tanggung jawab adalah penting dan harus ada dalam setiap pelaksanaan. Penyelesaian pekerjaan karena tanggung jawab dan mempunyai semangat kerja karyawan. Dengan adanya tanggung jawab yang diberikan pimpinan maka karyawan terdorong untuk melaksanakan pekerjaan tersebut apalagi

jika karyawan merasa ikut memiliki organisasi tersebut ia akan berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Untuk mengukur daya tanggung jawab dapat diukur dari :

- a. Kesanggupan karyawan melaksanakan perintah dan kesanggupan dalam bekerja.
- b. Kemampuan karyawan menyelesaikan tugas-tugas dengan cepat.
- c. Melaksanakan tugas yang telah diberikan dengan sebaikbaiknya.
- d. Mempunyai perasaan bahwa pekerjaan yang diberikan tidak hanya untuk kepentingan kantor / organisasi tetapi juga untuk kepentingan sendiri.

#### 4. Kegairahan Kerja

Setiap karyawan yang memiliki kesenangan yang mendalam (minat) terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, pada umumnya memiliki semangat kerja yang positif atau tinggi. Karena beban kerja, jenis dan sifat volume pekerjaannya sesuai dengan minat dan perhatiannya yang akan menimbulkan rasa senang dan bergairah dalam arti tidak merasa terpaksa dan tertekan dalam bekerja.

#### 5. Hubungan yang Harmonis

Pergaulan antara pimpinan dan karyawan yang dipimpin sangat besar pengaruhnya terhadap semangat kerja. Pimpinan yang memperlakukan karyawan secara manusiawi, dengan sikap saling menghormati, saling menghargai, saling mempercayai dan saling menerima satu sama lain, baik

selama melakukan pekerjaan maupun di luar jam kerja akan menimbulkan rasa senang yang dapat meningkatkan semangat kerja.

#### **2.1.4.2 Faktor yang Membuat Semangat Kerja Muncul**

Menurut Zainun (Hamzah, 2012) memberikan pernyataan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan semangat kerja muncul antara lain yaitu:

- a. Hubungan harmonis antara pimpinan dengan bawahannya terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari di suatu organisasi yang langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahannya.
- b. Dimana terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi, dan apabila dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
- c. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan adanya kepuasan nilai lainnya yang memadai sebagai suatu imbalan yang telah dirasakan adil terhadap jarih payah yang telah diberikan kepada karyawan.
- d. Kepuasan para karyawan terhadap tugasnya dan pekerjaannya karena tugas yang diberi itu sangat disukai sepenuhnya.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Semangat kerja dipengaruhi pekerjaan individu dan citra organisasi yang meliputi bagaimana orang memandang organisasi dan pekerjaannya.

- a. Menurut Csikzentmihalti (Kaswan,2015) menemukan dalam penelitiannya tentang kinerja yang orang dalam keadaan *flow* sebenarnya mengalami perasaan kecewa ketika mereka mencapai tujuan kinerja tetapi karena tindakan bekerja menurut pakar motivator, bukan selesainya pekerjaan.

Faktor ini mencakup bahwa bagaimana pendapat orang lain memandang organisasinya.

- b. Kompensasi dan tunjangan, imbalan yang diberikan organisasi harus kompetitif secara external dan memenuhi rasa keadilan internal. Imbalan yang tinggi akan memberikan kemampuan yang lebih selektif dalam menemukan orang yang dapat dilatih dan bertanggungjawab terhadap organisasi. Ini merupakan hal yang paling penting, bahwa dengan adanya tingkat imbalan yang tinggi, akan memberikan kesan bahwa organisasi sangat menghargai karyawan. Tunjangan yang diberikan organisasi meliputi tunjangan kesehatan, dan rencana pensiun.
- c. Karir dan pengembangan, yaitu faktor lain yang terkait dengan peluang untuk maju, keadilan terhadap proses kemajuan, mempekerjakan/meningkatkan pegawai dari dalam, peluang pelatihan dan pengembangan agar dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai.
- d. Keamanan kerja dan komunikasi, rasa aman sangat mendasar bagi praktik manajemen kinerja tinggi. Alasannya adalah inovasi dalam praktik kerja atau bentuk lain kerjasama manajemen-karyawan atau peningkatan produktivitas tidak mungkin dipertahankan dalam jangka waktu lama apabila pekerjaan takut jika sewaktu-waktu mereka akan dikeluarkan dari pekerjaannya.
- e. Produktivitas, merupakan ukuran output barang dan jasa dalam kaitannya dengan input, yang berupa tenaga kerja, modal, dan peralatan menurut Cascio (Kaswan, 2015). Sedangkan output antara lain kualitas, keuntungan,

pangsa pasar, kegagalan dan lain-lain semakin produktif suatu organisasi, semakin baik daya saingnya karena biaya unitnya lebih rendah.

Zainun (Arianto, 2012) mengungkapkan Ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai, yaitu :

- a. Hubungan yang harmonis antarpimpinan dan bawahan.
- b. Kepuasan para pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya.
- c. Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota lain dalam organisasi.
- d. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan materiil lainnya sebagai imbalan jerih payahnya.
- e. Adanya rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama.
- f. Adanya ketenangan jiwa jaminan kepastian serta perlindungan organisasi.

Menurut Nawawi (Arianto, 2012) menyatakan, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor minat/perhatian terhadap pekerjaan
2. Faktor upah atau gaji
3. Faktor status sosial berdasarkan jabatan
4. Faktor tujuan yang mulia dan pengabdian
5. Faktor suasana lingkungan kerja
6. Hubungan manusiawi yang dikembangkan.

#### **2.1.4.4 Dampak Semangat Kerja**

Semangat kerja yang rendah secara bertahap menghancurkan komitmen pegawai, berakibat buruk terhadap produk atau pelayanan/ jasa yang ditawarkan organisasi, dan menjauhkan pelanggan atau klien yang mereka layanin.

Dampak semangat kerja yang tinggi dikemukakan oleh Gene Klann (Kaswan, 2015) antara lain :

- a. Kepuasan Peggan
- b. Kualitas yang meningkat
- c. Meningkatnya produktivitas
- d. Menurunnya biaya operasional
- e. Keamanan kerja yang meningkat
- f. Berkurangnya pemborosan di semua jenis seperti bahan, waktu, potensi manusia dan organisasi
- g. Menurunnya kemangkiran, keterlambatan, cuti sakit, pergantian pegawai, biaya rekrutmen, keluhan, sabotase, dan penyalahgunaan obat.

#### **2.1.4.5 Indikator Semangat Kerja**

Menurut Hasibuan Hamzah (2012) ada beberapa indikator semangat kerja, diantaranya adalah sebagai berikut ini :

1. Kondisi Pekerjaan.

Didalam kondisi pekerjaan apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik untuk dirinya, maka akan mempunyai semangat kerja yang tinggi dari pada mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi. Dan apabila atasan akan memberikan tugas kepada seorang

karyawan, maka langkah baiknya bila diketahui dulu apakah seorang tersebut senang atau tidak dengan pekerjaan yang akan diberikan. Hal tersebut dilakukan untuk nantinya mendapatkan suatu hasil yang lebih memuaskan. Jadi rasa senangpun dengan suatu pekerjaan juga merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas dan mutu dari hasil produksi. Dalam kondisi pekerjaan semua faktor lingkungan dimana pekerjaan berlangsung. Kondisi kerja ini juga salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi seorang, dengan motivasi yang tinggi maka kinerja seseorang tersebut dapat meningkat bahkan produktivitaspun akan meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

## 2. Rekan Kerja.

Sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin dan departemen sumber daya manusia akan sangat mempengaruhi hubungan dengan karyawan, baik secara langsung atau tidak langsung. Hubungan kerja antara para karyawan perlu dibina agar para karyawan dapat saling bekerja sama dan saling membantu dalam pencapaian tujuan dari perusahaan. Hubungan kerja tidak hanya bersifat formal kedinasan, tetapi juga tidak kalah penting dari hubungan batin yang bersifat non formal. Rekan kerja juga adalah kelompok kerja yang saling mendukung dalam memperlancar penyelesaian tugas. Jadi dapat disimpulkan, rekan kerja ialah seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai hubungan timbal balik dalam mendukung setiap pekerjaan yang ada di tempat kerja. Seseorang pekerja yang merasa senang terhadap kegiatan dan tugasnya serta ramah tamah

dengan orang yang lain akan menunjukkan suasana kerja yang harmonis. Rekan kerja yang baik juga akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif seperti mempunyai kesetiaan yang tinggi terhadap rekan dan pekerjaannya. Semakin sering kontak diantara rekan kerja dan semakin banyak waktu yang diluangkan bersama, keekatan ini lah menjadikan tim semakin tinggi. Dengan semakin berinteraksi, sesama rekan kerja akan saling mengenal satu sama lain dan menjadi lebih setia pada tim.

### 3. Kompensasi

Disini kompensasi akan sangat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawannya dengan baik. Adanya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan tentu menimbulkan dampak positif yang mampu memberikan keuntungan, baik untuk perusahaan maupun karyawan. ini dampak positif yang bisa perusahaan dapatkan adalah membuat karyawan terpacu untuk selalu berprestasi dan bekerja dengan giat, dapat menjadi daya tarik juga bagi para pencari kerja yang berkualitas, citra perusahaan tampak lebih baik dibanding kompetitor, perusahaan bisa mendapatkan pekerja yang berkualitas, memudahkan proses administrasi dan aspek hukum yang ada, dan sebaliknya jika tidak ada kompensasi yang cukup untuk karyawan, yang ada karyawan mungkin meninggalkan perusahaan.

Akibat dari ketidak puasannya dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja, meningkatnya keluhan-keluhan dari karyawan, dan bisa menyebabkan mogok kerja.

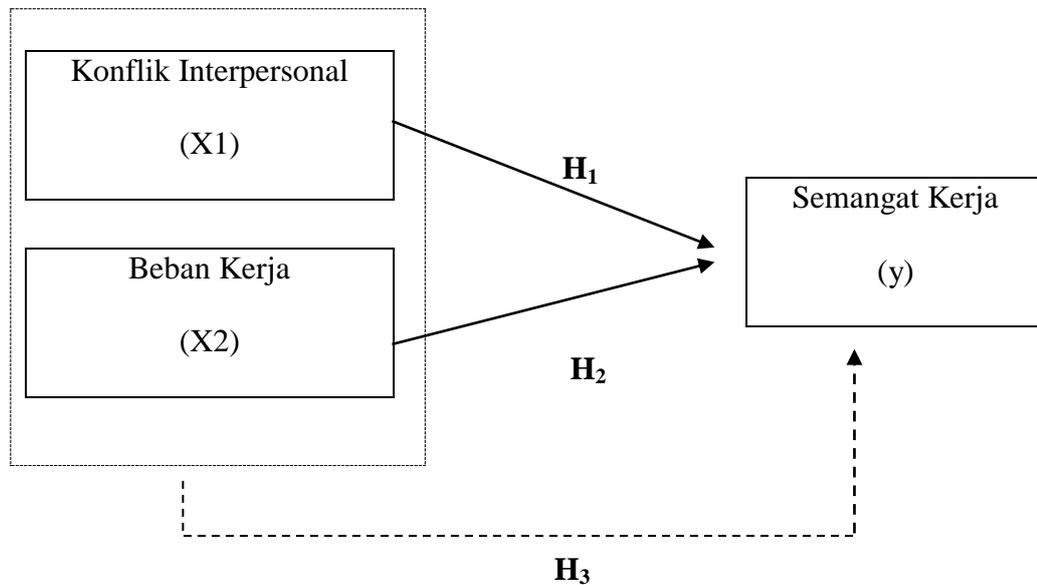
#### 4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang sangat baik akan sangat mendorong seorang untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif. Lingkungan kerja adalah suatu masalah yang perlu diperhatikan oleh setiap orang yang melakukan suatu pekerjaan, karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan atau menghasilkan barang ataupun jasa . Lingkungan kerja ini bisa dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisi. Untuk lingkungan fisik ini contohnya adalah penerangan dan warna dinding. Sementara nonfisik salah satu contohnya ialah struktur dan pola kepemimpinan. Dari dua pengertian tersebut dapat kita diambil kesimpulan bahwa lingkungan kerja adalah segala hal yang mendukung aktivitas karyawan di dalam kantor dan sangat mempengaruhi.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu langkah untuk menggambarkan apa saja variabel yang diambil dalam menganalisa penelitian sehingga dapat menggambarkan pengaruh variabel serta pengujian yang dilakukan. Dalam hal ini dapat diketahui kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber : Konsep yang disesuaikan dengan penelitian, 2020

**Keterangan :**

—————> : Uji Parsial

-----> : Uji Simultan

**2.3 Hipotesis**

Hipotesis diartikan sebagai dugaan sementara atau pendapat yang masih lemah sehingga perlu dibuktikan kebenarannya. Adapun hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut :

### **2.3.1 Pengaruh konflik interpersonal terhadap semangat kerja**

Seseorang individu tidak terlepas dari lingkungan sekitarnya. Dalam kehidupan sehari-hari manusia selalu berhadapan dan membutuhkan orang lain, sehingga lama kelamaan akan membentuk suatu hubungan. Namun tampaknya membentuk dan membina suatu hubungan interpersonal tidaklah mudah dan sederhana. Oleh sebab itu konflik interpersonal tidak dapat dipisahkan dari kehidupan. Konflik terjadi karena seseorang memiliki kebutuhan, keinginan dan kepentingan yang harus di puaskan dan hal tersebut terancam karena adanya tindakan, ucapan atau keputusan orang lain. Karena itu sumber konflik sangat beragam. Konflik dapat muncul dari diri sendiri, lingkungan, atau orang lain yang memiliki perbedaan dalam pandangan dalam sikap, opini, cara, tujuan atau sistem nilai yang dianutnya. Dengan demikian, setiap orang merupakan sumber konflik yang potensial bagi orang lain, karena memiliki kebutuha, keinginan dan kepentingan yang berbeda baik dalam kualitas ataupun kuantitas, Karena karakteristik pribadi yang bersifat khas.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fahmi, 2016) dimana hasil penelitian membuktikan bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Berdasarkan dari hal tersebut dapat dibuat suatu hipotessis dalam penelitian ini sebagai beriku :

H1. Diduga adanya pengaruh konflik interpersonal terhadap semangat kerja pada pegawai honorer di bagian umum sekretariat daerah kabupaten bintang.

### **2.3.2 Pengaruh beban kerja terhadap semangat kerja**

Menurut Hart dan Stavelan (Irham, 2014) faktor tuntutan tugas, argumentasi berkaitan dengan faktor ini adalah bahwa beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas yang dilakukan oleh pekerja. Beban kerja merupakan suatu yang dimiliki pegawai yang merupakan tanggung jawab yang harus diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Adanya beban kerja yang tinggi akan dapat memberikan pengaruh terhadap semangat kerja pegawai, terlebih lagi hal tidak adanya pembagian tugas yang merata sehingga akan memberikan dampak terhadap semangat kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wahyuliani dan Suwandana, 2019) dimana hasil penelitian membuktikan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Berdasarkan dari hal tersebut dapat diketahui hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H2. Diduga adanya pengaruh beban kerja terhadap semangat kerja pada pegawai honorer di bagian umum sekretariat daerah kabupaten bintang.
- H3. Diduga adanya pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja terhadap semangat kerja pada pegawai honorer di bagian umum sekretariat daerah kabupaten bintang.

### **2.4 Penelitian Terdahulu**

- a. Penelitian yang dilakukan oleh I Gusti Ayu dan I Made Artha (2016) dengan judul Pengaruh Konflik Interpersonal dan Beban Kerja Terhadap

Stress Kerja Pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Penelitian tersebut menggunakan model analisis regresi linier berganda, persamaan regresi linier berganda tersebut menunjukkan arah masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Dan persamaan regresi menunjukkan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif terhadap stress kerja, dan beban kerja berpengaruh positif terhadap stress kerja, apabila beban kerja meningkat stress kerja akan meningkat. Dan dari pembahasan diatas maka ditarik kesimpulan terhadap konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja. Beban kerja berpengaruh lebih kuat dibandingkan dengan konflik interpersonal terhadap stress kerja pada kantor sekretariat daerah kota Denpasar.

- b. Penelitian yang dilakukan oleh Tuti Hartati 2017 dengan judul Pengaruh Semangat Kerja, Disiplin Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V PKS Sei-Intan Rokan Hulu. Dengan metode analisis data dalam penelitian ini adalah regresi berganda yang dipakai untuk mengetahui pengaruh variabel dependen. Model rumus regresi linier berganda  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$ , dimana Y adalah kinerja,  $X_1$  semangat kerja,  $X_2$  disiplin kerja,  $X_3$  pengawasan, a konstanta,  $b_1$  dan  $b_2$  adalah koefisien regresi, dan e adalah standar error. Pembahasan serta analisis yang telah dilakukan sebelumnya maka dikemukakan kesimpulan dimana semangat kerja, disiplin kerja dan pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kerja karyawan.

Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan .

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Adnan Rajak 2013 dengan judul Pengaruh Konflik Interpersonal, *Work-Family Conflict* Dan Stress, Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Hidup. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut diuraikan tentang jenis data dan sumber data dari populasi dan sampel yang telah diambil. Variabel penelitian dan operasional variabel dan metode analisis. Jumlah populasi sebanyak 627 orang, teknik penarikan sampelnya menggunakan *stratified random sampling*, dengan pengelompokan populasi dari 5 biro atau populasi bertingkat. Didalam penelitian tersebut masih memiliki keterbatasan bahwa instrumen pengumpulan data yang digunakan dengan kuesioner tidak menggali informasi yang dibutuhkan secara menyeluruh dan mendalam. Dan didalam penelitian tersebut penulis membatasi 5 variabel yaitu konflik interpersonal, dan work family konflik sebagai variabel eksogen dan diperlakukan sebagai variabel endogen, serta kepuasan hidup sebagai variabel ensogen. Dan secara teoritik masih terdapat variabel yang lain dan itu mempengaruhi stres kerja , kepuasan kerja dan kepuasan hidup namun tidak dianalisis dalam penelitian tersebut.
- d. Penelitian yang dilakukan oleh Malikeh Beheshtifar & Elham Zare dengan judul *Interpersonal Conflict : A substantial Factor to Organizational Failure* (Konflik Antarpribadi: Faktor substansial pada

Kegagalan Organisasi).dalam penelituian ini penulis hanya memaparkan untuk mengenal konflik interpersonal, sumber-sumber konflik, dan cara-cara untuk mengatasi konflik di tempat kerja.saja, dengan kesimpulan yang dibuat oleh penulis yaitu konflik adalah bagian dari kesadaran manusia dalam semua aspek kehidupan. Tidak dapat menghindari konflik, baik di rumah, di kantor, atau kompilasi menonton berita televisi. Konsekuensi dari konflik organisasi mencapai lebih dari hari ini daripada sebelumnya antara kerja dan rumah melarikan diri dan organisasi bereksperimen dengan struktur yang lebih datar dan lebih terdesentralisasi.

- e. Penelitian yang dilakukan oleh Inam Ul Haq, University of Central Punjab Pakistan, dengan judul *The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics* (Dampak Konflik Interpersonal pada Pekerjaan Hasil: Memediasi Peran Persepsi Politik Organisasi). Metode penelitian yang dipakai adalah dengan prosedur pengambilan sampel dan data. Survei ini di distribusikan di antara karyawan di 6 organisasi berbeda: mulai dari perusahaan bisnis wirausaha kecil hingga organisasi multinasional besar. Dua organisasi adalah bank swasta top Pakistan, dan satu adalah perusahaan minuman multinasional yang terkenal. Salah satunya adalah perusahaan manufaktur elektronik multinasional dan kantor perusahaan dari unit tekstil di Pakistan. Juga, salah satu sampel adalah lembaga pendidikan pemerintah Pakistan. Sebanyak 350 kuesioner dibagikan di

mana 290 dikembalikan dengan tingkat respons 82 persen. Setelah mengurangi kuesioner yang tidak terisi, akhirnya 264 tersedia untuk analisis statistik. Surat pengantar menjelaskan tujuan dan pentingnya penelitian ini dan bahwa partisipasi bersifat sukarela, anonimitas ketat dipastikan untuk semua responden. Responden termasuk karyawan yang bekerja di manajemen atas, manajemen menengah, dan manajemen bawah. Kualifikasi responden berkisar dari sekolah menengah hingga pasca sarjana. 76% dari total karyawan setidaknya lulus, dari yang tersisa 24%, memiliki pendidikan tinggi dan sisanya dua persen setidaknya telah menyelesaikan pendidikan SMA mereka. Responden memiliki usia rata-rata 32,51 tahun dengan (S.D = 8,26). Masa kerja rata-rata dengan organisasi adalah 12,25 tahun (S.D = 9,50). 81 persen dari mereka adalah laki-laki dan 19 persen adalah perempuan yang menunjukkan pertumbuhan positif partisipasi perempuan dalam organisasi yang berbeda dengan di Pakistan. Studi sebelumnya di Pakistan telah melaporkan partisipasi perempuan 6 persen. konflik dan politik dalam konteks sosial dan akan mengimplementasikannya untuk perbaikan individu dan organisasi. Hipotesis 2 mendukung bahwa konflik interpersonal secara positif terkait dengan penyimpangan interpersonal, penyimpangan organisasi yang jelas menunjukkan bahwa jika karyawan memiliki konflik interpersonal maka itu mengarah ke penyimpangan interpersonal seperti pelecehan seksual, agresi fisik dan fisik dan penyimpangan tempat kerja organisasi seperti pencurian, menempatkan

sedikit usaha untuk bekerja dan sabotase. Hipotesis 5 mendukung bahwa persepsi politik organisasi berhubungan positif dengan penyimpangan tempat kerja organisasi. Literatur membuktikan bahwa penyimpangan organisasi yang berbeda seperti pencurian, menempatkan sedikit upaya untuk bekerja dan sabotase terjadi dalam organisasi.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan data yang berbentuk angka atau data yang di angkakan serta analisis menggunakan statistik (Sugiono,2015). Penelitian ini juga untuk meneliti populasi dan sampel tertentu dengan teknik pengambilan data. Sempel pada umumnya dilakukan secara acak atau random, pengumpulan data, mengumpulkan instrument penelitian, analisa data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis awal atau yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Jenis Data**

Data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data skunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau organisasi dengan cara yang langsung dari objek yang diteliti dan untuk kepentingan yang bersangkutan yang dapat berupa interview dan observasi. Sedangkan data skunder adalah data yang diperoleh atau yang dikumpulkan menjadi satu oleh studi-studi yang sebelumnya atau yang telah diterbitkan oleh beberapa instansi lain. Biasanya sumber ini adalah sumber yang tidak langsung yang berupa data dokumentasi dan arsip-arsip resmi.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari tanggapan sejumlah responden, serta data skunder yakni

berupa data pendukung yang diperoleh oleh peneliti dari beberapa sumber yang telah dinilai relevan dengan penelitian ini.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

1. Kuesioner (Angket), kuesioner dapat berupa pernyataan atau pertanyaan tertutup atau terbuka dan dapat diberikan kepada responden secara langsung ataupun dikirim melalui pos atau internet, Sugiono (2007). Kuesioner adalah bentuk metode pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada pegawai sebagai responden, dengan harapan mereka dapat memberikan respon atau daftar pertanyaan tersebut.
2. Kepustakaan merupakan suatu data skunder yang diperoleh sebagai fungsi landasan teoritis supaya mendukung analisis terhadap data primer yang diperoleh selama penelitian. Dimana penulis mengumpulkan materi yang bersumber dari buku-buku serta referensi lainnya seperti jurnal sebagai landasan teori dalam penelitian.

### **3.4 Populasi Dan Sampel**

#### **3.4.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisa yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Jumlah populasi pegawai honorer pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan :

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Populasi**

No	Sub Bagian	Jumlah
1	Tata usaha	15 Orang
2	Keuangan/Bendahara	8 Orang
3	Rumah Tangga	37 Orang
Total		60 Orang

Sumber : Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan, 2020

### 3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2015) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif.

Menurut Arikunto (Lestari, 2017) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada pegawai honorer pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten bintan

yaitu sebanyak 60 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sampling jenuh.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

Menurut Kerlinger (Sugiyono, 2015) menyatakan bahwa variabel adalah konstruk atau sifat yang akan dipelajari. Suatu atribut atau sifat yang atau nilai dari orang, obyek, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemuddian ditarik kesimpulannya.

**Tabel 3.2**  
**Defisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pertanyaan
Konflik Interpersonal (X1)	konflik interpersonal adalah konflik yang berkaitan dengan perselisihan antara dua orang anggota organisasi dan terjadi karena adanya perbedaan sikap individual ataupun keterbatasan sumber daya dan ketidaksesuaian tindakan antara kedua pihak. Dwijanti (Wibawa 2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbedaan Kepribadian</li> <li>2. Perbedaan Nilai dan Perbedaan Presepsi</li> <li>3. Perbedaan Pemahaman McShane dan Glinow (Adnan 2013)</li> </ol>	1, 2, 3, 4, 5, 6,
Beban Kerja (X2)	Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Target yang harus dicapai</li> <li>2. Kondisi Pekerjaan</li> </ol>	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,

	diselesaikan pada batas waktu tertentu dan kondisi perjaan untuk menentukan stadar pekerjaan. Munandar(2001:383) (putu 2018)	3. Standar Pekerjaan Menurut Putra (Setiawan 2016)	
Semangat Kerja (Y)	Semangat kerja adalah perasaan seorang terhadap dirinya, pekerjaan, manajer/pemimpin, lingkungan kerja, dan keseluruhan kehidupan kerja sebagai pegawai. Semangat pegawai memadukan semua perasaan mental dan emosional, kepercayaan dan sikap yang dipegang individu dan kelompok mengenai pekerjaan. Gough et al (Kaswan 2015)	1. Kondisi Pekerjaan 2. Rekan Kerja 3. Kompensasi 4. Lingkungan Kerja  Menurut Hasibuan (Hamzah 2012)	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21,

Sumber: Data olahan penelitian, 2020

### 3.6 Teknik Pengolahan Data

Menurut Sugiyono (2015) Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian ini tahap pengolahan data yang akan digunakan yaitu data yang dilakukan setelah data penelitian diolah baik secara manual maupun dengan bantuan komputer. Dengan kata lain deskriptif kuantitatif berkaitan langsung dengan bilangan atau angka, yaitu :

1. *Editing* (Pengeditan), ini merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperoleh terhadap data penelian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemerosesan data teknik statistik.

2. *Coding* (pemberian kode), Coding sendiri merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner yang kemudian akan dikelompokkan ke dalam katagori yang sama, tujuannya adalah untuk menyederhanakan jawaban.
3. *Scoring* (pemberian skor), yaitu merubah data yang bersifat kualitatif menjadi kuantitatif.
4. *Tabulating* (Tabulasi), yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam table, sehingga diharapkan para pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Kemudian data yang dikumpul akan dianalisis dengan menggunakan program SPSS 21

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Menurut Indriantoro & Supomo (Sugiyono, 2015) data yang diperoleh dalam penelitian ini dlam penelitian kuantitatif menggunakan statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan unruk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik analisisnya. Dalam statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan, modus, median, mean, perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan presentase. Dalam statistik deskriptif juga dapat dilakukan mencari kuatnya hubungan antara variabel melalui analisi korelas, melakukan prediksi dengan

analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan perhitungan komputer program SPSS (Statistical Product and Science) versi 21 , karena program ini memiliki kemampuan analisis statistik cukup tinggi serta sistem manajemen pada data lingkungan grafis menggunakan menu-menu deskriptif dan kontak dialog sederhana, sehingga mudah dipahami cara pengoperasiannya.

### **3.7.1. Uji Kualitas Data**

#### **3.7.1.1 Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2017) uji validitas adalah uji instrumen data untuk mengetahui seberapa cermat dalam mengukur apa yang ingin di ukur. Item dapat dikatakan valid jika adanya korelasi yang signifikan dengan skor totalnya, hal ini menunjukkan adanya dukungan item tersebut dalam mengungkapkan suatu yang ingin di ungkap, item biasanya berupa pertanyaan dan pernyataan yang mengajukan kepada responden dengan menggunakan bentuk kuesioner dengan tujuan untuk mengungkapkan sesuatu.

#### **3.7.1.2 Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas merupakan sesuatu Instrumen cukup yang dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.

Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun diambil, tetap akan sama. Suyanto (Sugiono, 2015).

Uji reliabilitas juga merupakan alat untuk mengukur kuesioner yang berupa indikator dari variabel . suatu kuesioner dikatakan reanel jika jawaban terhadap pernyataan yaitu konsisten atau stabil dari waktu-kewaktu untuk melakukan uji realibilitas dapat menggunakan metode cronbach Alpha di proses dengan SPSS versi 21. Semakin tinggi reabilitas suatu alat pengukur maka semakin stabil pula alat pengukuran tersebut. Untuk mengukur gejala sebaliknya jika reabilitas rendah maka alat tersebut tidak akan stabil dalam mengukur suatu gejala. Suatu dikatakan reabel jika nilai *Cronbach Alpha*  $>0.60$  .

### **3.7.2 Uji Asumsi Klasik**

Didalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah hasil yang digunakan terbebas dari penyimpangan asumsi klasik yang meliputi uji normalitas dan uji heteroskedastisitas.

#### **3.7.2.1 Uji Normalitas**

Menurut Sugiyono (2015) uji normalitas yaitu dapat menentukan suatu data berdistribusi normal atau tidak dengan cara cukup membandingkan antara data rill atau nyata dengan sebuah grafik yang dapat berbentuk apakah mendekati normal atau memang tidak normal sama sekali.

#### **3.7.2.2 Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Sugiyono (2015) heteroskedastisitas merupakan keadaan dimana dalam model regresi dapat terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

### **3.7.2.3 Uji Auto Korelasi**

Menurut Sugiono (2017) uji auto korelasi adalah dimana keadaan suatu regresi linier terdapat hubungan yang kuat baik positif maupun negatif antar data yang ada pada variabel penelitian.

### **3.7.3 Analisis Regres Linier berganda**

Teknik analisis linier yang digunakan penelitian ini adalah analisis regresi sederhana. Menurut Sugiyono (2015) analisis regresi linier berganda merupakan regresi yang memiliki satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen. Analisis ini unruk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif dan untuk memprediksikan nilai dari variabel dependen. Apabila nilai variabel indenpenden mengalami kenaikan atau penurunan. Data yaang digunakan biasanya berskala interval atau rasio .

### **3.7.4 Uji Hipotesis**

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variable bebas terhadap variable terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan dengamn pengujian secara persial menggunakan uji t dan pengujian secara simultan ,menggunakan uji F , serta pengujian Koefisien determinasi( $R^2$ )

#### **3.7.4.1 Uji Secara Parsial**

Uji nilai t dihitung untuk menguji pengaruh secara persial atau per variabel terhadap dependen. jika memenuhi kriteria yang telah ditentukan, maka variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen,

pengujian hipotesis secara parsial menggunakan t test dan seluruh analisis data menggunakan tingkat kepercayaan 95% menurut (Suliyanto, 2014) mengatakan bahwa suatu variabel akan memiliki pengaruh yang berarti jika nilai t hitung variabel tersebut lebih besar dibandingkan nilai t tabel.

Dengan kriteria Hipotesis sebagai berikut ini :

$$H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

Artinya variabel bebas dapat menerangkan variabel tidak bebas (variabel terikat) dan terdapat pengaruh diantara kedua variabel yang di uji .

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$$

Artinya variasi variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel tidak bebas (variabel terikat) dan terdapat pengaruh antara dua variabel yang diuji. Pengujian dilakukan melalui uji t dengan membandingkan thitung (th) dengan t table (tt) pada  $\alpha 0,05$ .

#### **3.7.4.2 Uji Secara Simultan**

Uji f pada dasarnya menunjukkan apakah semua yang ada di variabel independen atau bebas yang telah dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh yang secara bersamaan terhadap variabel dependen atau terikat .

Untuk menguji keberartian/signifikan regresi secara keseluruhan dengan rumus hipotesis sebagai berikut :

$$H_0 : b_1 - b_2 = 0$$

Artinya variabel dari model regresi berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas (variabel terikat)

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$$

Artinya variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauh manapengaruhnya terhadap variabel tidak bebas (variabel terikat) .

### **3.7.4.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi merupakan besaran untuk menunjukkan tingkat kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih dalam bentuk persen untuk menunjukkan seberapa besar presentasi keragaman Y yang dapat dijelaskan oleh keragaman X, atau dengan kata lain seberapa besar X dapat memberikan kontribusi terhadap Y.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara 0 (nol) dan 1 (satu) . koefisien determinasi ( $R^2$ ) nol variabel indenpenden sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel indenpenden berpengaruh terhadap variabel dependen .

## DAFTAR PUSTAKA

- Adnan. 2013. “Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya.” *Siasat bisnis* 17.
- Arianto, Dwi Agung Nugroho. 2012. “Analisis Penyebab Dan Dampak Rendahnya Semangat Kerja Guru Di Slb-C Yaspenlub Kabupaten Demak”
- Dewi, Tyas Hapsari, and Agustin Handayani. 2013. “Kemampuan Mengelola Konflik Interpersonal Komunikasi Interpersonal Dan Tipe Kepribadian Ekstrovert.” *Jurnal Psikologi Undip* Vol.12 No.: 32–43.
- Edi santosa, lilin budiati. 2017. *Manajemen Konflik*. 1st–9th ed. Tenggerang selatan.
- Fahmi, Syaifuddin. 2016. “Pengaruh Stress Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT . Omega Mas Pasuruan.” *Jurnal Ekonomi Modernisasi* 3: 107–16.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Multivarite Dengan Program IBM SPSS 21. Edisi Tuju*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Hamzah. 2012. *Teori Motivasi & Penerapannya Dalam Penelitian*. UNY Press.
- Haq, Inam Ul. 2011. “The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes : Mediating Role of Perception of Organizational Politics.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 25: 287–310.
- Hartati. 2017. “Pengaruh Semangat Kerja, Disiplin Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PADA Pt. Perkebunan Nusantara V PKS Sei-Intan Rokan Hulu.” *JOM Fekom* 4.
- Irham. 2014. *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, Dan Kasus*. 2nd ed. Bandung: ALFABETA.
- Kaswan. 2015. *Sikap Kerjs Dari Teori Dan Implementasi Sampai Bukti*. 1st ed. Bndung: ALFABETA.
- Lestari, Utama. 2017. “Pengaruh Konflik Interpersonal Dan Beban Kerja Terdadap Stres Kerja Karyawan PT POS Indonesia (PERSERO) Pusat Denpasar.” *E-Jurnal Manajemen Unud* Vol. 6(2302–8912).
- Prof. Dr. Sugiono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.

25th ed. Bandung: ALFABETA.

Putu, satrya. 2018. "*Pengaruh Konflik Interpersonal, Beban Kerja Terhadap Stress Kerja.*" 7.

Riadi, Muchlisin. 2018. "*Pengertian, Dimensi Dan Pengukuran Beban Kerja.*"

Setiawan, Dani Praditya. 2016. "*Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Macanan Jaya Cemerlang Klaten – Jawa Tengah – Indonesia.*" *IOSR Journal of Economics and Finance* 3(1): 56.

Sugiono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. 3rd ed. Bndung: ALFABETA.

Sunyoto, and Burhanudin. 2015. *Teori Perilaku Keorganisasian*. 1st ed. Yogyakarta: CAPS.

Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st ed. jakarta: kencana prenadamedia group.

Wahyuliani, Ni Wayan, dan Suwandana. 2019. "*Pengaruh Insentif Jasa Pelayanan, Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di RSUD Sanjiwani Gianyar.*" *Jurnal Manajemen dan Bisnis Equilibrium*: 151–60.

Wibawa, I Made Artha. 2016. "*Pengaruh Konflik Interpersonal Dan Beban Kerja Daerah Kota Denpasar.*" 5(8): 4865–91.

Yofandi, Ahmad. 2017. "*Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja, Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru.*" *JOM Fekon* Vol 4 No.

## CURRICULUM VITAE



**Nama** : Tri Mawarni  
**Jenis Kelamin** : Perempuan  
**Tempat Tanggal Lahir** : Tanjungpinang, 21 Maret 1997  
**Agama** : Islam  
**Status** : Menikah  
**Email** : trimawarni.21@gmail.com  
**Alamat** : Jl. Kota Piring Gg. Putri Raja Ila  
**Pekerjaan** : Honorer Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan

**Nama Orang Tua**

**Ayah** : Aswandi (Alm)  
**Ibu** : Heryani (Alm)

### Pendidikan

SD NEGERI 003 TANJUNGPINANG BARAT

SMP NEGERI 3 TANJUNGPINANG

SMA NEGERI 4 TANJUNG PINANG