

**PENGARUH KONFLIK DAN PENDELEGASIAN WEWENANG KERJA  
TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI KANTOR DINAS  
SOSIAL PROVINSI SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

**OLEH :  
ELVIRA ANGGRAINI  
14.832.0273**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2018**

Judul Skripsi : Pengaruh Konflik dan Pendelegasian Wewenang Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara


Nama : ELVIRA ANGGRAINI

NPM : 14.832.0273

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :

Komisi  
Pembimbing

  
Drs. Muslim Wijaya, M.Si


Pembimbing I

  
Dra. Isnamah LKS, MM

Pembimbing II

  
Dr. Insa Effendi, SE, M.Si

Dekan

  
Adelina Lubis, SE, M.Si

Ka. Prodi

Tanggal Lulus : 28 Mei 2018

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh konflik dan pendelegasian wewenang terhadap semangat kerja pegawai di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara. Jenis penelitian ini adalah asosiatif yaitu penelitian yang menghubungkan dua variabel atau lebih.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 160 orang, teknik penarikan sampel yang akan digunakan adalah teknik *Probability Sampling* dengan *Simple Random Sampling*. *Simple Random Sampling* ini digunakan apabila karakteristik atau ciri dari anggota adalah sama. Dengan jumlah populasi yang melebihi 100 orang maka dapat diambil 10%, 15%, 20%, 25%, atau lebih, maka penulis mengambil persentase sampling sebesar 40% dari seluruh populasi maka sampel mejadi 64 orang.

Hasil penelitian ini berdasarkan analisis data statistic, indicator-indikator pada penelitian ini bersifat valid dan reliable. Pada pengujian regresi linear berganda membuktikan bahwa variabel konflik menunjukkan hasil dengan koefisien regresi sebesar 0,436 dan variabel pendelegasian wewenang menunjukkan hasil dengan koefisien regresi sebesar 0,364 yang mempengaruhi semangat kerja secara positif dan signifikan, nilai signifikan untuk kuesioner konflik  $0,000 < 0,05$  maka konflik ( $X_1$ ) signifikan mempengaruhi semangat kerja (Y) dan nilai signifikan untuk kuesioner pendelegasian wewenang  $0,000 < 0,05$  maka pendelegasian wewenang ( $X_2$ ) signifikan mempengaruhi semangat kerj (Y). Nilai t hitung variabel konflik ( $X_1$ )  $5.688 >$  nilai t tabel  $1,67022$  dan nilai signifikan  $0,000 < 0.05$  dan nilai t hitung variabel pendelegasian wewenang ( $X_2$ )  $3.682 >$  nilai t tabel  $1,67022$  dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  bahwa faktor-faktor konflik dan pendelegasian wewenang secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja (Y). Nilai F hitung  $32,509 >$  nilai F tabel  $3,15$  dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  bahwa faktor-faktor konflik ( $X_1$ ) dan pendelegasian wewenang ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Nilai *R Square* untuk semangat kerja (Y) pegawai di Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara adalah 0.516. Hal ini berarti 51,6% variasi semangat kerja (Y) dipengaruhi oleh variabel konflik ( $X_1$ ) dan pendelegasian wewenang ( $X_2$ ) dan sisanya 48,4% ditentukan oleh variabel lain di luar kontribusi penelitian ini.

Kata Kunci : konflik, pendelegasian wewenang dan semangat kerja

## ABSTRACT

Elvira Anggraini. 14.832.0273. "The Effect Of Conflict And Delegation Of Authority To Working Spirit Of Employee On Social Department In North Sumatera". Supervised by Drs. Muslim Wijaya, M.Si and Isnaniah Laili KS., SE, MMA.

The purpose of this study to determine the influence of conflict and the delegation of authority to employee morale at the Office of Social Affairs of North Sumatra Province. The method use in this study is the associate research which combining two variables or more. The population in this study amounted to 160 people, the sampling technique that will be used is Probability Sampling technique with Simple Random Sampling. Simple Random Sampling is used when the characteristics or characteristics of the members are the same. With the number of population exceeding 100 people make can be taken 10%, 15%, 20%, 25%, or more, then the authors take a sampling percentage of 40% of the entire population then the sample to 64 people. The outcome of the study is in line with statistical data analysis and indicators which are based on the validity and reliability. The results of this study based on statistical data analysis, indicators in this study is valid and reliable. In multiple linear regression test proved that conflict variable showed result with regression coefficient equal to 0,436 and variable of delegation of authority showed result with regression coefficient equal to 0,364 which influenced morale positively and significantly, significant value for conflict questionnaire  $0,000 < 0,05$  then conflict ( $X_1$ ) significantly affects work morale (Y) and significant value for authority delegation questionnaire  $0,000 < 0,05$  then delegation of authority ( $X_2$ ) significantly affect work morale (Y). Value t arithmetic conflict variable ( $X_1$ )  $5.688 > t$  value table 1.67022 and significant value  $0,000 < 0.05$  and value t arithmetic variable delegation authority ( $X_2$ )  $3.682 >$  value t table 1.67022 with significant value  $0,000 < 0.05$  that factor conflict factors and partial delegation of authority have a significant and positive effect on work morale (Y). F value count  $32.509 >$  F value of table 3.15 and significant value  $0,000 < 0.05$  that the conflict factors ( $X_1$ ) and delegation of authority ( $X_2$ ) simultaneously fell positively and significantly to morale. The value of R Square for work morale (Y) employee in Social Service of North Sumatra Province is 0.516. This means that 51.6% of work morale variation (Y) is influenced by conflict variables ( $X_1$ ) and delegation of authority ( $X_2$ ) and the remaining 48.4% is determined by other variables beyond the contribution of this study.

*Keywords : Conflict, Delegation Of Authority and Working Spirit.*

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillahirabbil ‘Alamin, dengan mengucapkan puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Adapun judul yang penulis angkat dalam skripsi ini adalah “ **Pengaruh Konflik Dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara** ”.

Perlu kita ketahui tujuan utama dari penulisan skripsi ini tiada lain adalah sebagai salah satu syarat kelulusan dalam pendidikan Strata I serta untuk menambah wawasan, pengetahuan lebih jauh dalam bidang ilmu manajemen, pengalaman bagi penulis yang mungkin akan di implemantasikan dan menjadi bekal penulis di kemudian hari ketika memasuki dunia kerja.

Sesungguhnya laporan ini tidak mungkin dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Dr. Ihsan Effendi, MSi., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
3. Ibu Adelina Lubis, SE, MSi., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan area.
4. Bapak Drs. Muslim Wijaya. MSi, selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah meluangkan waktunya membimbing penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berkomunikasi dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Isnaniah Laili KS., SE, MMA, selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktunya membimbing penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan yang berkomunikasi dalam penyelesain skripsi ini.

6. Ibu Hesti Sabrina, SE, M.Si selaku sekretaris yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam setiap urusan berhubungan dengan skripsi ini.
7. Kepada Ayahanda dan Ibunda yang tercinta dimana karena doa, usaha, semangat, ajaran dan motivasi dari mereka berdua sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada adikku tersayang yang telah membantu, memberikan dorongan dan doa dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Sahabat – sahabatku Novia Faradila, Kiki Monita, Meiny, Ridha Oktari, Ariani, Novita Wulandari, Reni Yunita yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman – temanku stambuk 2014 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam Skripsi ini jauh dari sempurna, hal ini dikarenakan masih terbatasnya ilmu pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki, oleh karena itu dimasa mendatang akan lebih baik. Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis memohon maaf yang sebesar – besarnya atas segala kekurangan dan penulis juga berharap mudah – mudahan skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua khususnya bagi penulis dan umunya bagi para pembaca.

Medan, Maret 2018  
Penulis,

Elvira Anggraini  
14.832.0273

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1.....	Latar
Belakang Masalah .....	1
1.2.....	Rumusa
n Masalah .....	3
1.3.....	Tujuan
Penelitian .....	4
1.4.....	Manfaat
Penelitian .....	4
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1.....	Kon
flik	
2.1.1. Pengertian Konflik .....	6
2.1.2. Sebab-sebab Timbulnya Konflik .....	7
2.1.3. Jenis-jenis Konflik .....	8
2.1.4. Indikator Konflik .....	8
2.2.....	Pen
delegasian Wewenag	
2.2.1. Pengertian Wewenang .....	9
2.2.2. Pengertian Pendelegasian Wewenang .....	10
2.2.3. Peranan Pendelegasian Wewenang .....	11
2.2.4. Indikator Pendelegasian Wewenang .....	12

2.3.....	Semang	
at Kerja		
2.3.1. Pengertian Semangat Kerja .....		13
2.3.2. Indikator Semangat Kerja .....		14
2.3.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja .....		15
2.4.....	Peneliti	
n Terdahulu .....		16
2.5.....	Kerangk	
a Konseptual .....		17
2.6.....	Hipotesi	
s .....		18

### **BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN**

3.1.....	Jeni	
s, Lokasi Dan Waktu Penelitian		
3.1.1. Jenis Penelitian .....		19
3.1.2. Lokasi Penelitian .....		19
3.1.3. Waktu Penelitian .....		19
3.2.....	Populasi	
Dan Sampel		
3.2.1. Populasi .....		20
3.2.2. Sampel .....		20
3.3.....	Definisi	
Operasional Variabel Penelitian .....		21
3.4.....	Jenis	
Dan Sumber Data		
3.4.1. Jenis Data .....		23
3.4.2. Sumber Data .....		23
3.5.....	Teknik	
Pengumpulan Data .....		24
3.6.....	Uji	
Validitas Dan Reliabilitas Instrumen Penelitian		
3.6.1. Uji Validitas .....		25
3.6.2. Uji Reliabilitas .....		26
3.7.....	Teknik	
Analisis Data		
3.7.1. Uji Asumsi Klasik .....		26
3.7.1.1.....	Uji	
Normalitas .....		27



3.7.1.2.....	Uji
Multikolonieritas .....	27
3.7.1.3.....	Uji
Heterokedastisitas .....	28
3.7.2. Analisis Regresi Linear Berganda .....	28
3.7.3. Uji Hipotesis .....	29
3.7.3.1.....	Uji
Parsial (Uji t) .....	29
3.7.3.2.....	Uji
Simultan (Uji F) .....	29
3.7.3.3.....	Analisis
Korelasi Determinasi ( $R^2$ ) .....	29



## BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1.....	Gambar
an Umum Objek Penelitian	
4.1.1. Tentang Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara .....	31
4.1.2. Visi Dan Misi Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara .....	33
4.1.3. Struktur Organisasi Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara ...	34
4.2.....	Hasil
Penelitian	
4.2.1. Deskriptif Hasil Penelitian .....	36
4.2.2. Karakteristik Responden .....	36
4.2.2.1.....	Karakter
istik Responden Berdasarkan Usia .....	36
4.2.2.2.....	Karakter
istik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	37
4.2.2.3.....	Karakter
istik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	37
4.2.3. Deskripsi jawaban Responden .....	38
4.2.4. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	47
4.2.5. Uji Asumsi Klasik .....	48
4.2.5.1.....	Uji
Normalitas .....	48
4.2.5.2.....	Uji
Multikolonieritas .....	50
4.2.5.3.....	Uji
Heterokedastisitas .....	50
4.2.6. Uji Regresi Linear Berganda .....	51
4.2.7. Uji Hipotesis .....	53
4.2.7.1.....	Uji
Parsial (Uji-t) .....	53
4.2.7.2.....	Uji
Simultan (Uji F) .....	54
4.2.7.3.....	Uji
Koefisien Determinasi .....	56
4.3.....	Pembah
asan .....	57

## BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

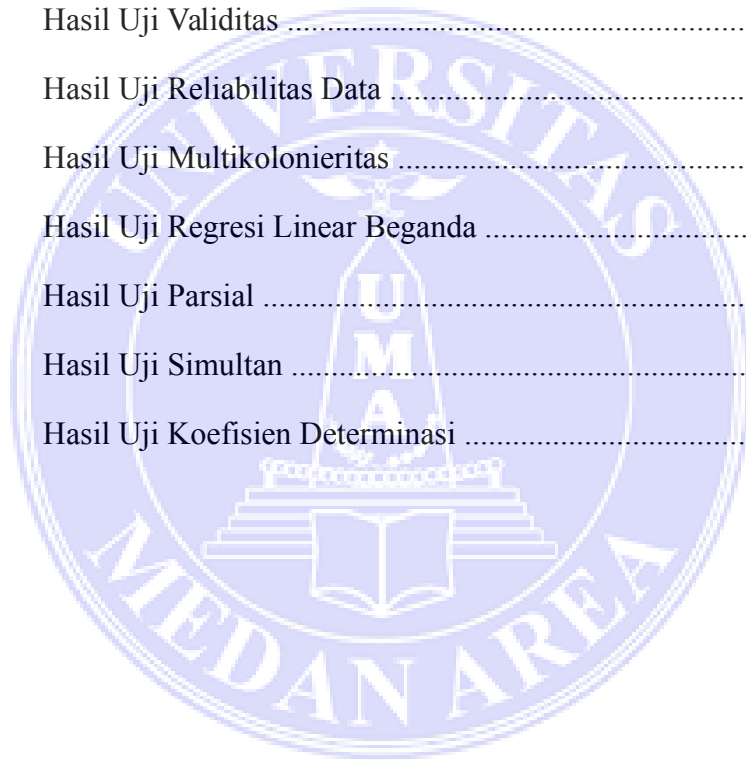
5.1.....	Kesimp
ulan .....	59
5.2.....	Saran
.....	60
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>x</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel No</b>		<b>Halaman</b>
2.1.	Penelitian Terdahulu .....	16
3.1.	Waktu Penelitian .....	20
3.2.	Definisi Operasional Variabel .....	22
3.3.	Skala Pengukuran Likert .....	25
4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	36
4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Kelamin .....	37
4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ....	37
4.4.	Saya akan mendengarkan ketika orang lain sedang menyampaikan Pendapat .....	38
4.5.	Saya menerima perbedaan pendapat demi mencapai tujuan ....	39
4.6.	Saya merasakan adanya ketidaksesuaian penilaian kinerja dengan Kenyataan .....	39
4.7.	Jika salah satu teman kerja tidak dapat masuk kerja, saya akan tetap semangat bekerja .....	40
4.8.	Ketika rekan kerja mengobrolkan tentang orang lain, anda sudah biasa .....	40
4.9.	Atasan saya memberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang saya Miliki .....	41
4.10.	Kekuasaan yang saya miliki membantu saya dalam menyelesaikan Pekerjaan .....	41
4.11.	Saya memiliki rasa tanggung jawab terhadap wewenang yang telah diberikan .....	42
4.12.	Saya berusaha untuk memaksimalkan kinerja saya agar orang melihat kualitas kerja saya.....	42
4.13.	Saya memanfaatkan waktu saya dengan sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugas .....	43

4.14.	Terkadang saya suka absen saat mengerjakan pekerjaan begitu Banyak .....	44
4.15.	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya mampu membangun kerja sama yang baik .....	44
4.16.	Saya merasa puas ketika pekerjaan saya lakukan di kantor adalah hal yang sukai.....	45
4.17.	Saya suka hadir tidak tepat waktu. Karena kelalaian saya .....	46
4.18.	Apabila ada pekerjaan yang terlambat, terkadang saya meminta bantuan orang lain .....	46
4.19.	Hasil Uji Validitas .....	47
4.20.	Hasil Uji Reliabilitas Data .....	48
4.21.	Hasil Uji Multikolonieritas .....	50
4.22.	Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	52
4.23.	Hasil Uji Parsial .....	54
4.24.	Hasil Uji Simultan .....	55
4.25.	Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	56



## DAFTAR GAMBAR

No	Halaman
2.1. Kerangka Konseptual .....	17
4.1. Struktur Organisasi .....	34
4.2. Grafik Histogram .....	49
4.3. Kurva P-Plots .....	49
4.4. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	51



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1.Latar Belakang Masalah**

Dalam kemajuan atau perkembangan sebuah perusahaan bukan dilihat dari jumlah aset yang banyak atau teknologi yang semakin mumpuni, melainkan tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kualitas mumpuni juga pada perusahaan tersebut. Tanpa adanya sumber daya manusia yang mengelola, aset yang melimpah atau teknologi yang canggih tidak akan berfungsi bagi perusahaan tersebut. Sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama bagi perusahaan. Sebagai modal, karyawan perlu dikelola dengan baik agar produktivitasnya tetap terjaga. Dalam pengelolaannya bukanlah hal yang mudah, karena karyawan memiliki latar belakang yang berbeda – beda.

Pada zaman sekarang banyak organisasi yang mengubah konsep operasional dalam manajemen sumber daya manusia, yang dulunya organisasi memperlakukan pegawai secara individu tetapi sekarang para pegawai tersebut diperlakukan sebagai bagian dari suatu kelompok atau tim kerja dalam suatu kelompok, dengan tujuan dapat mengoptimalkan aspek sosial, teknis serta kinerja dari individu itu sendiri dalam lingkungan kerja. Dalam suatu kelompok atau tim kerja terdiri dari berbagai macam individu dengan berbagai latar belakang, pendidikan, dan sifat yang berbeda sehingga konflik dapat muncul setiap saat. Jika suatu konflik tidak dapat terselesaikan dengan baik, maka akan dapat berdampak buruk bagi kelompok secara langsung maupun kinerja organisasi secara tidak langsung.

Di samping itu, konflik dapat terjadi pada setiap organisasi, maka konflik dapat menyebabkan akibat bagi organisasi tersebut. Akibat itu, dapat merupakan hal yang negatif, tetapi dapat juga merupakan hal yang positif, bergantung bentuk konflik itu sendiri. Pada hakikatnya konflik tidak bisa dihindari tetapi bisa diminimalkan agar konflik tidak mengarah keperpecahan, permusuhan bahkan mengakibatkan suatu organisasi mengalami kerugian. Tetapi jika konflik dapat diolah dengan baik maka suatu organisasi memperoleh keuntungan yang maksimal seperti menciptakan persaingan sehat antar karyawan. Jadi, pihak manajemen harus dapat menangkap gejala-gejala dan indikator-indikator konflik yang berdampak konstruktif dan konflik yang berdampak destruktif. Pihak manajemen harus benar-benar jeli dalam melihat, memperhatikan dan merasakan perilaku-perilaku karyawannya agar konflik yang berdampak negatif dapat ditekan.

Sebagai contoh di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara yang memiliki karyawan yang cukup banyak. Dan memiliki berbagai karakter sdm yang yang berada di daerah tersebut. Bukan tidak mungkin akan adanya sebuah konflik yang terjadi di kantor tersebut yang dapat menyebabkan turunnya semangat kerja beberapa pegawai ketika bertemu konflik dalam lingkungan kerja mereka. Dan juga dalam pembagian wewenang dalam bertugas di dalam maupun luar ruangan dan juga saling tumpang tindih jabatan serta *job description* dapat menjadi suatu masalah yang dapat menurunkan semangat kerja karyawan.

Dengan adanya konflik di suatu organisasi bukan tidak mungkin adanya penurunan performa kualitas kerja. Dan saling tumpang tindih jabatan membuat beban yang ditanggung oleh pegawai akan semakin banyak. Dan oleh sebab itu



dengan menambah semangat kerja karyawan dari pihak manajemen, dengan memberikan brain storming untuk melihat masalah yang terjadi. Dengan melakukan hal tersebut akan mengurangi konflik yang ada.

Untuk meraih semangat kerja yang optimal di haruskan terhadap kepada para manajer SDM untuk membuat struktur dan wewenang. Oleh sebab itu dibutuhkan gerakan yang cepat agar konflik yang terjadi semakin besar dan dapat mengacaukan konsentrasi maupun semangat kerja karyawan di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara. Karena masalah tersebut sangat penting bagi pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan maka penulis tertarik meneliti masalah tersebut pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara yaitu dengan judul **“Pengaruh Konflik Dan Pendelegasian Wewenang Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara”**

### **1.2.Rumusan Masalah**

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

1. Apakah konflik berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah pendelegasian wewenang kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah konflik dan pendelegasian wewenang kerja berpengaruh secara simultan terhadap semangat kerja karyawan di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara?

### **1.3.Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui konflik berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara?
2. Untuk mengetahui pendelegasian wewenang kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara?
3. Untuk mengetahui konflik dan pendelegasian wewenang kerja berpengaruh secara simultan terhadap semangat kerja karyawan di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara?

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penyusunan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan suatu manfaat, baik langsung maupun tidak langsung bagi berbagai pihak, yaitu :

1. Bagi Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna kepada pihak perusahaan agar dapat dilakukan evaluasi oleh pihak terkait yang langsung berhubungan dengan karyawan.
2. Bagi Peneliti  
Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan mengaplikasikan ilmu akademis di dunia kerja nanti.

3. Bagi Lembaga Pendidikan  
Menambah dan melengkapi bahan referensi dan literatur bagi mahasiswa lainnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Bagi Peneliti Lainnya  
Dapat menambah wawasan dan literatur kepada peneliti lainnya terhadap ilmu manajemen dan menjadi referensi dalam penelitian lainnya.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Konflik**

##### **2.1.1. Pengertian Konflik**

Konflik merupakan suatu masalah sosial yang timbul karena ada perbedaan pendapat maupun pandangan yang terjadi dalam masyarakat dan negara. Biasanya konflik muncul akibat tidak adanya rasa toleransi dan saling mengerti kebutuhan masing-masing individu. Dalam pengertian konflik ada beberapa ahli yang mengemukakan pendapatnya mengenai konflik. Menurut Kreitner dan Kinichi dalam Silaban (2012:2) Konflik adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain.

Mangkunegara (2000:155) konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, Orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik di perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang hubungan individu dengan kelompok. Kemungkinan dampaknya akan meluas dan merambat ke para pekerja lainnya yang menyebabkan suasana kerja yang tidak kondusif dan manajemen harus cepat mengendalikan hal tersebut.

### 2.1.2. Sebab-sebab Timbulnya Konflik

Dalam organisasi biasanya sering terjadi konflik yang disengaja maupun tidak disengaja. Mulai dari adanya kesalahan dalam komunikasi maupun akibat beban pekerjaan yang mempengaruhi pikiran individu. Menurut Handoko (2009:345) konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi.

Penyebab konflik tersebut diantaranya:

- a. Komunikasi  
Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.
- b. Kekuasaan  
Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau system penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
- c. Pribadi  
Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Ada pula beberapa sebab terjadinya konflik dengan sudut pandang yang berbeda, menurut Mangkunegara (2001: 157) sebab-sebab terjadinya konflik, yaitu :

1. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan
2. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas
3. Tugas yang tidak jelas ( tidak ada deskripsi jabatan )
4. Perbedaan dalam otorisasi pekerjaan
5. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi
6. Perbedaan persepsi
7. Sistem kompetensi insentif ( reward )
8. Strategi pemotivasian tidak tepat (Mangkunegara, 2001).

### 2.1.3. Jenis-jenis Konflik

Konflik memiliki beberapa kriteria dan jenis mulai dari yang ringan dan terberat sekalipun ada konflik dalam suatu individu hingga konflik dengan organisasi lainnya. Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi (Handoko, 2009:349), antara lain, sebagai berikut:

- a. Konflik dalam diri individu  
Terjadi apabila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang di harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama  
Hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).
- c. Konflik antar individu dan kelompok  
Yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama  
Terjadi karena pertentangan kepentingan antar kelompok
- e. Konflik antar organisasi  
Timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam system perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

### 2.1.4. Indikator Konflik

Dalam mengelompokkan seluruh konflik ada beberapa hal yang dapat menjadi patokan dalam penentuannya, dan setiap indikatornya memiliki kriteria masing – masing. Menurut Fitriana (2013:192) indikator konflik kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kesalahan komunikasi  
Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.
- b. Perbedaan tujuan  
Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

- c. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi  
Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.
- d. Interdependensi aktivitas kerja  
Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.
- e. Kesalahan dalam afeksi  
Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

## **2.2. Pendelegasian Wewenang**

### **2.2.1. Pengertian Wewenang**

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerjasama dalam struktur dan kordinasi tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi ideal adalah sebuah birokrasi yang aktivitas dan tujuan dipikirkan secara rasional serta pembagian tugas dan wewenang dinyatakan dengan jelas. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian wewenang

Hasibuan (2006: 64) berpendapat bahwa wewenang adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat atau tidak berbuat sesuatu, kekuasaan merupakan dasar hukum yang sah dan legal untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan.

Henry Fayol dalam Hasibuan (2006: 65) berpendapat bahwa wewenang adalah hak untuk memerintah di dalam organisasi dan kekuatan membuat manajer dipatuhi dan ditaati.

Jadi wewenang (*authority*) merupakan syaraf yang berfungsi sebagai penggerak dari pada kegiatan-kegiatan. Wewenang yang bersifat informal, untuk

12 mendapatkan kerjasama yang baik dengan bawahan. Wewenang dapat diartikan sebagai hak memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tujuan dapat tercapai.

Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu teori formal (Pandangan Klasik) dan teori penerimaan (*Acceptance theory of Authority*). Pandangan wewenang formal menyebutkan 91 bahwa wewenang adalah dianugerahkan, wewenang ada karena seseorang diberi atau dilimpahi atau diwarisi hal tersebut. Teori penerimaan menyanggah bahwa wewenang dapat dianugerahkan. Teori ini berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul hanya bila hal itu diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang itu dijalankan.

### **2.2.2. Pengertian Pendelegasian Wewenang**

Penggunaan pendelegasian wewenang secara bijaksana merupakan faktor kritis bagi efektivitas organisasi. Oleh karena itu peranan pendelegasian wewenang sangat penting di dalam organisasi. Selain itu, pendelegasian wewenang adalah konsekuensi logis dari semakin besarnya organisasi. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar manajer dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi, terutama di saat terjadi perubahan susunan manajemen.

Pendelegasian merupakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Efektivitas delegasi merupakan faktor utama yang membedakan manajer sukses dan manajer tidak sukses.



Setelah adanya tugas, wewenang dan tanggung jawab pada tiap-tiap individu maka selayaknya individu-individu tersebut setuju untuk memberikan pertanggungjawabannya atas tugas-tugas yang diserahkan kepadanya. Hal ini berkenaan dengan kenyataan bahwa akan selalu diminta pertanggungjawaban atas pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang dilimpahkan. Semua hal ini yaitu tugas, wewenang, tanggungjawab dan pertanggungjawaban merupakan unsur-unsur dari pendelegasian wewenang.

Menurut Sutarto (2001: 141) Pendelegasian wewenang merupakan pelimpahan suatu hak kepada seseorang untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan baik.

### **2.2.3. Peranan Pendelegasian Wewenang**

Pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh yang sangat besar didalam suatu organisasi. Tanpa adanya pendelegasian wewenang akan mengakibatkan tersendatnya kegiatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Stoner (2000:446) dalam Kesumanjaya (2010) beberapa peranan pendelegasian wewenang dalam organisasi adalah :

- a. Dengan adanya pendelegasian wewenang, karyawan dapat melakukan tugastugas yang pokok dan strategis bagi kelangsungan organisasi. Semakin banyak tugas karyawan yang dapat didelegasikan maka semakin besar peluangnya untuk mencari dan menerima tanggung jawab dari manajer. Jadi manajer berusaha mendelegasikan wewenang bukan hanya pada hal-hal yang rutin saja melainkan juga tugas-tugas yang membutuhkan pikiran dan prakarsa sehingga karyawan dapat berfungsi maksimal bagi organisasi.
- b. Dengan adanya pendelegasian wewenang, manajer akan mendapat hasil keputusan yang lebih akurat dan lebih baik karena para karyawanlah yang paling dekat dengan pokok permasalahannya. Meski cenderung memiliki suatu pandangan yang jelas tentang fakta-fakta yang diperlukan dalam mengambil keputusan.
- c. Melalui pendelegasian wewenang, keputusan dapat lebih cepat diambil karena tidak harus meminta persetujuan dari atasan. Apabila para bawahan tidak memiliki wewenang yang cukup untuk mengambil

keputusan dalam suatu persoalan maka ia akan selalu bertanya kepada atasannya. Hal ini tentu saja akan memakan waktu yang tidak sedikit, oleh karena itu bawahan perlu diberi wewenang untuk mengambil keputusan.

- d. Pendelegasian wewenang menyebabkan rasa tanggung jawab dan inisiatif terhadap organisasi menjadi lebih besar. Pejabat yang memiliki wewenang, tanpa menunggu perintah apabila menemukan masalah yang masih dalam batas wewenangnya akan berupaya menemukan jalan keluar terhadap penyelesaian masalah tersebut.
- e. Adanya pendelegasian wewenang merupakan latihan bagi para anggota organisasi apabila kelak ia menduduki jabatan yang lebih tinggi. Anggota organisasi yang tidak pernah diberi wewenang yang lebih besar maka apabila ia menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menjadi canggung dan perlu waktu lama untuk menyesuaikan diri.
- f. Pendelegasian wewenang mengakibatkan komunitas pekerjaan akan dapat lebih terjamin. Hal ini dapat terlihat jika ada salah satu anggota organisasi yang berhalangan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka dengan adanya pendelegasian wewenang tugas tersebut dapat diambil alih sehingga kontinuitas organisasi tidak akan terganggu.

#### **2.2.4. Indikator Pendelegasian Wewenang**

Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator (pemberi wewenang) kepada delegate (penerima wewenang) untuk dikerjakannya Hasibuan (2007: 70). Indikator dari wewenang yaitu:

- a. Tugas  
Tugas adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh seseorang pada suatu jabatan tertentu. Adanya tugas akan mendorong karyawan untuk lebih produktif di dalam sebuah perusahaan, sehingga efektivitas kerja dapat tercapai.
- b. Kekuasaan  
Kekuasaan adalah hak atau wewenang untuk memutuskan segala sesuatu keputusan yang berhubungan dengan fungsinya tersebut. Dalam menjalankan pendelegasian wewenang dalam sebuah perusahaan harus dilandasi dengan kekuasaan karena dengan kekuasaan seorang karyawan memiliki hak dalam mengambil sebuah keputusan yang sesuai dengan kepentingan dan fungsinya bagi perusahaan.
- c. Pertanggungjawaban  
Pertanggungjawaban adalah memberikan laporan bagaimana seseorang melaksanakan tugasnya dan bagaimana dia memakai wewenang yang diberikan kepadanya. Tanggung jawab merupakan hal terpenting dalam menjalankan suatu wewenang perusahaan karena dengan tanggung

jawab seorang karyawan dapat memberikan laporan atau pertanggungjawaban suatu keputusan yang telah diambil.

- d. Kualitas kerja  
kualitas kerja adalah mutu seorang karyawan dalam hal melaksanakan tugas - tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian dan kelengkapan.
- e. Pemanfaatan waktu  
Memanfaatkan waktu seefisien mungkin agar dapat melakukan hal yang lain untuk menambah produktifitas. Dan juga meningkatkan kinerja seorang karyawan dalam melakukan tugas.

### **2.3.Semangat Kerja**

#### **2.3.1. Pengertian Semangat Kerja**

Seorang karyawan yang bekerja pada perusahaan tentu mengharapkan sesuatu dari perusahaan tersebut. Sesuatu yang diharapkan karyawan bukan hanya sekedar upah atau gaji, akan tetapi juga hal-hal yang dapat memberikan jaminan kepada karyawan tersebut tentang semua kesinambungan pekerjaan dan kariernya. tercapainya harapan karyawan tersebut akan meningkatkan semangat kerja. Semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di sebuah perusahaan. Kondisi melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik merupakan gambaran awal dari produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain, terdapat kecenderungan hubungan langsung antara produktivitas yang tinggi dan semangat yang tinggi (Badriyah, 2015:242).

Beberapa teori mengemukakan tentang semangat kerja. Yang memiliki pengertian yang berbeda tentang semangat kerja. Menurut Hasibuan (2013:94), semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya. Indikasi turunnya semangat kerja dapat dilihat dari: rendahnya produktivitas, tingkat absensi yang tinggi, tingkat perputaran

karyawan yang tinggi, tingkat kerusakan yang naik, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang sering terjadi, dan pemogokan. Menurut Nitisemito (2008 : 119), semangat kerja adalah “melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik”.

Dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan gambaran perasaan, keinginan atau kesungguhan individu/kelompok terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kedisiplinan dan kesediaan individu dalam kegiatan organisasi untuk mengerjakan tugas dengan lebih baik dan lebih cepat.

### **2.3.2. Indikator Semangat Kerja**

Setiap orang memiliki penilaian dan pengukuran semangat yang berbeda-beda tetapi ada beberapa cara mengukur semangat kerja karyawan. Menurut Nitisemito (2008:125), faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja adalah :

- a. Absensi**  
karena absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan, dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah atau periode libur, dan pemberhentian kerja.
- b. Kerja sama**  
sebagai bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerja sama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu di antara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.
- c. Kepuasan kerja**  
sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.
- d. Kedisiplinan**  
sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam praktiknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan.
- e. Kuantitas**

Sebagai bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

### **2.3.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

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

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

- a. Memberikan kompensasi kepada tenaga kerja dalam porsi yang wajar tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan.
- b. Menciptakan kondisi kerja yang menginspirasi semua pihak.
- c. Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja.
- d. Sarana penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkuat rasa setia kawan antara tenaga kerja maupun perusahaan.
- e. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat.
- f. Memperhatikan hari esok tenaga kerja.
- g. Peran tenaga kerja untuk menyumbangkan aspirasinya mendapatkan tempat yang wajar.

Membina semangat kerja perlu dilakukan secara terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dengan kondisi yang demikian, pekerja diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan kreatif. Pembinaan semangat kerja dalam suatu pekerjaan tentulah pimpinan sebagai atasan.

## 2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas yang terdiri dari variabel konflik dan variabel pendelegasian wewenang. Dan semangat kerja sebagai variabel terikat. Dibawah ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi penulis dalam penelitian ini :

**Tabel 2.1.**

### Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Maulana (2015)	Pengaruh Konflik Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang)	Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS dapat diketahui bahwa $F_{hitung} = 139,327$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ , ini berarti menyatakan ada memiliki pengaruh.
2	Adelina (2015)	Pengaruh Pembagian Kerja dan Pendelegasian Wewenang Dengan Prestasi Kerja Pada Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) Rs Dr. G.L Tobing Tanjung	Hasil perhitungan uji F diperoleh nilai $F_{hitung}$ sebesar 47,337 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ( $F_{tabel} (2,70)$ ) dengan demikian $H_0$ ditolak dan $H_a$ diterima, artinya bahwa pembagian, pendelegasian wewenang berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

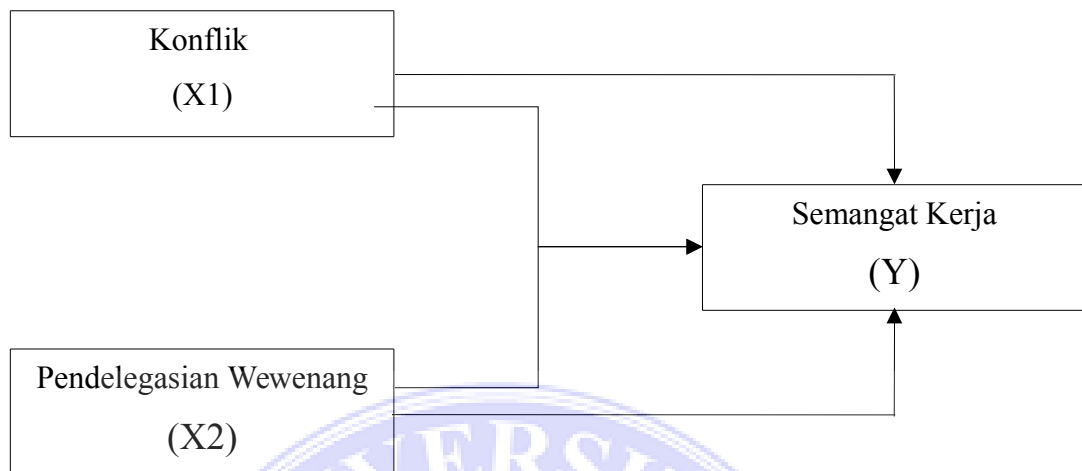
		Morawa	
3	Sari (2015)	Pengaruh Sres Kerja Dan Konflik Kerja Kinerja Karyawan Boutique Hotel Jambuluwuk Malioboro Yogyakarta	Stres kerja ( $\beta$ ) -0,258 (** $p < 0.01$ ; $p = 0,005$ ) dan konflik kerja ( $\beta$ ) -0,2 (** $p < 0.01$ ; $p = 0,000$ ) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Boutique Hotel Jambuluwuk Malioboro Yogyakarta. Kontribusi stress kerja dan konflik kerja untuk menjelaskan kinerja karyawan sebesar ( $\Delta$ ) 0,095.

### 2.5. Kerangka Konseptual

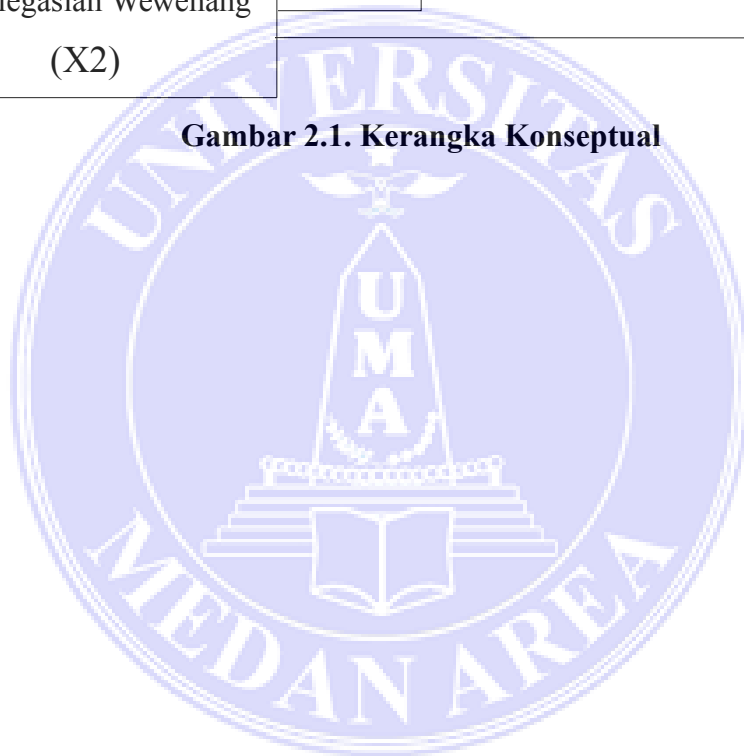
Kerangka konseptual merupakan sebuah sintesa dari serangkaian teori yang tertuang dalam tinjauan pustaka, yang pada dasarnya merupakan gambaran secara sistematis dari kinerja teori dalam memberikan solusi atau alternatif solusi dari serangkaian masalah yang ditetapkan (Hamid, 2007:89)

Kerangka konseptual yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antar variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini terdapat variabel bebas dan variabel terikat. Variabel Konflik ( $X_1$ ) dan Pendelegasian Wewenang ( $X_2$ ) sebagai

variabel bebas dan variabel Semangat Kerja (Y) sebagai variabel terikat. Di bawah ini merupakan kerangka pemikiran dalam penelitian ini :



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

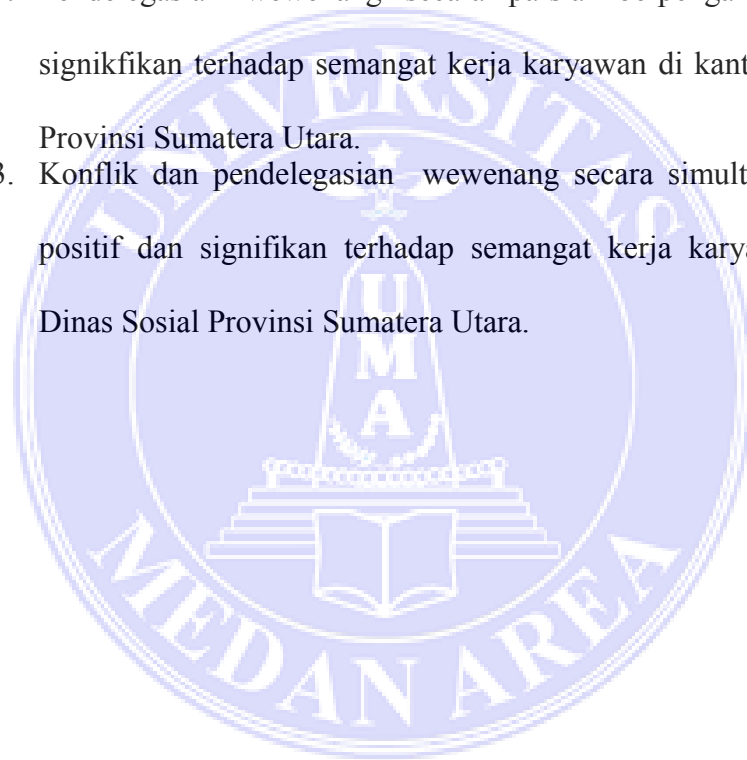




## 2.6.Hipotesis

Menurut Sugiyono (2006:93) hipotesis merupakan jawaban sementara rumusan masalah penelitian. Maka yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Konflik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara.
2. Pendelegasian wewenang secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara.
3. Konflik dan pendelegasian wewenang secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

##### 3.1.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini dapat digolongkan penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui ada dan tidaknya pengaruh atau hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dan apabila ada seberapa eratnya pengaruh atau hubungan serta berarti atau tidaknya pengaruh atau hubungan itu menurut Sugiyono (2016:37).

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah konflik (X1) dan pendelegasian wewenang (X2). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah semangat kerja (Y). Berdasarkan penjelasan di atas, diketahui penelitian ini untuk melihat hubungan dan pengaruh antar variabel bebas berupa konflik dan pendelegasian wewenang terhadap semangat kerja dengan melakukan pengujian hipotesis dan statistika.

##### 3.1.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Sosialis Provinsi Sumatera utara yang beralamatkan Jalan Sampul, No. 138, Kel. Sei Putih Barat, Kec. Medan Petisah, Kota Medan, Sumatera Utara, 20118.

##### 3.1.3. Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan dalam enam bulan. Penelitian dilakukan dari bulan November 2018 sampai dengan bulan April 2018. Rincian waktu penelitian disajikan sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	November				Desember				Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penyusunan Proposal																				
2	Bimbingan Proposal																				
3	Seminar Proposal																				
4	Penyusunan Skripsi																				
5	Seminar Hasil																				
6	Sidang Skripsi																				

### 3.2. Populasi dan sampel

#### 3.2.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016: 117), “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi yang akan diambil oleh peneliti adalah seluruh pegawai di Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 160 orang.

#### 3.2.2. Sampel

Sampel dianggap sebagai perwakilan dari populasi yang hasilnya mewakili keseluruhan gejala yang diamati. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2016:123). Teknik penarikan sampel yang akan digunakan adalah teknik *Probability Sampling* dengan *Simple Random Sampling*. *Simple Random Sampling* ini digunakan apabila karakteristik atau ciri dari anggota adalah sama.

Menurut Kuncoro (2003:105) apabila objek penelitian kurang dari 100 orang lebih baik diambil semua sehingga penelitian merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika jumlahnya lebih dari 100 orang maka dapat diambil 10%, 15%, 20%, 25%, atau lebih. Perhitungannya sebagai berikut :

$$n = N \times 40\%$$

Keterangan :

n = Sampel

N = Populasi

Diketahui :

Jumlah Populasi : 160 Orang

Jumlah persentase pengambilan sampel : 40% = 0,40

$$n = 160 \times 0,40 = 64 \text{ Orang}$$

Berdasarkan hasil di atas maka penulis mengambil sampel dengan persentase 40% dari jumlah seluruh populasi maka hasil sampel dalam penelitian ini adalah 64 Orang

### **3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi operasional adalah petunjuk untuk melaksanakan mengenai cara mengukur variabel. Seorang peneliti dalam mengukur variabel, biasanya menggunakan atau bercermin pada teori atau pendapat-pendapat para pakar yang sudah ada atau bisa juga pendapat sendiri, apabila teori dan pendapat-pendapat tersebut relevan dengan perkembangan keilmuan sekarang ini dan dapat dijamin kualitas keilmiahannya.

Berikut beberapa definisi operasional dari beberapa variabel yang digunakan pada penelitian berupa variabel konflik, pendelegasian wewenang dan semangat kerja.

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Defenisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pengukuran</b>
Konflik	sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain, Kreitner dan Kinichi dalam Silaban (2012:2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesalahan Komunikasi</li> <li>2. Perbedaan Tujuan</li> <li>3. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi</li> <li>4. Interdependensi aktivitas kerja</li> <li>5. Kesalahan dalam afeksi</li> </ol> Fitriana (2013:192)	LIKERT
Pendelegasian Wewenang	Hasibuan (2006: 64) berpendapat bahwa wewenang adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat atau tidak berbuat sesuatu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugas</li> <li>2. Kekuasaan</li> <li>3. Pertanggungjawaban</li> <li>4. Kualitas Kerja</li> <li>5. Pemanfaatan Waktu</li> </ol> Hasibuan (2007: 70)	LIKERT
Semangat Kerja	Hasibuan (2013:94), semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absensi</li> <li>2. Kerja Sama</li> <li>3. Kepuasan Kerja</li> <li>4. Kedisiplinan</li> <li>5. Kuantitas</li> </ol> Nitisemito (dalam Darmawan, 2008)	LIKERT



### **3.4.Jenis Dan Sumber Data**

#### **3.4.1. Jenis Data**

Jenis data berdasarkan sifatnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau yang dapat dihitung. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil kuesioner dari responden yaitu hasil angket yang diberikan kepada seluruh pegawai Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara.
2. Data Kualitatif, yaitu data yang tidak dapat dihitung berupa kalimat, kata kata, gambar. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah hasil wawancara yang diberikan kepada responden di Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara.

#### **3.4.2. Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian diperoleh dari berbagai sumber yang terdiri dari :

1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung oleh peneliti melalui objeknya. Dalam penelitian ini adalah hasil kuesioner dan wawancara langsung dengan seluruh pegawai tetap dan honorer di Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dalam bentuk berupa publikasi oleh pihak lain. Data sekunder ini diperoleh melalui studi pustaka, internet, dan literatur.

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang telah diuraikan dalam penelitian untuk mendapatkan data, informasi dan bahan yang diperlukan dengan menggunakan beberapa metode antara lain:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Pengumpulan data melalui bahan bacaan meliputi literatur, buku, majalah dan berbagai bahan bacaan lain yang relevan dan berhubungan dengan judul penelitian yang memiliki beberapa variabel yang sama dengan penelitian ini.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Pengumpulan data yang dilakukan secara langsung terhadap objek penelitian atau dengan terjun langsung ke lapangan dengan beberapa teknik yaitu:

a. Pengamatan (*Observation*)

Mengadakan penelitian secara peninjauan langsung terhadap objek yang diteliti dan mencatat tanpa ikut berpartisipasi langsung.

Dalam penelitian ini penulis mengamati seluruh pegawai tetap dan honorer di Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara bekerja setiap harinya.

b. Wawancara (*Interview*)

Data-data yang dikumpulkan diperoleh dengan cara melakukan komunikasi langsung dengan obyek penelitian.



- c. Angket (*Questionnaire*)  
Pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada responden (nasabah) dengan menggunakan metode *Likert Summated Rating* (LSR) dengan bentuk *checklist*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 (lima) opsi sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.3**

**Skala Pengukuran Likert**

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

**3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah suatu kuesioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Menurut Sugiyono (2016:172), instrumen yang valid berarti alat ukur atau kuesioner yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid. Berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dan instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

**3.6.1. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengukur apakah alat ukur yang digunakan untuk mengukur data tersebut valid atau dapat digunakan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 17,00, dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka pertanyaan dinyatakan valid
- b. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka pertanyaan dinyatakan tidak valid.

### 3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat apakah alat ukur yang digunakan (kuesioner) menunjukkan konsistensi dalam mengukur gejala yang sama. Pengujian dilakukan dengan program SPSS versi 17,00. Butir pertanyaan yang sudah dinyatakan valid dalam uji validitas, ditentukan reabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut: jika nilai (*Cronbach's Alpha*) diatas 0.6 ini berarti kuesioner tersebut telah reliabel dan dapat disebarkan kepada responden untuk dijadikan sebagai instrument penelitian. Reliabilitas ditentukan melalui rumus *Cronbach Alpha* yaitu ;

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan:

- |              |  |                   |
|--------------|--|-------------------|
| $r_{11}$     | = Reliabilitas instrumen                         |                   |
| $k$          | = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal | $\sum \sigma_b^2$ |
|              | = Jumlah varians butir                           |                   |
| $\sigma_1^2$ | = Varians total                                  |                   |

Butir pertanyaan akan ditentukan reabilitasnya sebagai berikut:

- a. Jika *Cronbach's Alpha* > 0,6 maka dinyatakan reliabel.
- b. Jika *Cronbach's Alpha* < 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel.

## 3.7. Teknik Analisis Data

### 3.7.1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis data menggunakan regresi berganda, maka diperlukan pengujian asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan, benar-benar bebas dari adanya gejala heteroskedastisitas, gejala multikolinearitas dan gejala normalitas.

Jika terdapat heteroskedastisitas, maka varian tidak konstan sehingga dapat menyebabkan biasanya standar error. Jika terdapat multikolinieritas, maka akan sulit untuk mengisolasi pengaruh-pengaruh individual dari variabel, sehingga tingkat signifikansi koefisien regresi menjadi rendah. Dengan adanya autokorelasi mengakibatkan penaksir masih tetap bias dan masih tetap konsisten hanya saja menjadi tidak efisien. Oleh karena itu, uji asumsi klasik perlu dilakukan.

#### 3.7.1.1. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menentukan apakah variabel berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dapat dilihat dari grafik normal *probability plot*. Apabila variabel berdistribusi normal, maka penyebaran plot akan berada di sekitar dan disepanjang garis 45°.

#### 3.7.1.2. Uji Multikolinieritas

Tujuan dari uji multikolinieritas adalah menguji model regresi apakah adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Uji Multikolinieritas mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lainnya dalam suatu model regresi, atau untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantara sesama variabel independen. Uji Multikolinieritas dilakukan dengan membandingkan nilai toleransi (*tolerance value*) dan nilai *variance inflation factor* (VIF) dengan nilai yang disyaratkan. Nilai yang disyaratkan bagi nilai toleransi adalah lebih besar dari 0,01, dan untuk nilai VIF kurang dari 10.

#### 3.7.1.3. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari uji ini adalah menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari hasil pengamatan satu ke pengamatan lainnya. Jika nilai signifikan hitung lebih besar dari  $\alpha = 5\%$ , maka tidak ada masalah heteroskedastisitas. Tetapi jika nilai signifikan hitung kurang dari  $\alpha = 5\%$ , maka ada masalah heteroskedastisitas dalam model regresi. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

### 3.7.2. Analisis Regresi Linear Berganda

Selain diukur dengan *grafik Scatterplot*, heteroskedastisitas dapat diukur secara sistematis dengan uji Glejser. Jika variabel bebas signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikansinya di atas 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terjadi Uji statistik yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Analisis regresi merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan hubungan matematis antara variabel-variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Model regresi dinyatakan dalam persamaan:

$$Y = a + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + e$$

Keterangan :

Y	: Semangat Kerja
$\beta_0$	: Konstanta
$\beta_1$	: Koefisien regresi konflik terhadap semangat kerja
$\beta_2$	: Koefisien regresi pendelegasian wewenang terhadap semangat kerja
x1	: Konflik
x2	: Pendelegasian Wewenang
e	: Error

### 3.7.3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis menilai ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual. Uji hipotesis terdiri dari uji parsial (uji-t), uji simultan (uji-F) dan uji koefisien determinasi.

#### 3.7.3.1. Uji Parsial (Uji-t)

Uji-t digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi variabel lain dianggap konstan, dengan batas toleransi kesalahan (*standart error*) 5% ( $\alpha = 0.05$ )

Kriteria pengujian :

$$t_{\text{Hitung}} > t_{\text{Tabel}} = H_0 \text{ ditolak, } H_1 \text{ diterima.}$$

$$t_{\text{Hitung}} < t_{\text{Tabel}} = H_0 \text{ diterima, } H_1 \text{ ditolak}$$

#### 3.7.3.2. Uji Simultan (Uji-f)

Uji-F digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi variabel lain dianggap konstan, dengan batas toleransi kesalahan (*standart error*) 5% ( $\alpha = 0.05$ )

Kriteria pengujian :

$$F_{\text{Hitung}} > F_{\text{Tabel}} = H_0 \text{ ditolak, } H_1 \text{ diterima}$$

$$F_{\text{Hitung}} < F_{\text{Tabel}} = H_0 \text{ diterima, } H_1 \text{ ditolak}$$

#### 3.7.3.3. Analisis Korelasi Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi berguna mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Jika nilai  $R^2$  yang kecil

berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat terbatas. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. (Kurniawan, 2014 ; 185).

Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Hamid. 2007 “**Teori Belajar dan Pembelajaran**” Jakarta: Rineka Cipta.
- Adelina, 2015, *Pengaruh Pembagian Kerja dan Pendelegasian Wewenang Dengan Prestasi Kerja Pada Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) Rs Dr. G.L Tobing Tanjung Morawa*, Univeritas Sumatera Utara
- Adham M, Kurniawan AN, Muhtadi AI, et al. Nasopharyngeal carcinoma in indonesia: Epidemiology, incidence, signs, and symptoms at presentation. Chin J Cancer 2012;31(4):185–96.
- Alek S. Nitisemito, 2008, *Manajemen Personalia*, Edisi kedua, Ghalia Indonesia.
- B. Siswanto, Sastrohadiwiryo, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, Jakarta, PT Bumi Perkasa
- Badriyah, Mila, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
- Fahmi, Syaifuddin, 2016, *Pengaruh Stress Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Omega Mas Pasuruan*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kertanegara Malang
- Fitriana, Yudha Rahayu. 2013. *Persepsi Insentif Dengan Konflik Kerja Karyawan Perusahaan Roti Salwa Trenggalek*.
- Fitriyanti, Mira 2016, *Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Tembakau Pada PT Perkebunan Nusantara II Kebun Klumpang*, Universitas Sumatera Utara
- Hamid, Abdul , 2004. *Pedoman Penulisan Skripsi*, Jakarta : Penerbit FEIS.
- Handoko, Hani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua puluh. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_ 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Cetakan 9, Jakarta.
- \_\_\_\_\_ 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Cetakan 7, Jakarta.
- Kesumanjaya, Rifly. (2010). “**Pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan**”, Universitas Sumatera Utara : Medan.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu.2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosda Karya, Bandung.

**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH KONFLIK DAN PENDELEGASIAN WEWENANG KERJA**  
**TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN DI KANTOR DINAS**  
**SOSIAL PROVINSI SUMATERA UTARA**

---

---

- \_\_\_\_\_ 2001, *Motivasi Kerja dalam Organisasi*,  
PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Maulana, Subechi, 2015, *Pengaruh Konflik Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang)*, Universitas Negeri Semarang
- Sari, Ria Puspita, 2015, *Pengaruh Sres Kerja Dan Konflik Kerja Kinerja Karyawan Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta*, Universitas Negeri Yogyakarta
- Silaban. E. Bernard. 2012. *Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Karyawan*
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- \_\_\_\_\_ 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Riset*. Edisi Pertama. Bandung : Alfabeta.
- Stoner, James A.F, R.E Freeman, 2000, *Manajemen*, Cetakan kelima, Jilid Kesatu, Jakarta : Intermedia.
- Sutarto. 2001. *Dasar-dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- <http://dinsos.sumutprov.go.id> diakses pada Maret 2018, pada pukul 14.00



**DATA RESPONDEN:**

- 1. Nama : .....
- 2. Usia : ..... tahun
- 3. Jenis Kelamin\* : [ ] Laki-laki [ ] Perempuan
- 4. Pendidikan Terakhir :

\* Berilah tanda (√) pada jawaban yang sesuai dengan pilihan anda.

**PETUNJUK PENGISIAN**

- 1. Kuesioner ini terdiri dari pertanyaan dengan alternatif jawaban.
- 2. Cara mengisi jawaban dengan memberikan tanda centang (√) pada kolom:
  - \* Sangat Setuju (SS)
  - \* Setuju (S)
  - \* Kurang Setuju (KS)
  - \* Tidak Setuju (TS)
  - \* Sangat Tidak Setuju (STS)

**I. KONFLIK**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya akan mendengarkan ketika orang lain sedang menyampaikan pendapat.					
2	Saya menerima perbedaan pendapat demi mencapai tujuan.					
3	Saya merasakan adanya ketidaksesuaian penilaian kinerja dengan kenyataan.					
4	Jika salah satu teman kerja tidak dapat masuk kerja, saya akan tetap semangat bekerja.					
5	Ketika rekan kerja mengobrolkan tentang orang lain, anda sudah biasa.					

**II. PENDELEGASIAN WEWENANG**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Atasan saya memberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.					

2	Kekuasaan yang saya miliki membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan.					
3	Saya memiliki rasa tanggung jawab terhadap wewenang yang telah diberikan.					
4	Saya berusaha untuk memaksimalkan kinerja saya agar orang melihat kualitas kerja saya.					
5	Saya memanfaatkan waktu saya dengan sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugas.					

### III. SEMANGAT KERJA

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Terkadang saya suka absen saat mengerjakan pekerjaan begitu banyak.					
2	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya mampu membangun kerja sama yang baik					
3	Saya merasa puas ketika pekerjaan saya lakukan di kantor adalah hal yang sukai.					
4	Saya suka hadir tidak tepat waktu. Karena kelalaian saya.					
5	Apabila ada pekerjaan yang terlambat, terkadang saya meminta bantuan orang lain					

### TABULASI JAWABAN RESPONDEN

No	Konflik (X1)					JLH	Pendelegasian Wewenang (X2)					JLH	Semangat Kerja (Y)					JLH
	P1	P2	P3	P4	P5		P1	P2	P3	P4	P5		P1	P2	P3	P4	P5	
1	5	2	5	4	5	21	5	5	3	4	5	22	5	3	5	3	3	19
2	5	5	4	5	4	23	4	4	5	4	4	21	4	5	4	4	4	21
3	4	4	5	4	3	20	4	3	4	4	3	18	3	4	3	4	4	18
4	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	5	4	4	5	4	22

6	5	4	4	4	3	<b>20</b>	5	4	3	4	3	<b>19</b>	4	3	3	3	4	<b>17</b>
7	5	4	4	4	4	<b>21</b>	4	4	4	5	5	<b>22</b>	3	5	4	4	5	<b>21</b>
8	4	4	4	4	4	<b>20</b>	5	5	5	4	5	<b>24</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>
9	4	4	4	4	3	<b>19</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>	3	4	3	4	3	<b>17</b>
10	5	4	4	4	3	<b>20</b>	4	4	3	4	3	<b>18</b>	5	4	3	2	5	<b>19</b>
11	4	5	5	4	4	<b>22</b>	4	3	4	3	4	<b>18</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>
12	3	3	4	3	4	<b>17</b>	3	3	3	4	4	<b>17</b>	4	4	4	4	3	<b>19</b>
13	4	4	4	3	3	<b>18</b>	4	4	4	3	4	<b>19</b>	4	3	3	4	4	<b>18</b>
14	5	4	4	4	5	<b>22</b>	5	4	4	4	5	<b>22</b>	4	5	4	5	5	<b>23</b>
15	5	4	4	5	5	<b>23</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>	3	4	5	5	4	<b>21</b>
16	5	5	4	4	4	<b>22</b>	4	4	3	3	4	<b>18</b>	3	2	4	3	4	<b>16</b>
17	4	4	5	5	4	<b>22</b>	5	4	4	4	5	<b>22</b>	4	5	4	4	5	<b>22</b>
18	4	4	5	5	4	<b>22</b>	5	4	4	4	5	<b>22</b>	4	5	4	4	5	<b>22</b>
19	4	4	5	5	4	<b>22</b>	5	4	4	4	5	<b>22</b>	4	5	4	4	5	<b>22</b>
20	5	5	4	4	4	<b>22</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	3	3	3	4	<b>17</b>
21	5	4	4	3	4	<b>20</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	4	4	5	4	<b>21</b>
22	4	4	4	4	3	<b>19</b>	4	3	4	3	3	<b>17</b>	4	3	4	3	5	<b>19</b>
23	4	4	5	3	4	<b>20</b>	3	3	4	4	4	<b>18</b>	2	4	4	4	3	<b>17</b>
24	5	5	5	5	5	<b>25</b>	4	4	4	4	5	<b>21</b>	3	4	4	3	4	<b>18</b>
25	4	4	5	4	4	<b>21</b>	5	4	5	4	5	<b>23</b>	5	5	4	4	4	<b>22</b>
26	4	5	5	4	4	<b>22</b>	5	4	3	4	5	<b>21</b>	5	4	4	4	4	<b>21</b>
27	5	5	5	4	4	<b>23</b>	5	4	5	4	5	<b>23</b>	5	4	4	4	4	<b>21</b>
28	4	4	3	3	4	<b>18</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	4	4	4	5	<b>21</b>
29	5	4	4	5	4	<b>22</b>	4	4	4	3	4	<b>19</b>	4	4	3	4	4	<b>19</b>
30	5	5	5	4	4	<b>23</b>	5	5	3	5	4	<b>22</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>
31	5	5	5	4	4	<b>23</b>	5	3	3	5	4	<b>20</b>	4	3	4	4	5	<b>20</b>
32	4	4	5	4	4	<b>21</b>	4	5	5	5	5	<b>24</b>	4	5	5	5	5	<b>24</b>
33	4	4	4	5	5	<b>22</b>	4	4	4	5	5	<b>22</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>
34	5	4	4	4	4	<b>21</b>	4	4	2	4	5	<b>19</b>	5	3	3	4	5	<b>20</b>
35	5	5	4	4	4	<b>22</b>	4	4	4	5	5	<b>22</b>	4	4	4	5	5	<b>22</b>
36	5	5	3	5	4	<b>22</b>	5	5	4	4	4	<b>22</b>	4	4	5	5	5	<b>23</b>
37	5	4	5	4	5	<b>23</b>	5	4	5	4	5	<b>23</b>	4	5	4	5	5	<b>23</b>
38	4	5	4	4	5	<b>22</b>	5	4	4	5	4	<b>22</b>	3	4	4	4	4	<b>19</b>
39	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>
40	5	5	5	5	5	<b>25</b>	5	4	4	4	4	<b>21</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>
41	4	5	4	4	4	<b>21</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>
42	4	4	4	3	4	<b>19</b>	5	4	4	4	4	<b>21</b>	4	5	5	4	4	<b>22</b>
43	5	5	4	3	3	<b>20</b>	5	3	4	4	4	<b>20</b>	5	5	5	5	5	<b>25</b>
44	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>	3	4	4	3	5	<b>19</b>
45	4	4	4	3	4	<b>19</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>
46	5	5	4	4	5	<b>23</b>	5	5	4	5	4	<b>23</b>	4	5	5	4	5	<b>23</b>
47	5	5	5	4	4	<b>23</b>	4	4	3	5	4	<b>20</b>	5	4	4	5	5	<b>23</b>
48	4	3	5	4	5	<b>21</b>	4	4	5	4	4	<b>21</b>	4	5	4	4	4	<b>21</b>
49	5	4	4	4	3	<b>20</b>	4	4	4	3	5	<b>20</b>	4	3	4	5	4	<b>20</b>
50	4	4	4	5	4	<b>21</b>	4	4	5	5	4	<b>22</b>	4	4	5	5	4	<b>22</b>
51	5	4	4	4	5	<b>22</b>	4	4	4	5	4	<b>21</b>	4	5	5	4	5	<b>23</b>

52	5	4	4	4	5	<b>22</b>	4	4	4	5	4	<b>21</b>	4	5	5	4	5	<b>23</b>
53	5	5	5	4	5	<b>24</b>	4	5	5	5	5	<b>24</b>	5	5	5	5	5	<b>25</b>
54	4	4	5	4	4	<b>21</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>
55	5	4	4	5	5	<b>23</b>	4	5	4	4	4	<b>21</b>	4	3	3	4	4	<b>18</b>
56	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>
57	4	4	4	3	4	<b>19</b>	4	4	3	3	4	<b>18</b>	3	4	3	3	3	<b>16</b>
58	5	5	4	4	4	<b>22</b>	4	4	4	5	5	<b>22</b>	4	4	4	5	5	<b>22</b>
59	5	5	3	5	4	<b>22</b>	5	5	4	4	4	<b>22</b>	4	4	5	5	5	<b>23</b>
60	5	4	5	4	5	<b>23</b>	5	4	5	4	5	<b>23</b>	4	5	4	5	5	<b>23</b>
61	5	3	5	4	5	<b>22</b>	5	5	3	4	5	<b>22</b>	5	3	5	3	3	<b>19</b>
62	5	5	4	5	4	<b>23</b>	4	4	5	4	4	<b>21</b>	4	5	4	4	4	<b>21</b>
63	4	4	5	4	3	<b>20</b>	4	3	4	4	3	<b>18</b>	3	4	3	4	4	<b>18</b>
64	4	5	4	4	4	<b>21</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>



**LAMPIRAN  
HASIL UJI SPSS**

**Frequency Tables**

**P1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Setuju	30	46.9	46.9	48.4
	Sangat Setuju	33	51.6	51.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang Setuju	3	4.7	4.7	6.3
	Setuju	37	57.8	57.8	64.1
	Sangat Setuju	23	35.9	35.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	4.7	4.7	4.7
	Setuju	38	59.4	59.4	64.1
	Sangat Setuju	23	35.9	35.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	9	14.1	14.1	14.1
	Setuju	41	64.1	64.1	78.1
	Sangat Setuju	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	9	14.1	14.1	14.1
	Setuju	39	60.9	60.9	75.0
	Sangat Setuju	16	25.0	25.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	3.1	3.1	3.1
	Setuju	39	60.9	60.9	64.1
	Sangat Setuju	23	35.9	35.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	8	12.5	12.5	12.5
	Setuju	46	71.9	71.9	84.4
	Sangat Setuju	10	15.6	15.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang Setuju	11	17.2	17.2	18.8
	Setuju	41	64.1	64.1	82.8
	Sangat Setuju	11	17.2	17.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	7	10.9	10.9	10.9
	Setuju	43	67.2	67.2	78.1
	Sangat Setuju	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	7.8	7.8	7.8
	Setuju	38	59.4	59.4	67.2
	Sangat Setuju	21	32.8	32.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang Setuju	10	15.6	15.6	17.2
	Setuju	42	65.6	65.6	82.8
	Sangat Setuju	11	17.2	17.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang Setuju	10	15.6	15.6	17.2
	Setuju	35	54.7	54.7	71.9
	Sangat Setuju	18	28.1	28.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	11	17.2	17.2	17.2
	Setuju	40	62.5	62.5	79.7
	Sangat Setuju	13	20.3	20.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang Setuju	9	14.1	14.1	15.6
	Setuju	38	59.4	59.4	75.0
	Sangat Setuju	16	25.0	25.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	9.4	9.4	9.4
	Setuju	34	53.1	53.1	62.5
	Sangat Setuju	24	37.5	37.5	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**HASIL UJI VALIDITAS****Correlations**

		P1	P2	P3	P4	P5	Konflik
P1	Pearson Correlation	1	.283*	-.053	.273*	.263*	.624**
	Sig. (2-tailed)		.023	.677	.029	.036	.000
	N	64	64	64	64	64	64
P2	Pearson Correlation	.283*	1	-.118	.193	-.080	.482**
	Sig. (2-tailed)	.023		.352	.126	.529	.000
	N	64	64	64	64	64	64
P3	Pearson Correlation	-.053	-.118	1	.068	.174	.375**
	Sig. (2-tailed)	.677	.352		.593	.168	.002
	N	64	64	64	64	64	64
P4	Pearson Correlation	.273*	.193	.068	1	.276*	.665**
	Sig. (2-tailed)	.029	.126	.593		.027	.000
	N	64	64	64	64	64	64
P5	Pearson Correlation	.263*	-.080	.174	.276*	1	.602**
	Sig. (2-tailed)	.036	.529	.168	.027		.000
	N	64	64	64	64	64	64
Konflik	Pearson Correlation	.624**	.482**	.375**	.665**	.602**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		P6	P7	P8	P9	P10	Wewenang
P6	Pearson Correlation	1	.352**	.030	.089	.288*	.564**
	Sig. (2-tailed)		.004	.812	.484	.021	.000
	N	64	64	64	64	64	64
P7	Pearson Correlation	.352**	1	.096	.251*	.378**	.673**
	Sig. (2-tailed)	.004		.452	.045	.002	.000
	N	64	64	64	64	64	64
P8	Pearson Correlation	.030	.096	1	.097	.188	.512**
	Sig. (2-tailed)	.812	.452		.446	.136	.000
	N	64	64	64	64	64	64
P9	Pearson Correlation	.089	.251*	.097	1	.201	.544**
	Sig. (2-tailed)	.484	.045	.446		.110	.000
	N	64	64	64	64	64	64
P10	Pearson Correlation	.288*	.378**	.188	.201	1	.692**
	Sig. (2-tailed)	.021	.002	.136	.110		.000
	N	64	64	64	64	64	64
Wewenang	Pearson Correlation	.564**	.673**	.512**	.544**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		P11	P12	P13	P14	P15	Semangat
P11	Pearson Correlation	1	.039	.206	.115	.212	.477**
	Sig. (2-tailed)		.759	.103	.365	.093	.000
	N	64	64	64	64	64	64
P12	Pearson Correlation	.039	1	.358**	.385**	.368**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.759		.004	.002	.003	.000
	N	64	64	64	64	64	64
P13	Pearson Correlation	.206	.358**	1	.376**	.223	.668**
	Sig. (2-tailed)	.103	.004		.002	.077	.000
	N	64	64	64	64	64	64
P14	Pearson Correlation	.115	.385**	.376**	1	.322**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.365	.002	.002		.010	.000
	N	64	64	64	64	64	64
P15	Pearson Correlation	.212	.368**	.223	.322**	1	.660**
	Sig. (2-tailed)	.093	.003	.077	.010		.000
	N	64	64	64	64	64	64
Semangat	Pearson Correlation	.477**	.692**	.668**	.696**	.660**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**HASIL UJI RELIABILITAS  
KONFLIK (X1)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	5

## PENDELEGASIAN WEWENANG (X2)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.730	5

## SEMANGAT KERJA (Y)

### Case Processing Summary

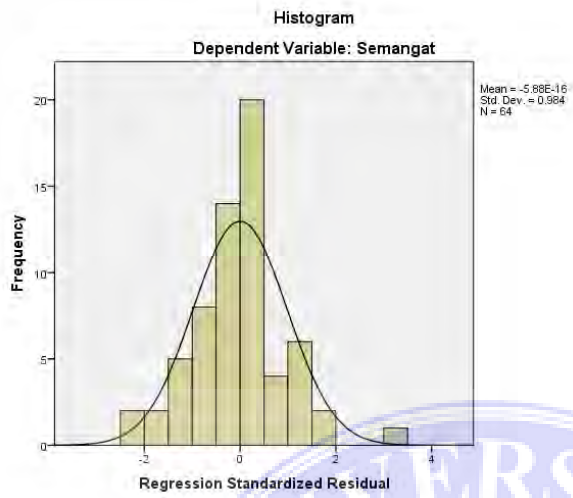
		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

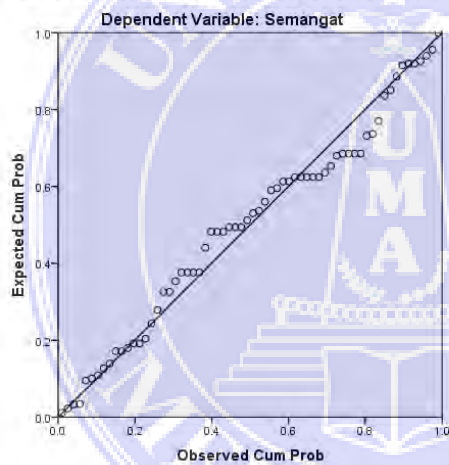
### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.753	5

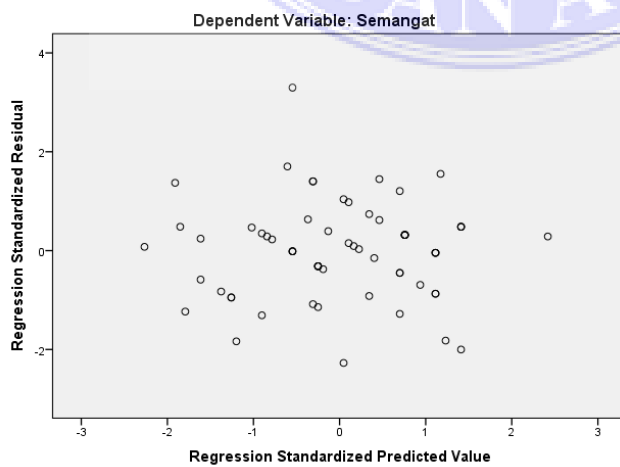
## HASIL UJI ASUMSI KLASIK



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.013	2.208		1.817	.074		
	Konflik	.436	.077	.533	5.688	.000	.905	1.105
	Wewenang	.364	.099	.345	3.682	.000	.905	1.105

a. Dependent Variable: Semangat

## HASIL UJI HIPOTESIS

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	94.804	2	47.402	32.509	.000 <sup>b</sup>
	Residual	88.946	61	1.458		
	Total	183.750	63			

a. Dependent Variable: Semangat

b. Predictors: (Constant), Wewenang, Konflik

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 <sup>a</sup>	.516	.500	1.20753

a. Predictors: (Constant), Wewenang, Konflik

b. Dependent Variable: Semangat