

**PERAN MOTIVASI DAN KOMUNIKASI INTERPESONAL  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA DI HOTEL HARRIS SEMARANG**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S1  
Program Studi Manajemen Dan Bisnis**



**Disusun oleh:**

**Florentina Putri Amalia**

**NIM. 30401800438**

**FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**



**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**PERAN MOTIVASI DAN KOMUNIKASI INTERPESONAL  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
DI HOTEL HARRIS SEMARANG**

**Disusun Oleh:**

**Nama : Florentina Putri Amalia**

**NIM : 30401800438**

Telah dipertahankan di depan penguji Pada Tanggal 22 Mei 2025

**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing

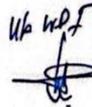
Penguji I



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si  
NIK. 210492029

Drs. H. Marno Nugroho, M.M  
NIK. 210491025

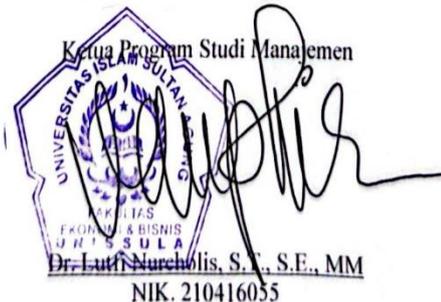
Penguji II



Drs. Agus Wachjutomo, M.Si  
NIK. 210487015

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 22 Mei 2025

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.E., S.E., MM  
NIK. 210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Florentina Putri Amalia  
Nim : 30401800438  
Jurusan : S1 Manajemen  
Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“PERAN MOTIVASI DAN KOMUNIKASI INTERPESONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI HOTEL HARRIS SEMARANG”**. Diajukan pada tanggal adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam jurnal ini tidak dapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dan penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atas keseluruhan tulisan saya, meniru atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Saya bersedia menarik jurnal yang saya ajukan apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah-olah tulisan saya sendiri, dan saya bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas dibatalkan.

Semarang, 22 Mei 2025  
Yang Memberi Pernyataan



Florentina Putri Amalia  
NIM. 30401800438

## PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Florentina Putri Amalia  
NIM : 30401800438  
Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Program Studi : Manajemen  
Alamat Asal : Jalan Soekarno Hatta no. 15, Semarang  
No. HP/ Email : 081220482345 / florentinaputri22@gmail.com

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/ Skripsi dengan judul **“PERAN MOTIVASI DAN KOMUNIKASI INTERPESONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI HOTEL HARRIS SEMARANG”** dan menyetujui hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh, apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/ Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 22 Mei 2025

Yang membuat pernyataan,



Florentina Putri Amalia

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto

*“Knowledge is power. Information is liberating.  
Education is the premise of progress, in every society, in every family”*

(Koffi Annan)

*“One child, one teacher, one book, one pen can change the world”*

(Malala Yousafzai)

### Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orangtua saya yang sangat saya sayangi dan cintai yang telah membesarkan, merawat, mendidik dan selalu mendoakan saya di setiap perjalanan hidup saya.
2. Kakak dan adik saya yang saya sayangi.
3. Sahabat dan teman-teman yang selalu memberikan bantuan dan dorongan untuk saya baik di kala suka maupun duka.
4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi UNISSULA yang selama ini telah memberikan bekal ilmu pengetahuan.
5. Almamaterku Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja sumber daya manusia melalui kemampuan menyelesaikan konflik organisasi. Populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Harris Semarang dengan pengambilan sampel berjumlah 100 orang, serta pengambilan data menggunakan kuesioner. Teknik yang digunakan probability sampling dengan teknik random sampling. Analisis data yang digunakan yaitu analisis linier berganda menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja dan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi. Motivasi kerja dan komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, dan kemampuan menyelesaikan konflik organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Serta kemampuan menyelesaikan konflik organisasi mampu menjadi variabel intervening

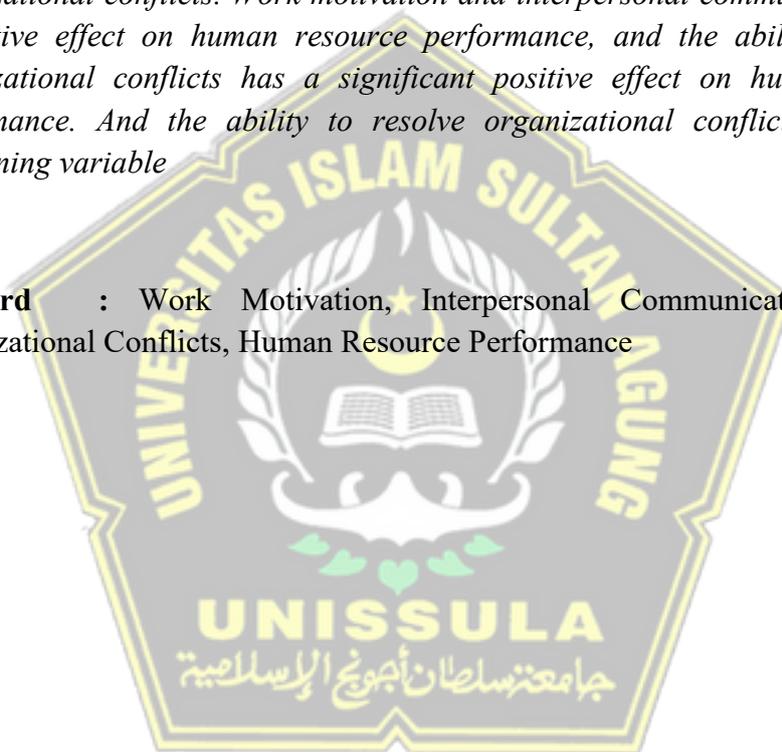
**Kata Kunci** : Motivasi Kerja, Komunikasi Interpersonal, Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi, Kinerja Sumber Daya Manusia



### **Abstrac**

*The purpose of this study was to determine the effect of work motivation and interpersonal communication on human resource performance through the ability to resolve organizational conflicts. The population in this study were employees of the Harris Hotel Semarang with a sample of 100 people, and data collection using a questionnaire. The technique used was probability sampling with random sampling technique. Data analysis used was multiple linear analysis using SPSS. The results of this study revealed that work motivation and interpersonal communication have a significant positive effect on the ability to resolve organizational conflicts. Work motivation and interpersonal communication have a positive effect on human resource performance, and the ability to resolve organizational conflicts has a significant positive effect on human resource performance. And the ability to resolve organizational conflicts can be an intervening variable*

**Keyword** : Work Motivation, Interpersonal Communication, Resolve Organizational Conflicts, Human Resource Performance



## INTISARI

Penelitian ini membahas mengenai kinerja karyawan Hotel Harris Semarang yang dipengaruhi oleh motivasi kerja, komunikasi interpersonal dan kemampuan menyelesaikan konflik organisasi. kinerja dari sdm merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Saat ini, tantangan yang banyak dihadapi oleh banyak perusahaan yaitu mempertahankan dan juga meningkatkan kinerja sdm dalam bekerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja sumber daya manusia diantaranya adalah melalui motivasi kerja, komunikasi interpersonal, dan kemampuan menyelesaikan konflik.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh motivasi kerja dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja sumber daya manusia dengan kemampuan menyelesaikan konflik organisasi sebagai variabel intervening. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu random sampling. Pengambilan sampel sebanyak 100 orang karyawan Hotel Harris Semarang.

Hasil pengujian didapatkan bahwa pengaruh motivasi kerja dan komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Kemampuan menyelesaikan konflik organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dan mampu menjadi variabel intervening antara motivasi kerja dengan kinerja sumber daya manusia dan komunikasi interpersonal dengan kinerja sumber daya manusia.

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr. wb.

Puji syukur saya panjatkan kepada kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian ini dengan judul **“PERAN MOTIVASI DAN KOMUNIKASI INTERPESONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI HOTEL HARRIS SEMARANG”**, sebagai syarat untuk menyelesaikan untuk menyelesaikan studi Program Sarjana (S1) jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak akan selesai tanpa bantuan, bantuan dan doa dari semua pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terimakasih sebesar besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang.
2. Ibu Hj. Siti Sumiyati, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing yang selalu memberi arahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., MM. selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membagikan ilmu dan motivasi kepada penulis.
5. Seluruh staf pengelola Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang baik.
6. Kedua orang tua, serta segenap keluarga penulis yang telah memberikan semangat, bantuan serta doa dan dukungan kepada penulis.
7. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan motivasi dalam penyusunan skripsi dari awal sampai akhir yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kesalahan dalam penulisan skripsi. Oleh karena itu, penulis menghargai semua saran dan masukan

yang membangun dalam menyempurnakan penulisan skripsi ini. Sekian dari penulis, semoga penelitian ini berguna bagi yang membutuhkan di kemudian hari.

Terima kasih.

Wassalamualaikum wr.wb.



## DAFTAR ISI

COVER.....	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vii
<i>Abstrac</i> .....	viii
INTISARI.....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1    LATAR BELAKANG.....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	10
1.3    Tujuan Penelitian.....	11
1.4    Manfaat Penelitian.....	11
BAB II.....	13
TINJAUAN PUSTAKA .....	13
2.1    Gambaran Umum Motivasi Kerja .....	13
2.1.1 Definisi Motivasi Kerja .....	13
2.1.2 Aspek-Aspek Motivasi Kerja .....	14
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	17
2.2    Gambaran Umum Komunikasi Interpersonal.....	18
2.2.1 Definisi Komunikasi Interpersonal .....	18
2.2.2 Tujuan Komunikasi Interpersonal .....	21
2.3    Penyelesaian Konflik Organisasi.....	23

2.3.1	Definisi Konflik Organisasi.....	23
2.3.2	Faktor-Faktor Penyebab Konflik.....	24
2.3.3	Cara Mengelola Konflik.....	26
2.3.4	Manfaat Konflik .....	30
2.3.5	Bentuk-bentuk dalam konflik.....	31
2.4	Kinerja Sumber Daya Manusia .....	32
2.4.1	Definisi Kinerja .....	32
2.4.2	Manfaat dan Tujuan Kinerja karyawan.....	36
2.5	Kerangka Berfikir.....	39
BAB III METODE PENELITIAN.....		39
3.1	Jenis Penelitian.....	39
3.2	Jenis dan Sumber Data .....	39
3.2.1	Jenis Data .....	39
3.2.2	Sumber Data.....	40
3.3	Metode Pengumpulan Data .....	41
3.3.1	Data primer.....	41
3.3.2	Data Sekunder .....	42
3.4	Populasi dan Sampel .....	43
3.4.1	Populasi .....	43
3.4.2	Sampel.....	43
3.5	Uji Instrumen.....	44
3.5.1	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	44
3.5.2	Uji Asumsi Klasik .....	46
3.6	Teknik Analisis Data .....	48
3.6.1	Deskriptif Variabel.....	48
3.6.2	Analisis Regresi Linier Berganda.....	48
3.6.3	Uji Hipotesis.....	49
3.6.4	Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	50
3.6.5	Uji Sobel.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		53
4.1	Karakteristik Responden .....	53

4.1.1.	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden.....	53
4.1.2.	Karakteristik Berdasarkan Usia Responden .....	54
4.1.3.	Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja Karyawan .....	54
4.2.	Analisis Deskriptif.....	55
4.2.1.	Tanggapan Variabel Motivasi Kerja (X1).....	56
4.2.2.	Tanggapan Variabel Komunikasi Interpersonal (X2) .....	58
4.2.3.	Tanggapan Variabel Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi (Y1) .....	60
4.2.4.	Tanggapan Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2) ....	62
4.3.1.	Uji Validitas .....	63
4.3.2.	Uji Reliabilitas.....	65
4.4.	Uji Asumsi Klasik .....	66
4.4.1.	Uji Normalitas .....	66
4.4.2.	Uji Heteroskedastisitas .....	67
4.4.3.	Uji Multikolinieritas .....	68
4.5.	Uji Hipotesis.....	70
4.5.1.	Analisis Regresi Linier Berganda.....	70
4.5.2.	Uji Regresi secara Parsial (Uji t).....	73
4.5.4.	Koefisien Determinasi.....	78
4.5.5.	Sobel Test.....	79
4.6.	Pembahasan.....	82
4.6.1.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi .....	82
4.6.2.	Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi .....	84
4.6.3.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	85
4.6.4.	Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	86
4.6.5.	Pengaruh Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	88
BAB V PENUTUP.....		77

5.1	Kesimpulan.....	77
5.2	Saran.....	79
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	81
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	82
DAFTAR PUSTAKA .....		83
LAMPIRAN .....		86



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Tabel Alternatif Jawaban .....	42
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian .....	42
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	53
Tabel 4.2 Usia Responden.....	54
Tabel 4.3 Masa Kerja Responden .....	55
Tabel 4.4 Nilai dan Skor .....	56
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja (X1) .....	57
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Komunikasi Interpersonal (X2).....	59
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi (Y1) .....	61
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM (Y2).....	62
Tabel 4.9 Uji Validitas .....	64
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas .....	65
Tabel 4.11 Uji Normalitas.....	66
Tabel 4.12 Uji Heteroskedastisitas.....	68
Tabel 4.13 Uji Multikolinieritas.....	69
Tabel 4.14 Uji Regresi Model I.....	70
Tabel 4.15 Uji Regresi Model II .....	72
Tabel 4.16 Hasil Uji t.....	74
Tabel 4.17 Hasil Uji F.....	77
Tabel 4.18 Koefisien Determinasi.....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	40
Gambar 4.1 Hasil Uji Sobel Test I.....	79
Gambar 4.2 Hasil Uji Sobel Test II.....	82



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 KUESIONER PENELITIAN (ANGKET).....	86
---	----



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG

Hotel merupakan wadah yang menyediakan sarana tempat tinggal sementara bagi umum yaitu orang-orang yang datang dengan berbagai ragam tujuan, maksud serta keperluan ke daerah dimana hotel berada. Hotel berlokasi ditempat atau di lingkungan daerah yang memiliki potensi untuk dikunjungi, seperti memiliki panorama, adat istiadat masyarakat, sosial, budaya, sebagai pusat pemerintahan, pusat perdagangan, keagamaan dan pusat kegiatan spiritual dan lain-lain. Hotel sebagai tempat tinggal sementara harus dapat mencerminkan pola kebudayaan masyarakatnya dalam arti yang luas. Hotel diharapkan dapat mencerminkan suasana hunian yang dinamis, kreatif serta dapat menciptakan suasana yang homogen di tengah-tengah suasana yang heterogen dimana hotel tersebut berlokasi.

Era globalisasi yang berkembang saat ini memberikan dampak signifikan terhadap berbagai aspek, termasuk ekonomi, informasi, dan budaya di tingkat global. Dalam bidang ekonomi, globalisasi berkontribusi pada perubahan struktur dan tata kelola perekonomian dunia. Khususnya dalam konteks organisasi, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor krusial yang sering menjadi tantangan utama dalam setiap aktivitas. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas dan peran SDM yang ada di dalamnya. Sebagai elemen kunci, SDM berperan dalam menggerakkan berbagai kegiatan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setiap organisasi memerlukan motivasi kerja dari karyawan, yaitu kesediaan mereka untuk mengerahkan usaha dan energi demi kepentingan perusahaan. Meningkatkan motivasi kerja menjadi hal yang penting karena berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, diharapkan kinerja mereka juga meningkat, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Kinerja yang optimal berkontribusi dalam mewujudkan rencana serta target perusahaan. Kinerja itu sendiri mencerminkan sikap, nilai, moral, serta faktor internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk bekerja dan menjalankan profesinya secara efektif (Mitchell, 1988:54).

Kinerja karyawan memiliki peran krusial dalam menentukan perkembangan suatu instansi, karena mendorong mereka untuk bekerja secara optimal guna meningkatkan prestasi kerja serta mencapai tujuan organisasi. Berbagai faktor memengaruhi kinerja, di antaranya kepuasan kerja, kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, maupun faktor kepemimpinan. Setiap perusahaan tidak hanya membutuhkan karyawan yang kompeten, terampil, dan berpengalaman, tetapi juga individu yang memiliki semangat kerja tinggi serta tekad untuk mencapai hasil yang maksimal.

Motivasi memegang peran penting dalam mendorong setiap pegawai untuk bekerja dengan giat serta mencapai tingkat prestasi kerja yang optimal. Dalam menjalankan tugasnya, pegawai tidak bekerja secara individu, melainkan membutuhkan kolaborasi yang efektif dengan rekan kerja guna

menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien dan mencapai hasil yang maksimal.

Dalam hal ini, pimpinan perlu memiliki kemampuan untuk mendorong serta membangkitkan semangat kerja pegawai agar mereka melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Motivasi yang baik akan mendorong pegawai bekerja secara optimal dan meningkatkan produktivitas mereka. Hal ini penting untuk diperhatikan, mengingat tenaga kerja bukan sekadar individu yang dapat diarahkan begitu saja, melainkan manusia yang memiliki perasaan, kebutuhan, keinginan, serta pola pikir sendiri. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dapat berasal dari aspek individu, seperti kebutuhan, sikap, dan kemampuan, maupun dari faktor organisasi, seperti sistem penggajian, pengawasan, penghargaan, serta sifat pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu, menarik untuk diteliti bagaimana suatu instansi berupaya meningkatkan motivasi dan kompetensi pegawainya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan serta kemajuan perusahaan.

Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan atau instansi, peran sumber daya manusia menjadi aspek yang sangat krusial. Sumber daya manusia mencakup berbagai fungsi, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, serta pengawasan dalam pengelolaan dan pengembangan tenaga kerja. Mangkunegara (2007:2) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses yang mencakup perencanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap aspek pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan, serta pemisahan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Sedangkan menurut Hasibuan (2003:10), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan ilmu dan seni dalam mengelola hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Pengelolaan ini bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan, kesejahteraan karyawan, serta memberikan manfaat bagi masyarakat secara keseluruhan.

Menurut H. Nawawi (2008:351), istilah motivasi (motivation) berasal dari kata dasar "motif" (motive), yang berarti dorongan, alasan, atau penyebab seseorang melakukan suatu tindakan. Dengan demikian, motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi alasan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan secara sadar. Sementara itu, Hasibuan (2006:141) menjelaskan bahwa motivasi berasal dari bahasa Latin *Movere*, yang berarti dorongan atau pengarah. Motivasi dalam konteks sumber daya manusia, khususnya bagi bawahan, berkaitan dengan bagaimana mengarahkan dan mengoptimalkan potensi mereka agar dapat bekerja secara produktif serta berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Setiap organisasi menginginkan sumber daya manusia yang berkualitas, baik di tingkat pemimpin maupun karyawan, karena mereka berperan penting dalam pelaksanaan tugas serta pengawasan yang menentukan pencapaian tujuan organisasi. Keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi tidak hanya

bergantung pada keberhasilan finansial, tetapi juga pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aspek, seperti perencanaan strategis, rekrutmen, pengembangan karyawan, manajemen karier, evaluasi kinerja, pemberian kompensasi, serta hubungan ketenagakerjaan yang harmonis. Oleh karena itu, memberikan perhatian lebih pada sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam mencapai kinerja optimal guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Setiap perusahaan atau organisasi menetapkan standar perilaku yang harus dipatuhi dalam konteks pekerjaan, baik secara lisan maupun tertulis, sebagai upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Untuk memperkuat kinerja tersebut, terdapat tiga aspek utama yang perlu diperhatikan. Pertama, anggota organisasi perlu didorong agar memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi. Kedua, mereka harus diberikan pemahaman yang jelas mengenai peraturan serta standar yang harus dipenuhi. Ketiga, anggota organisasi perlu diarahkan untuk menanamkan disiplin diri dengan mengikuti ketentuan yang berlaku secara umum dalam lingkungan kerja.

Komunikasi interpersonal adalah proses interaksi antara komunikator dan komunikan (Rohmah, 2011). Komunikasi merupakan metode paling efektif dalam mengubah sikap, pendapat, serta perilaku seseorang. Salah satu ciri utama komunikasi ini adalah adanya arus balik yang bersifat langsung, memungkinkan komunikator untuk segera mengetahui tanggapan komunikan pada saat yang sama. Selama komunikasi berlangsung, komunikator dapat

menilai apakah interaksi yang terjadi bersifat positif atau negatif. Dengan demikian, komunikasi interpersonal tidak hanya berjalan satu arah, tetapi melibatkan pertukaran informasi secara dua arah atau lebih. Dalam kehidupan sehari-hari, manusia dituntut untuk berkomunikasi karena mereka bergantung pada individu lain serta memerlukan interaksi dalam kelompok sosial. Komunikasi berperan penting dalam berbagai aspek kehidupan, baik dalam lingkungan keluarga, hubungan sosial di masyarakat, maupun dunia kerja. Interaksi manusia sering terjadi dalam berbagai forum, baik formal maupun informal, yang mencerminkan hakikat dari integrasi sosial. Proses ini berkontribusi dalam membentuk karakter dan kepribadian seseorang dalam kehidupan bermasyarakat.

Dalam sebuah organisasi komunikasi menjadi sangat kompleks dan menjadi salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi yang efektif. Tidak hanya terbatas pada proses penyampaian saja namun merujuk pada komunikasi yang sistematis, efektif, persuasif dan membentuk pola komunikasi yang disesuaikan dengan pesan yang disusun oleh pimpinan dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang sangat dinamik dapat menimbulkan berbagai permasalahan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yaitu timbulnya konflik atau salah paham. Komunikasi dapat memberikan motivasi kepada sumber daya manusia dengan memberikan penjelasan tentang apa yang harus mereka lakukan, bagaimana cara mengerjakannya dan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas.

Komunikasi setidaknya harus menciptakan kesamaan makna antara pihak-pihak yang terlibat, tidak hanya sekadar menyampaikan informasi, tetapi juga memastikan bahwa pesan yang disampaikan dipahami dengan baik. Selain itu, komunikasi yang efektif bersifat persuasif, sehingga mampu menumbuhkan keyakinan dan memengaruhi pihak lain. Seorang pemimpin harus mampu menerapkan komunikasi yang terbuka dalam konteks pekerjaan dan organisasi demi kepentingan serta kemajuan bersama. Namun, meskipun komunikasi terbuka dapat menjadi strategi yang baik, hal tersebut tidak selalu menjamin keberhasilan dalam organisasi. Pemimpin juga dituntut untuk peka dalam mengamati, memahami, dan merespons situasi serta kondisi di lingkungan kerja. Ketika pemimpin menerapkan komunikasi terbuka dengan semua pihak, hal ini dapat membantu menyelesaikan konflik dalam organisasi dan menciptakan hubungan yang harmonis di antara sumber daya manusia. Dengan adanya komunikasi yang efektif, konflik dapat diminimalisir, sehingga memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan dan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara selaras.

Untuk mengatasi konflik dalam organisasi, diperlukan berbagai tindakan strategis agar konflik tidak berlarut-larut. Beberapa langkah yang dapat dilakukan meliputi optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi, peningkatan koordinasi antar bagian dalam organisasi, serta penetapan tujuan bersama yang dapat menjembatani kepentingan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Selain itu, intervensi manajemen dalam mendorong kompromi antara pihak yang berselisih juga menjadi langkah penting. Organisasi juga

dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak dengan menyediakan forum khusus sebagai wadah penyelesaian konflik, sehingga solusi yang dicapai dapat diterima oleh semua pihak dan berdampak positif terhadap stabilitas organisasi.

Kinerja merujuk pada pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Sutrisno (2016) menjelaskan bahwa kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Kinerja juga mencakup bagaimana seseorang diharapkan bertindak dan berfungsi dalam menjalankan tugas yang dibebankan, dengan mempertimbangkan aspek kuantitas, kualitas, serta waktu penyelesaian pekerjaan. Secara keseluruhan, kinerja dapat dipahami sebagai hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan memperhatikan efektivitas serta efisiensi dalam proses pelaksanaannya.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, penilaian kinerja diarahkan pada kriteria kinerja seorang pemimpin dalam suatu tim maupun unit kerja. Menurut Schuler terdapat tiga jenis kriteria dasar dalam penilaian kinerja, yaitu: 1) Kriteria berdasarkan sifat. Penilaian didasarkan pada karakteristik individu seperti keterampilan komunikasi, kemampuan kepemimpinan, loyalitas, serta keandalan. Namun, hubungan antara sifat dan kinerja seringkali kali tidak terlalu kuat karena sifat bersifat subjektif dan sulit untuk

didefinisikan secara konkret. 2) Kriteria berdasarkan perilaku. Berfokus pada bagaimana pekerjaan dilakukan, terutama dalam peran yang membutuhkan interaksi antarindividu. Kriteria ini menjadi penting karena menunjukkan tindakan nyata yang dilakukan oleh sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang diharapkan. 3) Kriteria berdasarkan hasil. Menitikberatkan pada output atau pencapaian kerja, tanpa terlalu memperhatikan proses yang dilakukan untuk mencapainya. Kriteria ini lebih berorientasi pada hasil akhir yang diperoleh daripada metode yang digunakan dalam mencapainya.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh loyalitas, dedikasi, serta integritas. Selain itu, kinerja juga mencakup sikap kerja sama yang efektif dalam lingkungan kerja, sehingga mampu memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam bentuk pencapaian hasil kerja yang berkualitas serta produktivitas yang optimal.

Pada dasarnya, setiap organisasi bertujuan untuk mengoptimalkan hasil yang dicapai, salah satunya melalui peningkatan motivasi kerja dan komunikasi interpersonal. Ketika kedua aspek ini dikelola dengan baik, sumber daya manusia dapat menjalankan serta mengembangkan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal, sehingga berdampak positif pada peningkatan kualitas kinerja. Sebaliknya, apabila motivasi kerja dan komunikasi interpersonal tidak berjalan efektif, maka akan timbul kesenjangan dalam hubungan kerja, sikap individualisme, serta konflik yang

berkepanjangan akibat perbedaan pendapat, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja sumber daya manusia.

Begitu juga dengan Hotel Harris Semarang merupakan salah satu hotel dan apartemen yang berada di kota Semarang. Untuk mewujudkan tujuan organisasi di Hotel Harris Semarang memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas baik dari sisi akademik maupun praktik. Dalam hal ini diharapkan sumber daya manusia akan mampu menyelesaikan konflik organisasi dan mampu menciptakan kinerja yang berkualitas.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja dalam kemampuan menyelesaikan konflik organisasi?
2. Bagaimanakah pengaruh komunikasi interpersonal dalam kemampuan menyelesaikan konflik organisasi?
3. Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia?
4. Bagaimanakah pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja sumber daya manusia?
5. Bagaimanakah pengaruh penyelesaian konflik organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan yaitu mengenai:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dalam kemampuan menyelesaikan konflik organisasi
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal dalam kemampuan menyelesaikan konflik organisasi
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia
4. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja sumber daya manusia
5. Untuk mengetahui pengaruh penyelesaian konflik organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Aspek teoritis
  1. Hasil penelitian ini dilakukan sebagai pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia mengenai motivasi kerja, komunikasi interpersonal dan kinerja sumber daya manusia
  2. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada penelitian selanjutnya.

b. Aspek praktis

1. Bagi Peneliti

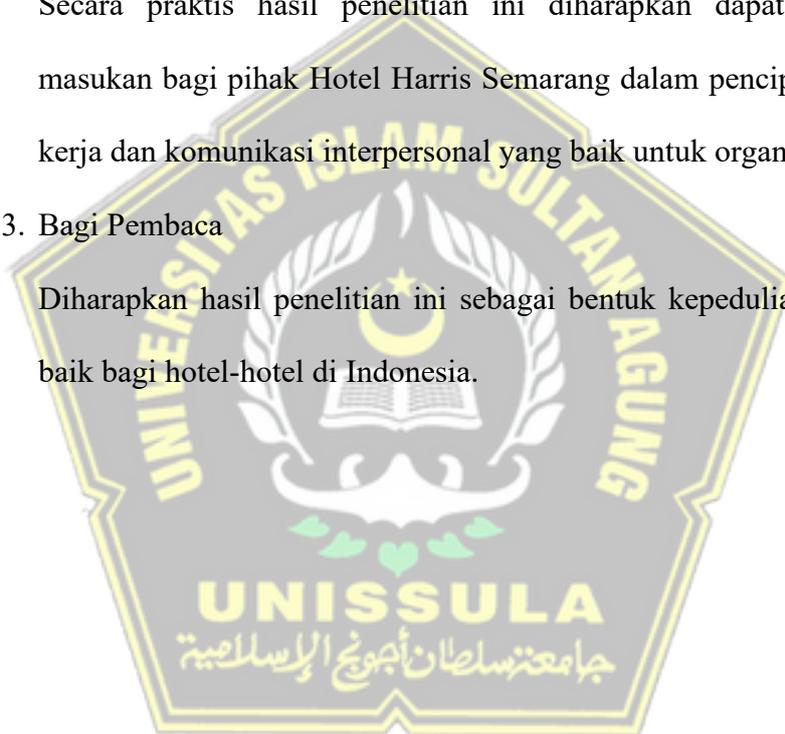
Dapat mengetahui pengaruh motivasi kerja komunikasi interpersonal dalam menyelesaikan konflik organisasi di industri perhotelan

2. Bagi Perusahaan

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak Hotel Harris Semarang dalam penciptaan motivasi kerja dan komunikasi interpersonal yang baik untuk organisasi.

3. Bagi Pembaca

Diharapkan hasil penelitian ini sebagai bentuk kepedulian dan contoh baik bagi hotel-hotel di Indonesia.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Gambaran Umum Motivasi Kerja

##### 2.1.1 Definisi Motivasi Kerja

Anoraga (2014) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mampu memunculkan semangat atau dorongan dalam bekerja. Sementara itu, Hasibuan (2015) mengemukakan bahwa istilah motivasi berakar dari kata dalam bahasa Latin, *movere*, yang artinya adalah daya penggerak atau dorongan yang mampu menciptakan antusiasme kerja seseorang. Hal ini membuat individu bersedia untuk bekerja sama, bekerja secara efisien, dan mengerahkan seluruh potensinya demi meraih kepuasan. Lebih lanjut, Hasibuan (2015) menegaskan bahwa motivasi kerja adalah suatu kondisi atau energi yang mendorong karyawan untuk bergerak secara terarah guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Adanya sikap mental karyawan yang positif dan mendukung terhadap lingkungan kerja akan memperkuat motivasi mereka dalam mencapai kinerja yang optimal.

Pinder (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah sekumpulan kekuatan, baik yang berasal dari dalam diri maupun luar diri individu, yang mendorong seseorang untuk memulai dan mempertahankan perilaku kerja sesuai dengan pola, arah, intensitas, dan durasi tertentu. Sementara itu, Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kemauan untuk mengeluarkan usaha yang besar dalam mencapai tujuan organisasi, dengan syarat bahwa usaha tersebut dapat memenuhi kebutuhan pribadi

individu. Herzberg (dalam Robbins & Judge, 2013) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat menciptakan kepuasan terhadap kinerja yang dihasilkan. Herzberg mengembangkan teori yang dikenal sebagai teori dua faktor, yaitu faktor motivasional dan faktor higiene (pemeliharaan). Faktor motivasional merujuk pada dorongan intrinsik, seperti keinginan untuk berprestasi, yang berasal dari dalam diri seseorang. Di sisi lain, faktor higiene atau pemeliharaan bersifat ekstrinsik, yang berarti berasal dari lingkungan atau faktor luar diri individu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan pengertian motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.

### **2.1.2 Aspek-Aspek Motivasi Kerja**

Menurut Anoraga (2014) aspek-aspek motivasi kerja karyawan yaitu:

#### **a. Kedisiplinan karyawan**

Kedisiplinan mencerminkan sikap, perilaku, atau tindakan karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan pola, keputusan, peraturan, dan norma yang telah disepakati bersama antara karyawan dan perusahaan, baik secara tertulis maupun lisan. Karyawan juga harus siap menerima konsekuensi jika melanggar aturan, tugas, atau wewenang yang telah diberikan.

b. Imajinasi dan daya kombinasi yang tinggi

Karyawan mampu menghasilkan karya melalui penggabungan ide-ide atau gambaran yang disusun secara detail atau berasal dari inisiatif pribadi, bukan meniru. Hasil kerja tersebut bersifat konstruktif dan mendukung peningkatan kualitas kerja.

c. Kepercayaan diri

Karyawan memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya, mampu berpikir mandiri, dan menghadapi situasi dengan pikiran positif. Mereka juga bertanggung jawab atas keputusan yang diambil dan dapat menyelesaikan masalah dengan tenang.

d. Ketahanan terhadap tekanan

Karyawan mampu merespons pengalaman emosional yang tidak menyenangkan, yang dirasakan sebagai ancaman atau ketidakseimbangan antara tuntutan dan keinginan. Tekanan tersebut diatasi dengan cara yang sesuai dengan karakter masing-masing individu.

e. Tanggung jawab dalam bekerja

Karyawan memiliki kesadaran untuk menjalankan kewajiban atau tugas, disertai keberanian menerima risiko, inisiatif tinggi dalam menghadapi tantangan, serta dorongan kuat untuk menyelesaikan apa yang harus dilakukan.

Sementara itu, Robbins dan Judge (2013), menyatakan aspek-aspek motivasi kerja sebagai berikut:

- a. Mempunyai sifat agresif dalam bekerja,
- b. Kreatif dalam menjalankan tugas,
- c. Peningkatan mutu kerja dari waktu ke waktu,
- d. Disiplin terhadap jam kerja,
- e. Tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan kemampuan,
- f. Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja, kesetiaan dan kejujuran, terjalin hubungan kerja antara karyawan dengan pimpinan, tercapainya tujuan perorangan dan tujuan organisasi, dan menghasilkan informasi yang akurat dan tepat.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek motivasi kerja karyawan meliputi kedisiplinan, imajinasi dan daya kombinasi yang tinggi, kepercayaan diri, ketahanan terhadap tekanan, tanggung jawab dalam bekerja, sifat agresif, kreativitas dalam melaksanakan tugas, peningkatan mutu pekerjaan secara berkelanjutan, kepatuhan terhadap jam kerja, kemampuan menyelesaikan tugas sesuai kapasitas, inisiatif kerja yang tinggi, kesetiaan dan kejujuran, hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan pimpinan, pencapaian tujuan pribadi dan organisasi, serta kemampuan menghasilkan informasi yang akurat dan tepat waktu. Dalam penelitian ini, aspek-aspek yang akan digunakan merujuk pada pendapat Anoraga (2014).

Alasan menggunakan aspek dari Anoraga karena aspek-aspek tersebut mengukur kedisiplinan, daya imajinasi dan daya kombinasi, kepercayaan diri,

daya tahan terhadap tekanan, dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini peneliti anggap relevan untuk mengukur motivasi kerja pada karyawan berdasarkan hasil observasi dan kondisi di lapangan.

### **2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Winardi (2011) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor internal.

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu. Faktor ini meliputi persepsi seseorang tentang dirinya sendiri, harga diri, pencapaian prestasi, harapan, kebutuhan, karakter bawaan, tingkat pendidikan, serta pengalaman masa lalu.

b. Faktor eksternal.

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini mencakup lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, serta dorongan atau dukungan dari atasan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Dalam penelitian ini, peneliti memilih untuk menggunakan faktor harga diri yang termasuk dalam faktor internal sebagai variabel yang memengaruhi

motivasi kerja. Pemilihan faktor harga diri didasarkan pada pemikiran bahwa harga diri merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh setiap individu.

Winardi (2011) menyatakan bahwa harga diri dapat memengaruhi motivasi kerja seseorang. Harga diri mencerminkan persepsi individu tentang kemampuannya dan kelayakannya dalam melakukan suatu tugas. Ketika seseorang merasa mampu dan layak, ia akan memiliki semangat dan motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Noordjanah (2015), yang menunjukkan adanya hubungan positif antara harga diri dan motivasi. Semakin tinggi harga diri yang dimiliki oleh seseorang, semakin tinggi pula motivasinya. Sebaliknya, semakin rendah harga diri seseorang, semakin rendah pula tingkat motivasinya.

## **2.2 Gambaran Umum Komunikasi Interpersonal**

### **2.2.1 Definisi Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi adalah proses di mana dua orang atau lebih saling bertukar informasi untuk mencapai pemahaman yang lebih mendalam (Rogers dan Kuncaid dalam Cangara, 2010). Komunikasi interpersonal, khususnya, memiliki pengaruh yang signifikan dalam memengaruhi orang lain, terutama pada tingkat individu. Hal ini karena komunikasi interpersonal biasanya terjadi secara langsung (*face to face*), tanpa menggunakan media perantara, sehingga tidak ada jarak yang memisahkan antara komunikator dan komunikan. Dengan bertatap muka secara langsung, masing-masing pihak dapat langsung melihat respon-respon yang diberikan, dan juga mengurangi

kemungkinan ketidakjujuran selama proses komunikasi berlangsung (Suranto AW, 2011).

Komunikasi interpersonal juga dikenal sebagai komunikasi antar pribadi. Ini merupakan proses pengiriman pesan dari satu orang kepada orang lain atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang langsung. Dean Barnlund mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai interaksi tatap muka dalam situasi sosial informal, di mana individu saling bertukar pesan verbal dan non-verbal secara timbal balik (Mulyana dalam Rohmah, 2011).

Secara lebih spesifik, komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi antara dua orang atau lebih yang dapat langsung diketahui timbal baliknya. Dengan kata lain, komunikasi interpersonal bertujuan untuk membangun hubungan dengan orang lain. Menurut Everet M. Rogers, terdapat beberapa ciri khas komunikasi yang menggunakan saluran komunikasi interpersonal (Liliweri dalam Rohmah, 2011), yaitu:

- a. Arus pesan yang bersifat dua arah
- b. Konteks komunikasi dua arah
- c. Tingkat umpan balik yang tinggi
- d. Kemampuan mengatasi tingkat selektivitas yang tinggi
- e. Kecepatan menjangkau audiens yang besar relatif lambat
- f. Efek yang mungkin terjadi adalah perubahan sikap

Komunikasi interpersonal juga berperan sebagai alat untuk memperbaiki hubungan dalam organisasi. Tanpa komunikasi yang efektif,

konflik dapat muncul dan, jika dibiarkan, dapat memengaruhi dinamika organisasi. Sebaliknya, komunikasi interpersonal yang efektif dapat memberikan manfaat besar bagi organisasi, menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Komunikasi interpersonal adalah proses sosial di mana individu-individu yang terlibat saling memengaruhi satu sama lain, baik dalam hal sikap, pendapat, maupun perilaku.

Berikut adalah dimensi yang menentukan efektifitas komunikasi interpersonal di dalam organisasi menurut De Vito dalam Rohmah (2011) yaitu:

1. Bersikap Yakin

Komunikasi interpersonal dalam organisasi akan lebih efektif jika seseorang tidak merasa malu, gugup, atau cemas saat berinteraksi dengan orang lain dalam berbagai situasi komunikasi.

2. Kebersamaan

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif jika seseorang merasa menjadi bagian integral dari organisasi tersebut.

3. Manajemen Interaksi

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif jika seseorang mampu mengatur isi, kelancaran, dan arah pembicaraan secara konsisten.

4. Perilaku Ekspresif

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif jika seseorang memberikan umpan balik yang relevan dan sesuai dengan konteks pembicaraan.

## 5. Orientasi pada Orang Lain

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif jika seseorang menghargai perbedaan pendapat dan perspektif orang lain dalam menjelaskan atau mendiskusikan suatu hal.

Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi antara dua orang atau lebih yang dapat langsung memberikan umpan balik. Dengan kata lain, komunikasi interpersonal adalah bentuk komunikasi yang bertujuan membangun hubungan dengan orang lain dan berfungsi sebagai sarana untuk mengkoordinasikan berbagai subsistem dalam organisasi. Tingkat intensitas dan frekuensi komunikasi yang dilakukan juga turut memengaruhi hasil dari proses komunikasi tersebut.

### 2.2.2 Tujuan Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan *action oriented*, yaitu suatu tindakan yang berorientasi pada tujuan. Tujuan komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut:

#### a. Mengungkapkan perhatian kepada orang lain

Salah satu tujuan komunikasi interpersonal adalah menunjukkan perhatian kepada orang lain. Hal ini dapat dilakukan melalui sapaan, senyuman, lambaian tangan, menanyakan kabar, atau gestur lainnya. Komunikasi interpersonal bertujuan untuk menciptakan kesan peduli dan menghindari kesan tertutup atau dingin.

b. Menemukan diri sendiri

Komunikasi interpersonal memberikan kesempatan bagi seseorang untuk mengenali dan memahami karakteristik dirinya melalui umpan balik dari orang lain. Dengan saling berbagi tentang minat, harapan, dan preferensi, seseorang dapat memperoleh informasi berharga untuk lebih memahami dirinya sendiri.

c. Menemukan dunia luar

Melalui komunikasi interpersonal, seseorang dapat memperoleh informasi tentang dunia luar. Komunikasi berfungsi sebagai "jendela dunia" yang memungkinkan seseorang untuk mengetahui berbagai peristiwa dan keadaan di sekitarnya.

d. Membangun dan memelihara hubungan yang harmonis

Sebagai makhluk sosial, manusia memiliki kebutuhan untuk membangun dan memelihara hubungan baik dengan orang lain. Komunikasi interpersonal memungkinkan seseorang untuk menghabiskan waktu dan upaya dalam menciptakan serta menjaga hubungan yang harmonis.

e. Mempengaruhi sikap dan perilaku

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan yang bertujuan untuk menginformasikan atau mengubah sikap, pendapat, atau perilaku orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketika seseorang menerima pesan, mereka telah dipengaruhi oleh proses komunikasi tersebut. Komunikasi juga dapat memberikan makna

pada suatu situasi, yang pada akhirnya dapat mengarah pada perubahan sikap.

- f. Mencari kesenangan atau sekedar menghabiskan waktu

Komunikasi interpersonal dapat menjadi sumber kesenangan atau hiburan. Melalui interaksi, seseorang dapat merasa senang, rileks, dan terhibur.

- g. Menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi

Komunikasi interpersonal dapat menjadi solusi untuk mengatasi kesalahpahaman (*miscommunication*) yang terjadi antara dua pihak. Dengan pendekatan langsung dan terbuka, masalah dapat diselesaikan secara efektif.

- h. Memberi bantuan (konseling)

Komunikasi interpersonal juga dapat digunakan sebagai sarana untuk memberikan bantuan kepada orang lain, seperti memberikan saran atau dukungan kepada mereka yang membutuhkan.

## 2.3 Penyelesaian Konflik Organisasi

### 2.3.1 Definisi Konflik Organisasi

Menurut Veithzal Rivai (2011) konflik yaitu ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/kelompok) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Sedangkan menurut Melayu Hasibuan (2010) konflik adalah persaingan kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan. Para manajer dan karyawan memiliki beberapa strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik. Strategi tersebut adalah menghindari konflik, mengakomodasi atau memberikan kesempatan kepada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, kompetisi, kompromi atau negoisasi, dan memecah masalah atau kolaborasi.

Dari ketiga definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa penyelesaian konflik organisasi adalah strategi dalam menangani dan menyelesaikan perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi yang ada dalam organisasi.

### **2.3.2 Faktor-Faktor Penyebab Konflik**

Menurut Murwansyah (2010), konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor, yang dapat dikategorikan ke dalam faktor organisasi dan faktor antar pribadi. Berikut penjelasannya:

#### **1. Faktor Organisasi**

##### **a. Persaingan untuk memperoleh sumber daya yang langka**

Setiap organisasi memiliki sumber daya yang terbatas, seperti ruang, peralatan, dana, atau tenaga kerja. Konflik sering muncul ketika terjadi persaingan dalam pembagian sumber daya tersebut.

##### **b. Ketidakjelasan tanggung jawab dan wewenang**

Dalam organisasi, seringkali terjadi kebingungan mengenai siapa yang bertanggung jawab atas suatu tugas atau kewajiban. Ketidakjelasan ini dapat memicu konflik, terutama ketika pihak-pihak yang terlibat saling menyangkal tanggung jawab mereka.

- c. Interdependensi dan kejadian yang muncul dari saling ketergantungan

Dalam organisasi, berbagai unit kerja, individu, atau kelompok seringkali saling bergantung satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan. Jika masukan atau perintah yang diberikan tidak lengkap atau tidak memuaskan, hal ini dapat memicu konflik yang tajam.

## 2. Faktor antar pribadi

- a. Rasa iri atau dendam

Sikap negatif seperti iri atau dendam dapat muncul akibat masalah atau kesalahan di masa lalu. Hal ini dapat memengaruhi mental seseorang dan mendorongnya untuk melakukan balas dendam terhadap orang yang dianggap bertanggung jawab.

- b. Salah anggapan atau kesalahan atribusi

Konflik sering muncul ketika seseorang salah mengartikan perilaku orang lain, misalnya dengan menganggap bahwa orang lain sengaja menghambat kepentingannya.

- c. Komunikasi yang buruk

Komunikasi yang tidak efektif, seperti pesan yang tidak jelas atau tidak dipahami dengan baik, dapat memicu konflik. Misalnya, pimpinan mungkin menganggap pesannya sudah jelas, sementara bawahan belum memahami apa yang harus dilakukan.

d. Konflik yang tidak tepat

Memberikan umpan balik negatif yang menyinggung perasaan penerima pesan, alih-alih mencari solusi untuk meningkatkan kinerja, dapat memperburuk konflik.

e. Ketidakpercayaan

Semakin besar rasa curiga atau ketidakpercayaan terhadap orang lain, semakin besar pula potensi konflik yang muncul. Ketidakpercayaan dapat mengganggu fokus dan merusak hubungan kerja.

### 2.3.3 Cara Mengelola Konflik

Salah satu tantangan yang sering muncul saat terjadi perubahan dalam organisasi adalah konflik antarindividu atau antarkelompok. Konflik tidak selalu harus dihindari, melainkan dapat didorong karena memiliki potensi sebagai kekuatan yang mendorong perubahan dan kemajuan organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2011), terdapat beberapa cara untuk mengelola konflik dengan baik, yaitu:

## 1. Metode stimulasi konflik

Metode ini digunakan untuk merangsang anggota yang pasif akibat situasi konflik yang rendah. Tujuannya adalah menciptakan konflik yang produktif. Beberapa cara stimulasi konflik meliputi:

- a. Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok, membawa perspektif baru yang dapat berfungsi memicu dinamika kelompok.
- b. Penyusunan kembali organisasi, mengubah struktur organisasi untuk menciptakan tantangan baru.
- c. Penawaran bonus, pembayaran insentif, dan penghargaan untuk mendorong persaingan.
- d. Pemilihan manajer-manajer yang tepat, memilih pemimpin yang mampu memicu semangat dan inovasi.
- e. Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan, mengubah pola kerja atau kebijakan untuk menciptakan tantangan baru.

## 2. Metode pengurangan konflik

Metode ini bertujuan untuk mengurangi permusuhan (antagonisme) yang timbul akibat konflik. Meskipun tidak menyelesaikan akar masalah, metode ini membantu meredakan ketegangan. Metode ini ada dua. Metode pertama, mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan yang lebih bisa diterima dua kelompok. Metode

kedua, mempersatukan dua kelompok yang saling bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama.

### 3. Metode penyelesaian konflik

Terdapat tiga metode yang digunakan dalam penyelesaian konflik, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integritas.

#### 1) Dominasi atau penekanan

Dominasi atau penekanan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:

- a. Kekerasan (*forcing*) yang bersifat penekanan atau otokratik.
- b. Penenangan (*smoothing*) yaitu cara yang lebih diplomatis.
- c. Penghindaran (*avoidance*) adalah dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas.
- d. Aturan mayoritas (*majority rule*) adalah mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan mengutan suara (*voting*) menggunakan prosedur yang adil.

#### 2) Kompromi

Pimpinan mencoba menyelesaikan konflik dengan menggunakan jalan tengah yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam konflik. Bentuk-bentuk kompromi adalah sebagai berikut:

- a. Pemisahan (*separation*) yaitu memisahkan pihak yang bertikai sampai tercapai kesepakatan.

- b. Perwasitan (arbitasi) yaitu melibatkan pihak ketiga (seperti pimpinan) untuk memberikan pendapat atau keputusan.
- c. Kembali pada peraturan yang berlaku, menyelesaikan konflik berdasarkan ketentuan yang sudah ada.
- d. Penyuapan (bribing) yaitu memberikan kompensasi kepada salah satu pihak sebagai imbalan penyelesaian konflik.
- e. Pemecahan masalah integratif (secara menyeluruh) yaitu konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Disamping penekanan konflik atau pencarian kompromi, kedua belah pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima oleh semua pihak.

### 3) Pemecahan masalah integritas

Metode ini bertujuan untuk menyelesaikan konflik secara menyeluruh dengan melibatkan semua pihak. Beberapa pendekatan yang dapat digunakan adalah:

#### a. *Consensus*

Mencari solusi terbaik yang disepakati bersama tanpa menguntungkan satu pihak.

#### b. Konfrontasi

Membuka dialog langsung antara pihak yang bertikai dengan bantuan pemimpin yang terampil.

#### c. Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi

Seorang pemimpin tidak dapat mengatasi sendiri konflik yang muncul, pemimpin dapat menggunakan tenaga eksternal sebagai mediator atau penengah. Hal ini dikarenakan manajer tidak selamanya dapat menggunakan kekuasaan untuk memaksakan atau mengatasi konflik yang ada.

#### **2.3.4 Manfaat Konflik**

Berikut adalah manfaat manajemen konflik menurut Marwansyah (2010).

- a. Memunculkan masalah-masalah yang tersembunyi ke permukaan, sehingga ada kemungkinan untuk diselesaikan, konflik dapat memunculkan masalah-masalah yang selama ini terpendam, sehingga memungkinkan untuk diselesaikan secara efektif.
- b. Mendorong orang untuk mencari pendekatan yang lebih tepat untuk memperoleh hasil yang lebih baik, konflik mendorong individu atau kelompok untuk mencari cara-cara baru yang lebih efektif dalam mencapai hasil yang lebih baik.
- c. Meningkatkan kesadaran diri dan empati, konflik membantu meningkatkan kesadaran diri terhadap kemampuan dan keterbatasan, serta memahami perspektif dan masalah yang dihadapi oleh orang lain.
- d. Menyempurnakan proses pengambilan keputusan, konflik dapat memperkaya dalam proses-proses pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan berbagai sudut pandang.

- e. Menyebabkan perubahan-perubahan positif, konflik dapat menjadi katalisator untuk perubahan yang diperlukan dalam organisasi.
- f. Mengurangi kebosanan, konflik dapat menghilangkan rutinitas dan kebosanan dengan menciptakan dinamika baru dalam lingkungan kerja.

### 2.3.5 Bentuk-bentuk dalam konflik

Menurut Veitzhal Rivai (2011) konflik dikategorikan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. Berdasarkan perilakunya

Konflik dapat bersifat internal (terjadi dalam diri individu, misalnya karena pertentangan nilai atau tujuan pribadi) atau eksternal (terjadi antara individu dengan orang lain atau kelompok, seperti konflik antarkaryawan atau antara karyawan dengan manajemen) bagi individu yang mengalaminya

2. Berdasarkan penyebabnya

Konflik yang disebabkan oleh mereka yang terlibat konflik ingin mendapat keuntungan sendiri (misalnya, persaingan untuk mendapatkan sumber daya atau pengakuan) atau karena timbulnya perbedaan pendapat, penilaian dan norma (perbedaan dalam cara berpikir, nilai, atau persepsi dapat memicu konflik).

3. Berdasarkan akibatnya

Konflik dapat bersifat baik atau buruk. Konflik dapat memiliki dampak positif (konflik yang dikelola dengan baik dapat

meningkatkan kinerja, kreativitas, dan inovasi dalam organisasi) dan negative (konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan kekacauan, menurunkan moral, dan mengancam keberlangsungan organisasi) terhadap kinerja organisasi atau individu itu sendiri, tergantung daripada sifat konflik dan bagaimana mengelola konflik tersebut.

Dalam konteks organisasi, tingkat konflik yang optimal dianggap bermanfaat karena dapat mendorong kinerja yang lebih baik. Namun, jika tingkat konflik terlalu rendah, organisasi mungkin menjadi stagnan dan kurang inovatif. Sebaliknya, jika tingkat konflik terlalu tinggi, hal ini dapat menyebabkan kekacauan dan mengancam stabilitas organisasi. Oleh karena itu, manajemen konflik yang efektif sangat penting untuk menjaga keseimbangan dan memastikan bahwa konflik memberikan dampak positif bagi organisasi.

## 2.4 Kinerja Sumber Daya Manusia

### 2.4.1 Definisi Kinerja

Istilah kinerja bersal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara (2015), kinerja adalah hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Wirawan dalam Abdullah (2014) menjelaskan bahwa kinerja merupakan singkatan dari

*kinetika energi kerja*, yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam periode waktu tertentu. Menurut Nawawi dalam Widodo (2015) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas tugas-tugas tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang. Menurut Simamora dalam Putri (2013) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian tugas-tugas yang membentuk suatu pekerjaan seorang karyawan.

Menurut Kasmir (2016) menyebutkan: “Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017) menyatakan: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Masram (2017) juga menyebutkan “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut”.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaanya dengan baik dari segi kualitas maupun kuantitas

dengan standar kriteria yang ditetapkan dan dalam waktu yang sudah ditentukan.

Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015) kinerja di pengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- 1) Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal yang berhubungan dengan pendidikan atau pelatihan, motivasi kerja, etos kerja, kondisi fisik dan mental pegawai.
- 2) Sarana pendukung, yaitu yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti keselamatan kerja, kesehatan kerja, manajemen kepemimpinan. Dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai seperti upah atau gaji, jaminan sosial, keamanan kerja dan kenyamanan kerja.
- 3) Supra sarana, yaitu hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Mengkunegara (2011) menyebutkan terdapat beberapa indikator dari kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja

Seberapa baik hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang pegawai.

- 2) Kuantitas kerja

Seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan. Semakin banyak pekerjaan yang diselesaikan, semakin baik kinerjanya.

### 3) Pelaksanaan tugas

Seberapa akurat dan tepat seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa kesalahan.

### 4) Tanggung jawab

Kesadaran seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dalam waktu yang ditentukan. Semakin banyak tugas yang diselesaikan, semakin tinggi tanggung jawabnya.

Sedangkan menurut Bernadin dalam Rosita (2012) dan Rikantika (2016) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 (enam) kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan, yaitu:

#### 1) Kualitas

Hasil pekerjaan yang mendekati sempurna, sesuai dengan standar ideal atau tujuan yang diharapkan.

#### 2) Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam siklus tertentu.

#### 3) Ketepatan waktu

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan memanfaatkan waktu secara optimal untuk menyelesaikan tugas lainnya.

#### 4) Efektivitas

Tingkat pemanfaatan sumber daya manusia dan organisasi secara maksimal untuk meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian.

#### 5) Kemandirian

Kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas tanpa memerlukan bantuan atau bimbingan dari orang lain.

#### 6) Komitmen

Tingkat kesetiaan dan tanggung jawab seseorang terhadap organisasi serta kesediaan untuk berkontribusi secara maksimal.

### **2.4.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja karyawan**

Perusahaan yang sehat dan memiliki manajemen yang baik biasanya ditandai dengan kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bagi karyawan itu sendiri. Berikut adalah beberapa manfaat dan tujuan penilaian kinerja menurut para ahli:

Menurut Wibowo dalam Rozarie (2017:66) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

- 1) Evaluasi tujuan dan saran, memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan dan sasaran kinerja organisasi di masa depan.

- 2) Evaluasi rencana, menganalisis penyebab jika hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- 3) Evaluasi lingkungan, menilai apakah kondisi lingkungan selama pelaksanaan kerja kondusif atau justru menimbulkan kesulitan atau kegagalan.
- 4) Evaluasi proses kinerja, mengidentifikasi kendala dalam proses pelaksanaan kinerja, seperti masalah mekanisme kerja, kepemimpinan, atau hubungan antar manusia dalam organisasi.
- 5) Evaluasi pengukuran kinerja, Menilai apakah sistem penilaian kinerja, *review*, dan *coaching* telah dilakukan dengan benar dan metode yang tepat.
- 6) Evaluasi hasil, mencari faktor penyebab deviasi (penyimpangan) dan memperbaikinya untuk kinerja yang lebih baik di masa depan.

Menurut Rozarie (2017), penilaian kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk dilakukan karena memiliki beberapa manfaat strategis. Penilaian kinerja tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen atau publik, tetapi juga menjadi pedoman dalam menentukan promosi karyawan ke jenjang yang lebih tinggi. Rozarie menekankan bahwa kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, sehingga penilaian kinerja diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dengan demikian, penilaian kinerja menjadi alat yang efektif untuk mengidentifikasi kekuatan

dan kelemahan karyawan serta memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai.

Sementara itu, Greenberg & Baron dalam Rozarie (2017) menjelaskan bahwa penilaian kinerja memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan organisasi terkait sumber daya manusia. Penilaian kinerja memberikan masukan yang kritis untuk keputusan-keputusan strategis seperti promosi, mutasi, atau bahkan pemberhentian karyawan. Selain itu, penilaian kinerja juga digunakan untuk mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya bermanfaat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, tetapi juga membantu karyawan untuk berkembang dan meningkatkan kinerja mereka secara berkelanjutan.

Kemudian menurut Kreitner & Kinicki dalam Rozarie (2017:66) tujuan dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

- 1) Umpan balik kinerja, memberikan informasi tentang performa karyawan.
- 2) Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu, mengetahui area yang perlu ditingkatkan atau dipertahankan.
- 3) Dokumentasi keputusan kepegawaian, sebagai dasar untuk keputusan seperti promosi atau mutasi.
- 4) Penghargaan terhadap kinerja individu, memberikan apresiasi atas pencapaian karyawan.

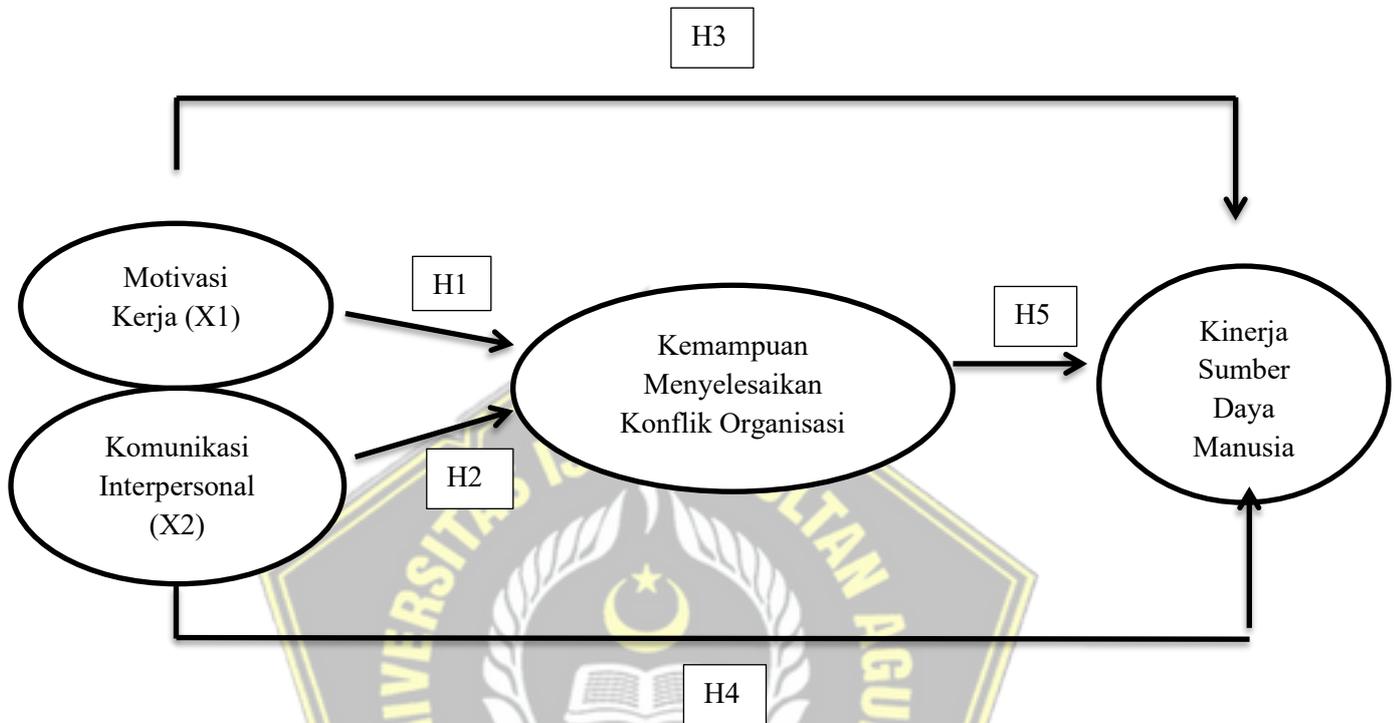
- 5) Mengidentifikasi kinerja buruk, menemukan dan memperbaiki kinerja yang kurang memuaskan.
- 6) Membantu dalam mengidentifikasi tujuan, menjadi acuan untuk menetapkan tujuan kinerja di masa depan.
- 7) Menetapkan keputusan promosi, menentukan karyawan yang layak untuk dipromosikan.
- 8) Pemberhentian pegawai, menjadi pertimbangan dalam Keputusan pemberhentian karyawan.
- 9) Mengevaluasi pencapaian tujuan, menilai sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri. Penilaian kinerja tidak hanya membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, tetapi juga memberikan manfaat bagi karyawan, seperti umpan balik, pengembangan diri, dan peluang untuk promosi. Dengan demikian, penilaian kinerja yang efektif dapat menjadi alat strategis untuk meningkatkan produktivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## **2.5 Kerangka Berfikir**

Peran motivasi dan komunikasi interpersonal berperan besar dalam peningkatan kinerja SDM. Motivasi yang bisa menumbuhkan kinerja SDM adalah motivasi yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan

dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Mengacu pada kerangka ini maka peneliti menerapkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

Keterangan :

- H1 Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi
- H2 Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi
- H3 Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia
- H4 Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia
- H5 Penyelesaian Konflik Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan studi kuantitatif dilakukan berdasarkan kuesioner terstruktur, seperti pendapat Arikunto (2013) mengemukakan penelitian kuantitatif sesuai dengan namanya dituntut untuk menggunakan angka yang dimulai dari pengambilan data, sampai dengan pengolahan data tersebut. Semua data yang disajikan berhubungan dengan angka dan menggunakan analisis statistik. Informasi dikumpulkan di Hotel Harris Semarang dengan survei tatap muka dengan pegawai hotel yang bekerja di hotel bintang empat ini untuk mendapatkan sampel akhir yang valid.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dan menjelaskan pengaruh antar variabel.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

##### **3.2.1 Jenis Data**

adalah sekumpulan bukti atau fakta yang dikumpulkan dan disajikan untuk tujuan tertentu (Tika, 2006: 57). Data sangat memegang peranan penting dalam pelaksanaan penelitian. Pemecahan suatu permasalahan dalam penelitian sangat tergantung dari keakuratan data yang diperoleh. Jenis data dalam penelitian ini adalah Data Kuantitatif.

Data kuantitatif merupakan data yang bersifat angka. Data ini bisa berupa angka-angka seperti 1, 2, 3, 4, dan seterusnya dan dapat pula berasal dari kualitatif yang ditransformasikan menjadi angka-angka atau dengan kata lain memberikan kode (skor) data kualitatif tersebut sesuai dengan jenjangnya.

### 3.2.2 Sumber Data

#### 1) Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang dikumpulkan pertama kali oleh peneliti pada variabel yang tertarik untuk diteliti untuk tujuan spesifik pada penelitian (Sekaran and Bougie, 2013: 113).

Data primer biasanya dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner, dan observasi. Kemudian dalam pengumpulan data primer ini, peneliti mengkombinasikan ketiga teknik tersebut di atas untuk meminimalisir bias atau kesalahan.

#### 2) Data sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada (Sekaran and Bougie, 2013: 116).

Seperti misalnya arsip perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri yang ditawarkan oleh media, website, internet, skripsi, tesis, artikel jurnal, internet, publikasi pemerintah, koran dan lain sebagainya

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data didalam penelitian ini melalui 2 hal yaitu data primer dan data sekunder dengan penjelasan sebagai berikut :

#### 3.3.1 Data primer

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1) Angket (Kuesioner)

Angket (kuesioner) adalah sebuah kumpulan perumusan pertanyaan tertulis yang mana responden mencatat jawaban mereka biasanya dengan menegaskan alternatif tertutup (Sekaran and Bougie, 2013: 147). Sedangkan menurut Hudori Nawawi dalam Tika (2006: 60) angket (kuesioner) adalah usaha mengumpulkan informasi dengan menyampaikan sejumlah pertanyaan tertulis untuk dijawab secara tertulis oleh responden. Pertanyaan yang diajukan dalam angket 52 sebaiknya mengarah kepada permasalahan, tujuan, dan hipotesis penelitian (Tika, 2006: 60). Oleh karena itu, peneliti menggunakan jenis kuesioner tertutup, yaitu suatu kuesioner dimana pertanyaan dan alternatif jawabannya telah ditentukan sehingga responden tinggal memilih jawaban yang ditentukan (Tika, 2006: 61).

Kuesioner ini terdiri dari 16 butir pertanyaan yang telah dikelompokkan kedalam masing-masing variabel yang ada. Kuesioner tertutup ini menggunakan skala likert dengan 5 point skala, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Tabel Alternatif Jawaban**

Simbol	Alternatif Jawaban	Nilai
STS	Sangat Tidak Setuju	1
S	Setuju	2
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

### 3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian merupakan hasil penilaian kinerja SDM di Hotel Harris Semarang

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
1.	Motivasi Kerja	Kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.	1. Balas Jasa 2. Lingkungan kerja 3. Kreatif dan inovatif 4. Prestasi kerja (Afandi, 2018)	Skala Likert, diukur menjadi lima jawaban yaitu: 1. Sangat setuju diberi skor 5 2. Setuju diberi skor 4 3. Netral diberi skor 3 4. Tidak setuju diberi skor 2 5. Sangat tidak setuju diberi skor 1
2.	Komunikasi Interpersonal	Merupakan proses sosial dimana terdapat orang-orang terlibat didalamnya saling mempengaruhi satu sama lain dalam mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang.	1. Mempelajari secara baik dunia luar. 2. Membangun dan memelihara hubungan yang harmonis 3. Mempengaruhi sikap dan perilaku Memberi bantuan (konseling) (Suryanto, 2015)	
3.	Penyelesaian Konflik Organisasi	Yaitu strategi dalam menangani dan menyelesaikan perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi yang ada dalam organisasi.	1. Dominasi atau penekanan 2. Kompromi 3. Pemecahan masalah 4. Integritas (Veithzal Rivai, 2011)	
4.	Kinerja Sumber Daya Manusia	Yaitu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dengan standar kriteria yang ditetapkan dan dalam waktu yang sudah ditetapkan.	1. Orientasi pelayanan 2. Komitmen 3. Disiplin 4. Kerjasama (Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 1 Tahun 2019)	

### **3.4 Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1 Populasi**

Populasi merupakan suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan dianggap dapat menggambarkan populasinya (Soehartono, 2004). Dalam penelitian ini digunakan teknik Purposive Sampling. Dalam purposive sampling peneliti menentukan pengambilan sampel dengan menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian. Yang bertujuan mempertimbangkan penelitian sesuai dengan tujuan penelitian agar data yang diperoleh nantinya lebih representatif.

#### **3.4.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2013) sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misal karena keterbatasan dana, tenaga dan jumlah waktu, maka peneliti akan mengambil sampel pada populasi itu. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative. Dalam penelitian ini menggunakan metode sampling yaitu pada proportional random sampling yaitu pengambilan sampel yang memperhatikan pertimbangan unsur dalam populasi penelitian dengan pengambilan sampel secara acak sederhana pada Hotel Harris Semarang. Untuk mengetahui besar sampel dapat menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Populasi

e = Margin of error atau batas toleransi kesalahan (%)

Dalam rumus ini peneliti menggunakan margin of error sebesar 10% maka perhitungannya sebagai berikut:

$$n = \frac{150}{1 + 150 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{150}{1 + 1,5}$$

$$n = \frac{150}{2,5}$$

$$n = 60$$

Dari perhitungan pengambilan sampel dari 150 populasi pada margin of error 10%. Maka besar sampel minimal dari penelitian ini adalah 60.

Teknik penentuan sampel secara acak (*Random Sampling*). Cara atau teknik tersebut dilakukan jika analisis penelitiannya cenderung deskriptif dan bersifat umum dengan responden karyawan Hotel Harris Semarang.

### 3.5 Uji Instrumen

#### 3.5.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

##### 1) Uji Validitas

Pengujian validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu kuesioner yang digunakan dalam penelitian memiliki tingkat keabsahan yang memadai. Kuesioner dianggap valid apabila setiap

pertanyaan yang terdapat di dalamnya mampu merepresentasikan variabel yang sedang diteliti (Imam Ghozali, 2011). Validitas suatu item dapat ditentukan dengan membandingkan nilai koefisien  $r$  hitung dengan  $r$  tabel (Imam Ghozali, 2011), dengan ketentuan sebagai berikut.

- a) Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka item pertanyaan valid
- b) Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka item pertanyaan tidak valid

## 2) Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2013: 228), reliabilitas merujuk pada sejauh mana suatu instrumen pengukuran secara konsisten mengukur konsep yang dimaksud. Pengujian reliabilitas menunjukkan tingkat ketepatan pengukuran yang bebas dari bias (error), sehingga menghasilkan hasil yang konsisten seiring waktu dan terhadap variasi item dalam instrumen. Dengan kata lain, reliabilitas mencerminkan stabilitas serta konsistensi suatu instrumen dalam mengukur suatu konsep dan berperan dalam menilai kualitas pengukuran.

Sementara itu, Ghozali (2011: 47) mendefinisikan reliabilitas sebagai alat yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu kuesioner dapat diandalkan dalam mengukur suatu variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pertanyaan tetap konsisten dan stabil dalam berbagai kesempatan. Hasil perhitungan yang menunjukkan tinggi

rendahnya reliabilitas disebut koefisien, yang tercermin pada nilai Cronbach Alpha. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliable (andal) apabila mempunyai nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2016).

### 3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik merupakan metode yang digunakan untuk menguji apakah data dalam analisis regresi memenuhi asumsi-asumsi fundamental yang diperlukan agar hasil estimasi regresi menjadi valid dan dapat diandalkan. Dalam penelitian ini, asumsi-asumsi yang diuji mencakup:

#### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas adalah teknik analisis yang digunakan untuk menentukan apakah distribusi data dalam suatu penelitian mengikuti pola distribusi normal. Pengujian ini menjadi penting karena model regresi yang baik umumnya mengasumsikan bahwa data berdistribusi normal atau mendekati normal. Salah satu metode yang sering digunakan untuk menguji normalitas adalah *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, yang berfungsi untuk menilai apakah distribusi data sesuai dengan distribusi normal. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji ini adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka data dianggap terdistribusi normal.
- b) Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka data dianggap tidak terdistribusi normal.

## 2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menilai apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians residual dari satu observasi ke observasi lainnya. Ketidaksamaan varians ini dapat menyebabkan hasil estimasi yang kurang akurat dan tidak efisien. Salah satu metode yang umum digunakan untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah *Uji Glejser*. Dalam *Uji Glejser*, variabel independen diregresikan terhadap nilai absolut residual. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji ini adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai  $p\text{-value} > 0,05$ , maka tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model sehingga asumsi regresi terpenuhi.
- b) Jika nilai  $p\text{-value} \leq 0,05$ , maka terdapat heteroskedastisitas dalam model, yang dapat mempengaruhi validitas hasil regresi.

## 3) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya hubungan linear yang kuat antar variabel independen dalam model regresi. Jika terjadi multikolinieritas, maka interpretasi koefisien regresi dapat menjadi tidak valid karena adanya hubungan yang sangat tinggi antar variabel bebas. Deteksi multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor*

(VIF) dan *Tolerance*. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji ini adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai *VIF* mendekati 10 atau lebih, serta nilai *Tolerance* kurang dari 0,10, maka terdapat indikasi multikolinieritas dalam model.
- b) Jika nilai *VIF* jauh di bawah 10 dan nilai *Tolerance* lebih dari 0,10, maka model regresi bebas dari multikolinieritas.

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Deskriptif Variabel

Deskriptif variabel merupakan suatu prosedur pengolahan data dimana menggambarkan dan meringkas suatu data secara ilmiah dalam bentuk tabel ataupun grafik. Data-data yang disajikan meliputi frekuensi, proporsi dan rasio, ukuran-ukuran kecenderungan pusat (rata-rata hitung, median, modus) ataupun ukuran-ukuran variasi (simpangan baku, variasi, rentang, dan kuartil) (Nursalam, 2008)

#### 3.6.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji dan menganalisis hubungan antara dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen, baik dalam arah positif maupun negatif. Metode ini membantu dalam memahami sejauh mana variabel bebas mempengaruhi variabel terikat dalam suatu model penelitian. Model matematis yang

digunakan dalam regresi linier berganda dinyatakan dalam persamaan berikut:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_n X_n$$

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 + Y_1 + e_1$$

Keterangan:

- $\alpha$  : Konstanta  
 $X_1$  : Motivasi Kerja  
 $X_2$  : Komunikasi Interpersonal  
 $Y_1$  : Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi  
 $Y_2$  : Kinerja Sumber Daya Manusia  
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  : Regresi Coeficient  
 $e$  : Residual/ Eror

### 3.6.3 Uji Hipotesis

#### 1) Uji t

Menurut Ghozali (2018), uji t digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu model regresi. Uji ini bertujuan untuk menentukan apakah suatu variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Dengan asumsi berikut:

- a) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai  $p\text{-value} < 0,05$ , maka variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

- b) Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  dan nilai  $p-value \geq 0,05$ , maka variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

## 2) Uji F

Uji F merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh seluruh variable independen terhadap dependen secara simultan (bersama sama) atau tidak. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dan F tabel pada tingkat signifikansi sebesar 5%. Dengan ketentuan  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa variable independen berpengaruh secara simultan terhadap variable dependen.

### 3.6.4 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

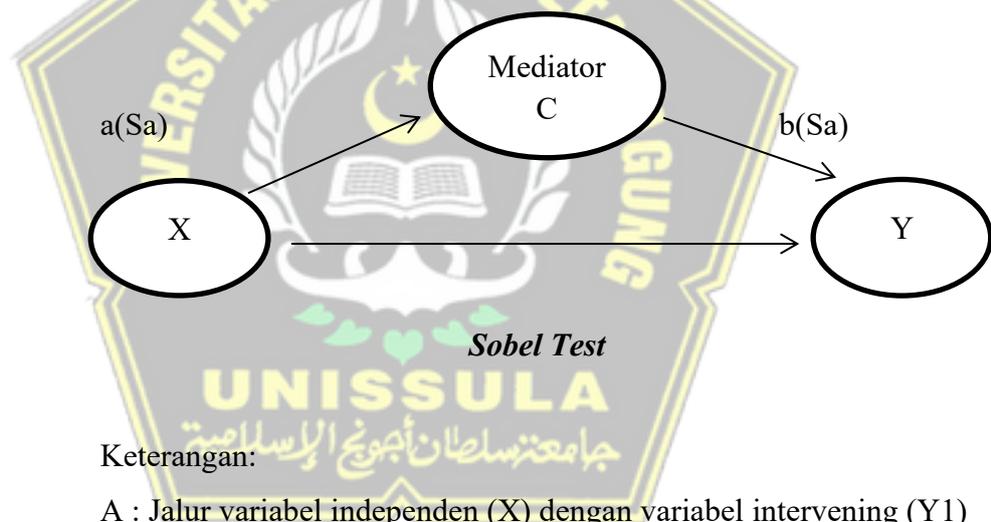
Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan model yang digunakan dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi tercapai nol dan satu. Untuk mengetahui seberapa besar koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel R Square ( $R^2$ ). Jika nilai  $R^2$  kecil, maka dapat dikatakan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas.

Jika nilai mendekati satu berarti variabel independen dapat menjelaskan hampir semua informasi yang dibutuhkan dalam memprediksi variasi variabel dependen. Penggunaan koefisien determinasi mempunyai beberapa kelemahan yaitu adanya bias terhadap jumlah variabel yang dimasukkan ke dalam model. Hasil  $R^2$  pasti akan meningkat setiap tambahan satu variabel

dependen, dengan mengabaikan apakah variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Maka dari itu dianjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted*  $R^2$  untuk mendapatkan model regresi yang terbaik.

### 3.6.5 Uji Sobel

Sobel test merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk menguji hipotesis dengan cara menguji pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mempermudah perhitungan. Uji Sobel, dapat digunakan kalkulator sobel yang disediakan di beberapa Situs internet.



Keterangan:

A : Jalur variabel independen (X) dengan variabel intervening (Y1)

B : Jalur variabel intervening (Y1) dengan variabel dependen (Y2)

Sa : standar eror koefisien a

Sb : standar eror koefisien b

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel intervening memediasi pengaruh antara variabel independen terhadap dependen. Rumus uji sobel adalah sebagai berikut:

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Dengan keterangan :

Sab : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

A : Jalur variabel independent (X) terhadap variabel intervening (I)

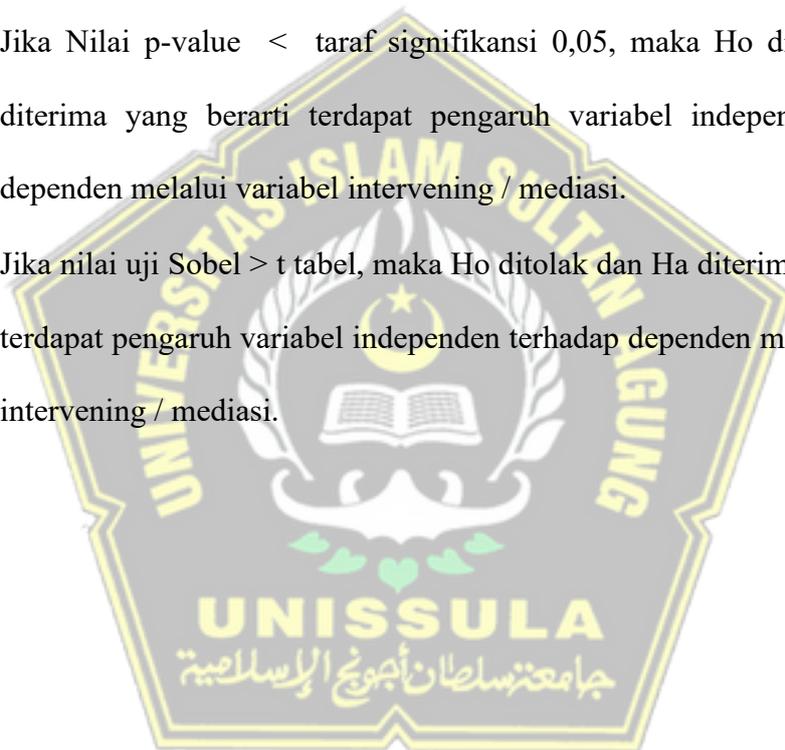
B : Jalur variabel intervening (I) terhadap variabel dependen (Y)

sa : Standar eror koefisien a

sb : Standar eror koefisien b

Adapun kriteria Uji sobel ialah sebagai berikut :

- Jika Nilai p-value < taraf signifikansi 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti terdapat pengaruh variabel independen terhadap dependen melalui variabel intervening / mediasi.
- Jika nilai uji Sobel > t tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti terdapat pengaruh variabel independen terhadap dependen melalui variabel intervening / mediasi.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan karyawan Hotel Harris Semarang sebagai populasi. Proses penyebaran serta pengumpulan data dilakukan secara daring melalui platform *Google Form*. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan hasil jawaban kuesioner yang telah dibagikan kepada mereka, yang mencakup informasi mengenai identitas responden. Dalam penelitian ini, aspek identitas yang diperoleh mencakup jenis kelamin, usia, serta masa kerja responden bekerja di Hotel Harris Semarang.

##### 4.1.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Berikut ini adalah hasil jawaban dari 100 responden dalam penelitian ini berkaitan dengan jenis kelamin responden:

Tabel 4.1

Jenis Kelamin Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	43	43%
2	Perempuan	57	57%
	Total	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, menunjukkan responden dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 43% dan responden dengan jenis kelamin perempuan

sebesar 57%. Hal ini menunjukkan jika responden dengan jenis kelamin Perempuan mendominasi dalam penelitian ini.

#### 4.1.2. Karakteristik Berdasarkan Usia Responden

Berikut ini adalah hasil jawaban dari 100 responden dalam penelitian ini, maka dilakukan pembedaan terhadap usia yang ditampilkan dalam tabel:

**Tabel 4.2**  
**Usia Responden**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	20-26 tahun	40	40%
2	27-33 tahun	35	35%
3	34-40 tahun	15	15%
4	> 40 tahun	10	10%
	Total	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden berusia 20-26 tahun sebesar 40%, 27-33 tahun sebesar 35%, 34-40 tahun sebesar 15% dan > 40 tahun sebesar 10%. Hal ini menunjukkan responden dengan usia 20-26 mendominasi dalam penelitian ini yang dijadikan responden dalam penelitian ini yaitu sebanyak 40%.

#### 4.1.3. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja Karyawan

Berikut merupakan data yang telah didapatkan mengenai bagian/ unit kerja dari 100 orang responden dalam penelitian ini:

**Tabel 4.3**  
**Masa Kerja Responden**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	1 -5 Tahun	35 Orang	35 %
2	6 -10 Tahun	30 Orang	30 %
3	11 - 15 Tahun	20 Orang	20%
4	15 – 20 Tahun	15 Orang	15%
5	21 – 25 Tahun	-	0%
	Total	100 Orang	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pengelompokan masa kerja responden seperti pada tabel 4.3, dapat diketahui jika responden dengan masa kerja 1 – 5 Tahun mendominasi dalam penelitian ini.

#### 4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap setiap variabel yang dikaji dalam penelitian ini. Variabel yang dianalisis mencakup motivasi kerja, komunikasi interpersonal, kemampuan menyelesaikan konflik organisasi, serta kinerja sumber daya manusia.

Untuk menentukan bobot jawaban responden, setiap variabel diukur menggunakan skala Likert, yang terdiri dari lima kategori penilaian: sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Perhitungan skor dilakukan dengan menerapkan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Rentang Skala} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rumus di atas, diperoleh rentang skala antar kategori sebesar 0,8 sehingga jenjang interval yang diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Nilai Skor dan Kategori**

Nilai Skor	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diketahui tanggapan dari masing-masing indikator dari setiap variabel sebagai berikut:

#### 4.2.1. Tanggapan Variabel Motivasi Kerja (X1)

Berikut merupakan hasil tanggapan responden Karyawan Hotel Harris Semarang terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel Motivasi Kerja:

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden terhadap Motivasi Kerja**

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Balas Jasa	0	0	1	2	25	75	49	196	25	125	3,98	Tinggi
Lingkungan Kerja	0	0	0	0	31	93	35	140	34	170	4,03	Tinggi
Kreatif dan Inovatif	0	0	0	0	28	84	45	180	27	135	3,99	Tinggi
Prestasi Kerja	0	0	3	6	42	126	32	128	23	115	3,75	Tinggi
Nilai Rata-Rata											3,93	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pada Tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata skor jawaban dari responden mengenai variabel Motivasi Kerja memperoleh nilai sebesar 3,93 atau masuk ke kategori tinggi (3,41-4,20). Hal tersebut menunjukkan bahwa responden yang merupakan karyawan Hotel Harris Semarang telah memiliki dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan kegiatan pekerjaan yang bermanfaat bagi diri sendiri maupun sekitarnya.

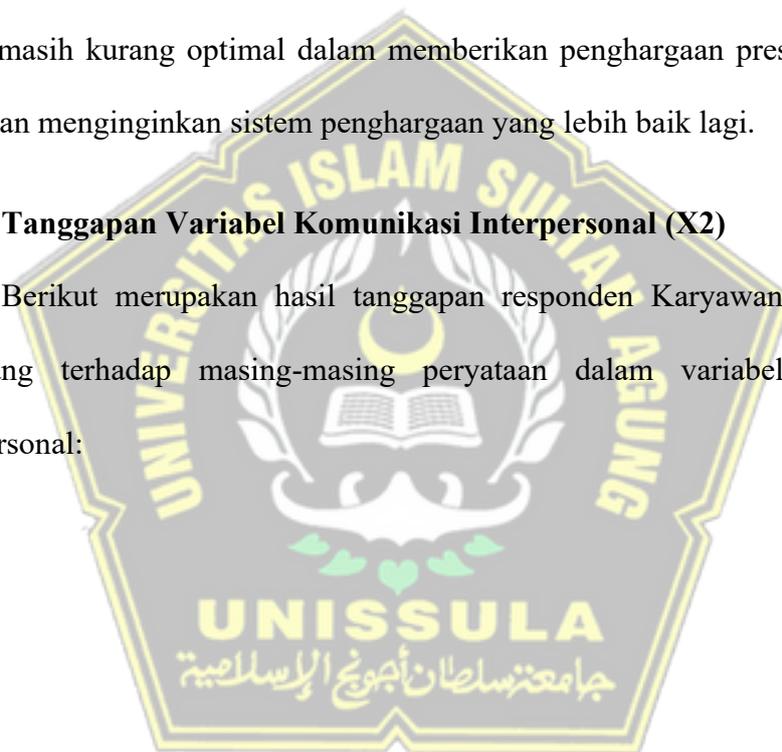
Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,03 yaitu dengan indikator “Lingkungan kerja” dengan pernyataan “Saya merasa nyaman dan aman terhadap kondisi lingkungan kerja saya”. Hal tersebut

membuktikan bahwa responden telah merasa nyaman dan menghargai faktor kenyamanan tempat kerja mereka dan suasana kerja yang mendukung.

Namun demikian, nilai rata-rata terendah dari skor jawaban responden yaitu dengan indikator “Prestasi kerja” dalam item pernyataan yang berbunyi “Saya diberi penghargaan atas prestasi yang saya raih” dengan nilai rata-rata 3,75 namun masih masuk ke kategori tinggi. Hal tersebut menggambarkan jika Hotel Harris masih kurang optimal dalam memberikan penghargaan prestasi kerja dan karyawan menginginkan sistem penghargaan yang lebih baik lagi.

#### **4.2.2. Tanggapan Variabel Komunikasi Interpersonal (X2)**

Berikut merupakan hasil tanggapan responden Karyawan Hotel Harris Semarang terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel Komunikasi Interpersonal:



**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden terhadap Komunikasi Interpersonal**

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Mempelajari dunia luar	0	0	0	0	22	66	47	188	31	155	4,09	Tinggi
Membangun & memelihara hubungan yang harmonis	0	0	0	0	25	75	44	176	31	155	4,06	Tinggi
Mempengaruhi sikap & perilaku	0	0	0	0	29	87	50	200	21	105	3,92	Tinggi
Memberi bantuan (konseling)	0	0	0	0	26	78	43	172	31	155	4,05	Tinggi
Nilai Rata-rata											4,03	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pada Tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata skor jawaban dari responden mengenai tanggapan variabel Komunikasi Interpersonal menunjukkan hasil nilai rata-rata sebesar 4,03 atau masuk ke dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Hal tersebut menunjukkan bahwa responden yang merupakan karyawan Hotel Harris Semarang telah memiliki komunikasi antar pribadi yang baik dan positif yang diterapkan antar sesama karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,05 dan masuk ke kategori sangat tinggi yaitu indikator tentang “Memberi bantuan (konseling)” dengan pernyataan “Saya senang membantu orang lain menyelesaikan masalah dengan memberikan masukan atau saran jika diperlukan”. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan Hotel Harris Semarang memiliki kesadaran sosial dan kepedulian tinggi terhadap sesama rekan kerja.

Sedangkan nilai terendah yaitu sebesar 3,92 dan masuk ke kategori tinggi (3,41-4,20) terdapat pada indikator “Mempengaruhi sikap dan perilaku” dengan pernyataan “Saya suka memberikan masukan-masukan kepada rekan kerja saya jika ada pekerjaan yang tidak sesuai”, hal ini menggambarkan bahwa karyawan Hotel Harris Semarang masih dapat memaksimalkan dalam memberikan umpan balik antar sesama rekan kerja ketika ada pekerjaan yang kurang sesuai.

#### **4.2.3. Tanggapan Variabel Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi**

**(Y1)**

Berikut merupakan hasil tanggapan responden Karyawan Hotel Harris Semarang terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi:

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden terhadap Kemampuan Menyelesaikan Konflik**  
**Organisasi**

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Dominasi/ Penekanan	0	0	0	0	20	60	48	192	32	160	4,12	Tinggi
Kompromi	0	0	1	2	21	63	47	188	31	155	4,08	Tinggi
Pemecahan masalah	0	0	0	0	25	75	47	188	28	140	4,03	Tinggi
Integritas	0	0	1	2	25	75	49	196	25	125	3,96	Tinggi
Nilai Rata-rata											4,04	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Rata-rata skor jawaban dari responden mengenai variabel kemampuan menyelesaikan konflik organisasi menunjukkan nilai sebesar 4,04 atau masuk ke dalam kategori tinggi (3,41–4,20). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden karyawan Hotel Harris Semarang secara umum telah memiliki kemampuan dalam menyelesaikan konflik yang baik dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,12 yaitu pada indikator “Dominasi/ penekanan” dengan pernyataan “Saya selalu mengalah walaupun saya benar”. Hal tersebut membuktikan bahwa mayoritas karyawan cenderung memilih menghindari konfrontasi dan lebih untuk memilih mengalah demi menjaga harmoni dalam lingkungan kerja.

Sedangkan nilai terendah yaitu sebesar 3,96 yang terdapat pada indikator “Integritas” dengan pernyataan “Saya selalu mengakui kesalahan yang saya lakukan ketika sedang bekerja”. Hal ini menggambarkan bahwa responden belum optimal dalam budaya keterbukaan untuk mengakui kesalahan.

#### 4.2.4. Tanggapan Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2)

Berikut merupakan hasil tanggapan responden Karyawan Hotel Harris Semarang terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel Kinerja Sumber Daya Manusia:

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Orientasi Pelayanan	0	0	1	2	25	75	50	200	24	120	3,97	Tinggi
Komitmen	0	0	0	0	23	69	50	200	27	135	4,04	Tinggi
Disiplin	0	0	2	4	28	84	43	172	27	135	3,95	Tinggi
Kerjasama	0	0	2	4	35	105	49	196	14	70	3,75	Tinggi
Nilai Rata-rata											3,92	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pada Tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata skor jawaban dari responden mengenai variabel Kinerja Sumber Daya Manusia menunjukkan nilai sebesar 3,92 atau masuk dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Hal tersebut menunjukkan bahwa Karyawan Hotel Harris Semarang telah menunjukkan kinerja sumber daya manusia yang baik secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,04 dengan indikator “Komitmen” dengan pernyataan “Saya bersedia memberikan tenaga dan usaha saya untuk dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan”. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan Hotel Harris Semarang sudah memiliki tingkat keterikatan yang tinggi terhadap organisasi.

Namun demikian, nilai rata-rata terendah dari skor jawaban responden yaitu dari indikator “Kerjasama” dengan pernyataan “Saya bekerjasama dengan tim kerja saya melakukan perencanaan dan strategi dalam bekerja” dengan nilai rata-rata 3,75. Meskipun berada pada kategori tinggi, hal tersebut menggambarkan jika karyawan Hotel Harris Semarang masih dapat untuk memaksimalkan sinergi bekerja dalam tim.

### **4.3. Analisis Data**

#### **4.3.1. Uji Validitas**

Uji validitas dalam penelitian ini bertujuan untuk mengukur keabsahan variabel motivasi kerja, komunikasi interpersonal, kemampuan menyelesaikan konflik organisasi, dan kinerja sumber daya manusia. Pengujian signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Jika nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel, maka pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid. Berikut adalah hasil uji validitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini:

**Tabel 4.9**  
**Uji Validitas Indikator Variabel Penelitian**

Variabel	Instrumen Penelitian	r hitung	r table	Keterangan
Motivasi Kerja	Balas jasa	0,900	0,1966	Valid
	Lingkungan kerja	0,840	0,1966	Valid
	Kreatif & inovatif	0,802	0,1966	Valid
	Prestasi kerja	0,876	0,1966	Valid
Komunikasi Interpersonal	Mempelajari dunia luar	0,847	0,1966	Valid
	Membangun & memelihara hubungan	0,935	0,1966	Valid
	Mempengaruhi sikap & perilaku	0,882	0,1966	Valid
	Memberi bantuan	0,906	0,1966	Valid
Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi	Dominasi/ penekanan	0,855	0,1966	Valid
	Kompromi	0,897	0,1966	Valid
	Pemecahan masalah	0,868	0,1966	Valid
	Integritas	0,817	0,1966	Valid
Kinerja SDM	Orientasi Pelayanan	0,679	0,1966	Valid
	Komitmen	0,736	0,1966	Valid
	Disiplin	0,652	0,1966	Valid
	Kerjasama	0,641	0,1966	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel hasil uji validitas di atas, dapat diketahui, masing-masing instrumen penelitian menunjukkan nilai r hitung > r tabel. Sehingga, masing-masing variabel yang digunakan di dalam penelitian ini yaitu motivasi

kerja, komunikasi interpersonal, kemampuan menyelesaikan konflik organisasi, dan kinerja sumber daya manusia telah dapat dinyatakan valid.

#### 4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi kuesioner dalam mengukur stabilitas instrumen penelitian jika diterapkan dalam berbagai waktu. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas diterapkan pada variabel motivasi kerja, komunikasi interpersonal, kemampuan menyelesaikan konflik organisasi, dan kinerja sumber daya manusia. Suatu variabel dianggap reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha yang diperoleh lebih dari 0,60. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Uji Reliabilitas Variabel**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Motivasi Kerja	0,876	Reliabel
Komunikasi Interpersonal	0,915	Reliabel
Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi	0,882	Reliabel
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,603	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Dari tabel hasil uji reliabilitas di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja, komunikasi interpersonal, kemampuan menyelesaikan konflik organisasi, dan juga kinerja sumber daya manusia yang ada di dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

#### 4.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah dalam penelitian terdapat penyimpangan data, karena tidak semua data dapat diterapkan regresi. Pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

##### 4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menentukan apakah data dalam model regresi memiliki distribusi normal, khususnya antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam model regresi pertama, variabel yang dianalisis mencakup motivasi kerja, komunikasi interpersonal, dan kemampuan menyelesaikan konflik organisasi. Sementara itu, pada model regresi kedua, variabel yang digunakan mencakup motivasi kerja, komunikasi interpersonal, kemampuan menyelesaikan konflik organisasi, serta kinerja sumber daya manusia. Berikut hasil pengujian normalitas dalam penelitian ini:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

Persamaan Regresi	Sig	Keterangan
Model Regresi 1	0,139	Terdistribusi Normal
Model Regresi 2	0,200	Terdistribusi Normal

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test pada tabel 4.11 di atas diperoleh hasil signifikansi model regresi pertama sebesar

0,139 > 0,05 dan model regresi kedua diperoleh hasil sebesar 0,200 > 0,05. Sehingga dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel model regresi terdistribusi normal.

#### 4.4.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menentukan apakah terdapat perbedaan varian residual antar pengamatan dalam model regresi. Pengujian ini bertujuan memastikan bahwa variansi residual bersifat konstan sehingga model regresi yang digunakan memenuhi asumsi klasik. Berikut ini merupakan hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini:



**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Persamaan Regresi	Sig	Keterangan
1. Model 1:		
- Motivasi Kerja	0,284	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- Komunikasi Interpersonal	0,233	Tidak terjadi heteroskedastisitas
2. Model 2:		
- Motivasi Kerja	0,240	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- Komunikasi Interpersonal	0,789	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi	0,131	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada tabel 4.12 di atas, diperoleh hasil setiap variabel model regresi memiliki nilai sig > 0,05. Sehingga dapat dinyatakan baik pada pengujian model regresi 1 dan model regresi 2 tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.4.3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mendeteksi apakah terdapat korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Dalam model regresi pertama, variabel yang dianalisis meliputi motivasi kerja, komunikasi interpersonal, dan

kemampuan menyelesaikan konflik organisasi. Sementara itu, pada model regresi kedua, variabel yang digunakan mencakup motivasi kerja, komunikasi interpersonal, kemampuan menyelesaikan konflik organisasi, serta kinerja sumber daya manusia. Untuk mengetahui atau mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam regresi, dapat dilihat dari nilai tolerance dan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Berikut hasil uji multikolinieritas yang telah dilakukan dalam penelitian ini:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Collinearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Model Regresi 1			
- Motivasi Kerja	0,620	1,613	Bebas Multikolinieritas
- Komunikasi Interpersonal	0,620	1,613	Bebas Multikolinieritas
Var. Dependen : Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi			
Model Regresi 2			
- Motivasi Kerja	0,556	1,799	Bebas Multikolinieritas
- Komunikasi Interpersonal	0,441	2,269	Bebas Multikolinieritas
- Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi	0,440	2,273	Bebas Multikolinieritas
Var. Dependen : Kinerja Sumber Daya Manusia			

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Hasil Uji Multikolinearitas pada Tabel 4.13 di atas, dapat dikatakan baik pada model regresi 1 dan model regresi 2 tidak terjadi hubungan atau korelasi antar variabel bebas, sehingga model regresi 1 dan model regresi 2 tidak terjadi multikolinearitas, karena menunjukkan nilai VIF < 10 dan nilai Tolerance > 0,1.

#### 4.5. Uji Hipotesis

##### 4.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan perluasan dari analisis regresi sederhana yang bertujuan untuk membangun hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang digunakan meliputi: motivasi kerja, komunikasi interpersonal, kemampuan menyelesaikan konflik organisasi, dan kinerja sumber daya manusia. Hasil analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Regresi Model 1**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,666	1,147		3,196	,002
	X1	,269	,080	,286	3,346	,001
	X2	,516	,082	,537	6,282	,000

a. Dependent Variable: Y1

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, persamaan regresi model 1 dapat dijabarkan sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y_1 = 0,286 X_1 + 0,537 X_2$$

Dari hasil uji analisis regresi model 1 di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Nilai koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,286 dan bernilai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi. Hal ini dapat diartikan, apabila karyawan Hotel Harris Semarang telah memiliki Tingkat motivasi kerja yang tinggi, maka kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan oleh karyawan akan semakin meningkat.
- b. Nilai koefisien komunikasi interpersonal sebesar 0,537 dan bernilai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi. Hal ini dapat diartikan, apabila komunikasi interpersonal karyawan sudah baik, maka tingkat karyawan dalam kemampuan menyelesaikan konflik organisasi akan ikut meningkat.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Regresi Model 2**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,242	,963		5,441	,000
X1	,198	,068	,266	2,919	,004
X2	,227	,078	,298	2,917	,004
Y1	,228	,081	,288	2,810	,006

a. Dependent Variable: Y2

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, dapat dijabarkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y2 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 X3$$

$$Y2 = 0,266 X1 + 0,298 X2 + 0,288 Y1$$

Dari hasil uji analisis regresi model 2 di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- Nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,266 dan bernilai positif, sehingga dapat disimpulkan jika motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini dapat diartikan apabila motivasi kerja diterapkan secara baik oleh karyawan, maka kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan akan ikut meningkat.
- Nilai koefisien regresi komunikasi interpersonal sebesar 0,298 dan bernilai positif, dapat diartikan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh

positif terhadap kinerja sumber daya manusia dan apabila karyawan Hotel Harris Semarang telah melakukan komunikasi interpersonal yang baik antar sesama karyawannya, maka kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan akan ikut meningkat.

- c. Nilai koefisien regresi kemampuan menyelesaikan konflik organisasi sebesar 0,288 dan bernilai positif, dapat diartikan bahwa kemampuan menyelesaikan konflik organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, dan apabila karyawan telah mampu untuk menyelesaikan konflik organisasi secara baik, maka kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan akan semakin meningkat.

#### **4.5.2. Uji Regresi secara Parsial (Uji t)**

Uji t digunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh masing-masing variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel atau melihat tingkat signifikansi (p-value). Dalam penelitian ini, variabel yang dianalisis meliputi motivasi kerja, komunikasi interpersonal, kemampuan menyelesaikan konflik organisasi, dan kinerja sumber daya manusia. Hasil Uji t dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji t**

Pengaruh antar variable	t hitung	t table	Sig. t	Keterangan
Motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi	3,346	1,984	0,001	H1 diterima
Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi	6,282	1,984	0,000	H2 diterima
Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sdm	2,919	1,984	0,004	H3 diterima
Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sdm	2,917	1,984	0,004	H4 diterima
Kemampuan menyelesaikan konflik organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sdm	2,810	1,984	0,006	H5 diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

**a. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi**

Dari hasil pengujian antara motivasi kerja dan kemampuan menyelesaikan konflik organisasi diperoleh nilai t hitung  $3,346 > 1,984$  yang menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan sig  $0,001 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh

positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi dapat diterima.

**b. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi**

Dari hasil pengujian antara komunikasi interpersonal dan kemampuan menyelesaikan konflik organisasi diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $6,282 > 1,984$  yang berarti bahwa nilai  $t$  hitung lebih besar daripada nilai  $t$  tabel dan  $\text{sig } 0,000. < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi dapat diterima.

**c. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Dari hasil pengujian antara motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $2,919 > 1,984$  yang berarti bahwa nilai  $t$  hitung lebih besar daripada nilai  $t$  tabel serta  $\text{sig } 0,004 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia dapat diterima.

**d. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Dari hasil pengujian antara komunikasi interpersonal dan kinerja sumber daya manusia diperoleh nilai t hitung sebesar  $2,917 > 1,984$  yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan  $\text{sig } 0,004 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja sumber daya manusia dapat diterima.

**e. Pengaruh Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Dari hasil pengujian antara kemampuan menyelesaikan konflik organisasi dan kinerja sumber daya manusia diperoleh nilai t hitung sebesar  $2,810 > 1,984$  yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel serta  $\text{sig } 0,006 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa kemampuan menyelesaikan konflik organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan menyelesaikan konflik organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia dapat diterima.

### 4.5.3. Uji F

Uji F dilakukan untuk menilai apakah seluruh variabel independen dalam model regresi secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel atau melihat tingkat signifikansi yang dihasilkan. Jika F hitung lebih besar dari F tabel atau nilai signifikansi di bawah batas yang ditentukan (misalnya 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Hasil Uji F dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji F**

	F hitung	F table	Signifikan
Persamaan 1	61,757	3,94	0,000
Persamaan 2	40,283	3,09	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Pada persamaan pertama, diperoleh hasil Fhitung sebesar 61,757 dan signifikansi 0,000. Dari persamaan pertama diperoleh hasil Fhitung > Ftabel dan sig 0,000 < 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel motivasi kerja dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama mempengaruhi kemampuan menyelesaikan konflik organisasi.

Pada persamaan kedua, diperoleh hasil Fhitung sebesar 40,283 dan signifikansi 0,000. Hal tersebut dapat disimpulkan jika variabel motivasi kerja,

komunikasi interpersonal, dan kemampuan menyelesaikan konflik organisasi secara bersama-sama mampu mempengaruhi kinerja sumber daya manusia karena telah memenuhi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $sig\ 0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan variabel independen tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan variabel kinerja sumber daya manusia.

#### 4.5.4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel dependen (X) secara simultan terhadap variabel dependen (Y). Berikut hasil uji Koefisien Determinasi dalam penelitian ini:

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**  
**Model I dan Model II**

Model Persamaan	R Square	Adjust R Square
Persamaan 1	0,560	0,551
Persamaan 1	0,557	0,543

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Pada model persamaan 1 diperoleh hasil jika motivasi kerja dan komunikasi interpersonal mampu menjelaskan variabel kemampuan menyelesaikan konflik organisasi sebesar 56% sedangkan sisanya sebesar 44% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

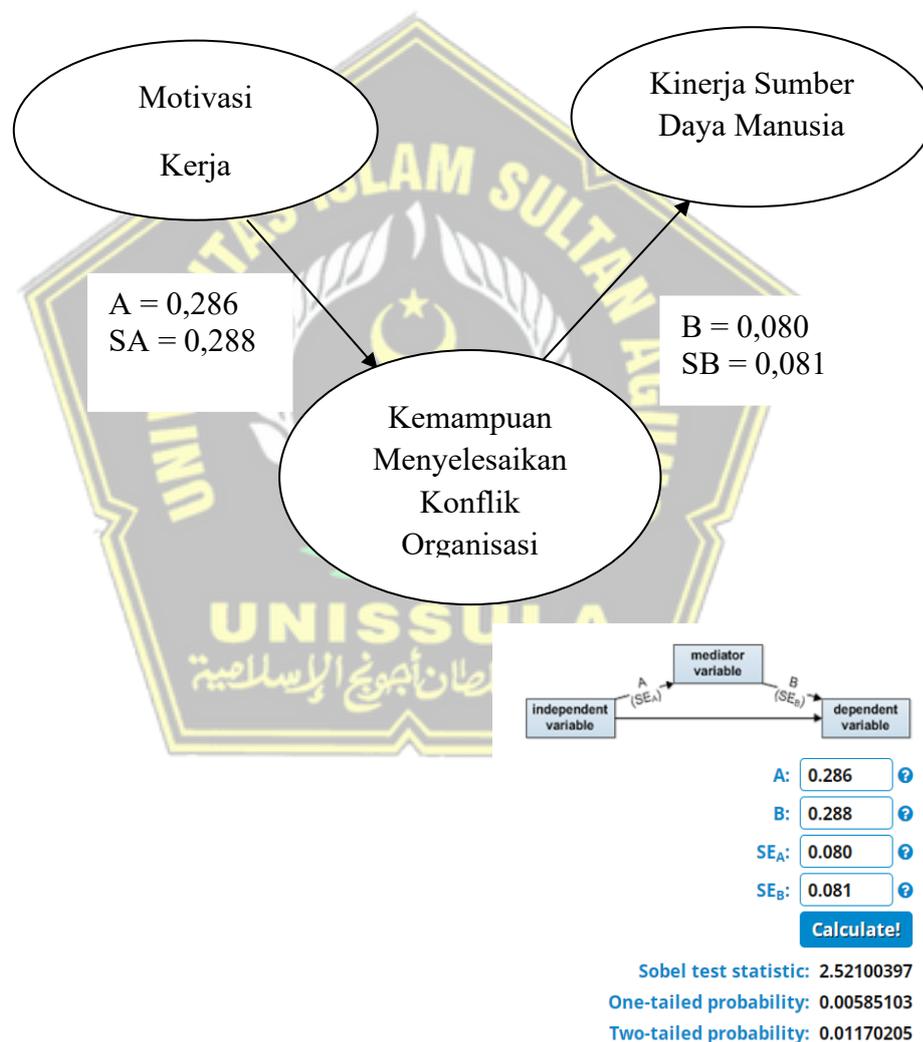
Pada model persamaan 2 diperoleh hasil jika motivasi kerja, komunikasi interpersonal dan kemampuan menyelesaikan konflik organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja sumber daya manusia sebesar 55,7% sedangkan

sisanya sebesar 44,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

#### 4.5.5. Sobel Test

- a. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi

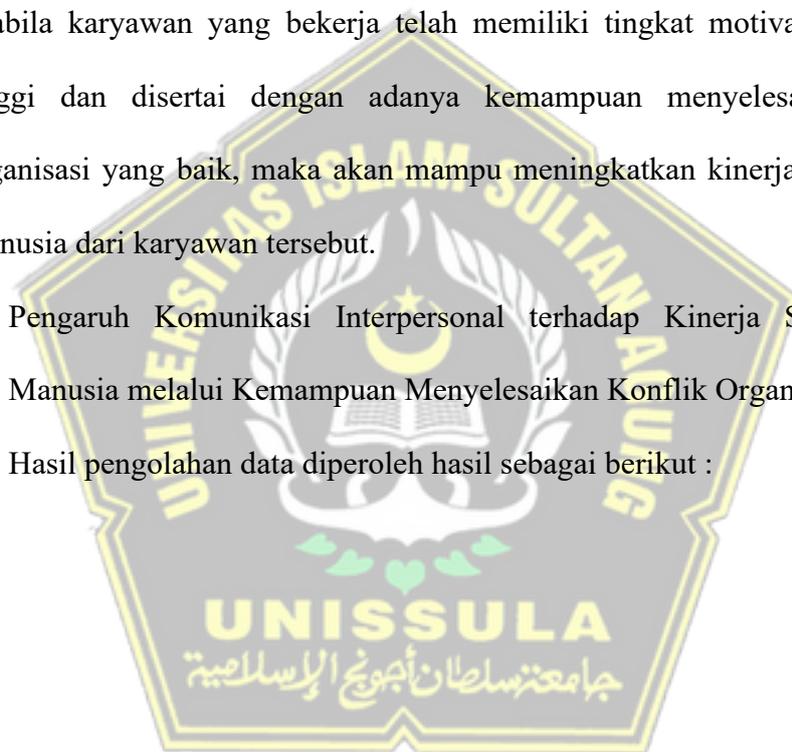
Hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut :

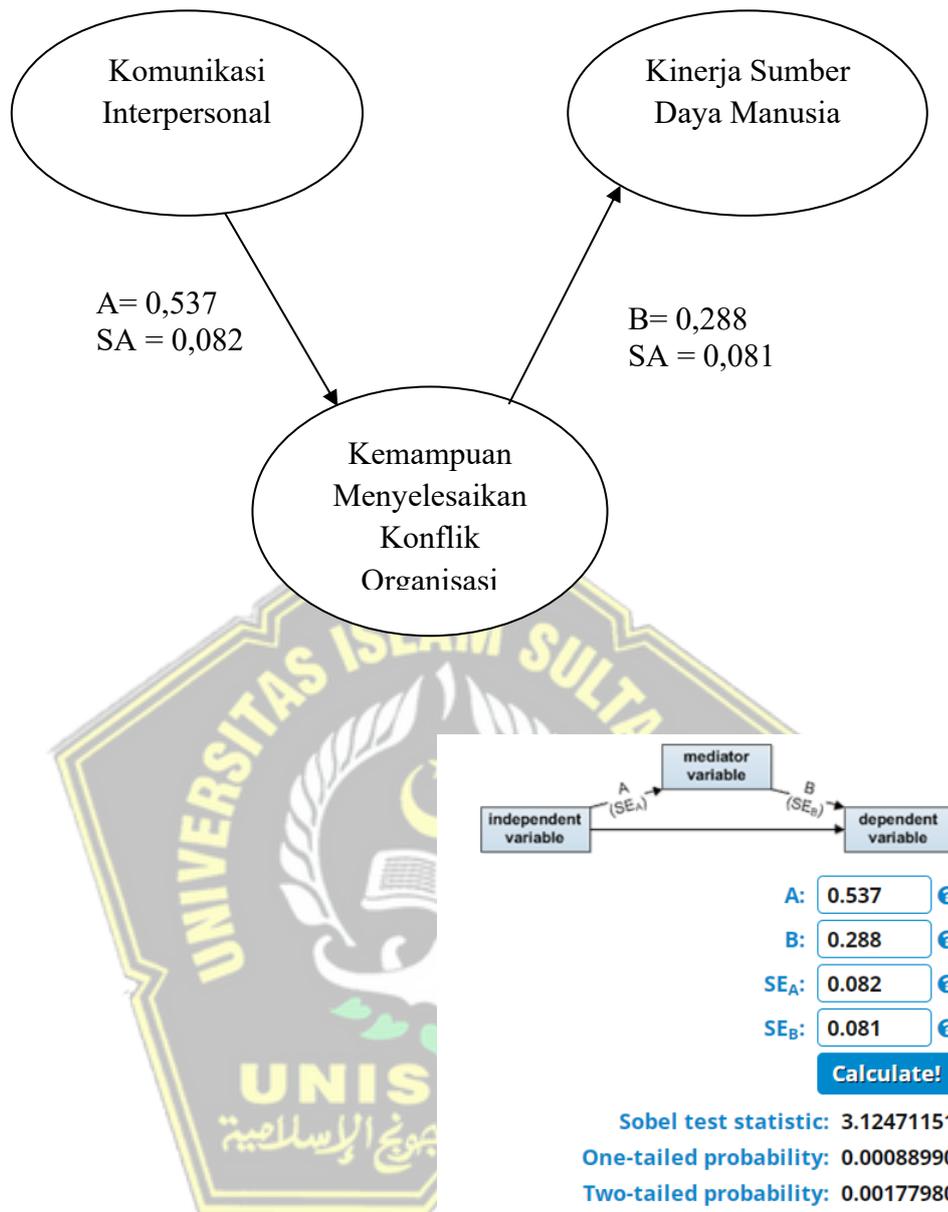


**Gambar 4.1**  
Hasil Uji Sobel 1

Berdasarkan hasil perhitungan sobel test I diperoleh hasil nilai t sebesar 2,521 dan sig  $0,011 < 0,05$ . Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan dalam penelitian ini kemampuan menyelesaikan konflik organisasi mampu untuk menjadi variabel intervening atau mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Kondisi ini menandakan jika apabila karyawan yang bekerja telah memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi dan disertai dengan adanya kemampuan menyelesaikan konflik organisasi yang baik, maka akan mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia dari karyawan tersebut.

- b. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi
- Hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut :





**Gambar 4.2**  
**Hasil Uji Sobel 2**

Berdasarkan hasil perhitungan sobel test II diperoleh hasil t sebesar 3,124 dan sig 0,001 < 0,05. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan jika dalam penelitian ini kemampuan menyelesaikan konflik organisasi mampu menjadi

variabel intervening atau memediasi antara pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja sumber daya manusia. Kondisi ini menandakan jika apabila karyawan telah menjalankan komunikasi interpersonal yang baik antar sesamanya dan disertai dengan adanya kemampuan menyelesaikan konflik organisasi yang baik dari karyawan, maka kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan akan semakin meningkat.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **4.6.1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi bagi karyawan Hotel Harris Semarang. Dengan demikian dapat diartikan bahwa tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan telah tinggi, maka kemampuan untuk menyelesaikan konflik organisasi yang dihasilkan karyawan akan ikut meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap karyawan Hotel Harris Semarang, indikator tertinggi dalam variabel motivasi kerja adalah lingkungan kerja, dengan nilai rata-rata sebesar 4,03 dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kenyamanan dan keamanan di tempat kerja menjadi faktor utama yang mendukung motivasi karyawan dalam bekerja. Dengan lingkungan kerja yang mendukung, karyawan merasa lebih termotivasi untuk berinteraksi secara positif dan menyelesaikan konflik

dengan cara yang lebih profesional. Oleh karena itu, manajemen Hotel Harris Semarang perlu memastikan bahwa kondisi lingkungan kerja tetap kondusif, dengan memperhatikan fasilitas, hubungan antar karyawan, serta suasana kerja yang harmonis guna meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani konflik organisasi.

Motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan konflik organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung lebih bersemangat dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul, termasuk konflik di lingkungan kerja. Motivasi yang kuat dapat mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam berkomunikasi, mencari solusi terbaik, serta menghindari perselisihan yang berkepanjangan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Zafarina dan Frianto (2021) yang menyebutkan karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan sikap yang lebih proaktif, kooperatif, dan mampu berpikir kreatif dalam mencari solusi yang konstruktif. Hal ini membuat mereka lebih siap menghadapi tantangan, termasuk konflik yang mungkin muncul dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, memperkuat penerapan motivasi kerja adalah langkah strategis untuk meningkatkan kemampuan menyelesaikan konflik organisasi.

#### **4.6.2. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan menyelesaikan konflik bagi karyawan Hotel Harris Semarang. Dengan demikian dapat diartikan bahwa apabila komunikasi interpersonal yang dilakukan antar sesama karyawan sudah baik, maka tingkat kemampuan menyelesaikan konflik organisasi akan semakin meningkat.

Dalam penelitian ini, hasil tanggapan karyawan Hotel Harris Semarang menunjukkan bahwa indikator tertinggi dalam variabel komunikasi interpersonal adalah memberi bantuan (konseling), dengan rata-rata 4,05 dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan masalah melalui pemberian saran atau masukan. Budaya kerja yang mendukung kebiasaan saling membantu ini dapat memperkuat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan konflik dengan lebih efektif. Oleh karena itu, perusahaan dapat memperkuat aspek ini dengan memberikan pelatihan komunikasi efektif serta menciptakan forum diskusi terbuka agar karyawan semakin terbiasa dalam menangani konflik melalui pendekatan yang solutif dan mendukung.

Komunikasi interpersonal yang efektif menjadi faktor utama dalam meningkatkan kemampuan menyelesaikan konflik di tempat kerja. Karyawan yang mampu berkomunikasi dengan baik lebih mudah

menyampaikan pendapat, mendengarkan perspektif rekan kerja, serta menghindari kesalahpahaman yang dapat memicu konflik. Dengan komunikasi yang lancar dan terbuka, perbedaan pendapat dapat didiskusikan secara profesional tanpa menimbulkan ketegangan yang berlarut-larut. Hasil yang sejalan juga disebutkan dalam penelitian Latinapa et al., (2021) dan Siregar & Usriyah (2021) yang menyebutkan bahwa jika komunikasi interpersonal yang baik maka berakibat pada pengendalian konflik yang baik.

#### **4.6.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia karyawan Hotel Harris Semarang. Dengan demikian dapat diartikan bahwa apabila karyawan telah memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka tingkat kinerja sumber daya manusia akan ikut meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap karyawan Hotel Harris Semarang, indikator tertinggi dalam variabel motivasi kerja adalah lingkungan kerja, dengan nilai rata-rata 4,03 dalam kategori tinggi. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat menjadi pemicu utama bagi karyawan untuk tetap bersemangat dan memberikan kinerja terbaiknya. Oleh karena itu, manajemen perlu terus menjaga kualitas lingkungan kerja dengan memastikan adanya komunikasi yang baik antarpegawai, fasilitas kerja yang memadai, serta budaya kerja yang sehat

agar motivasi karyawan tetap tinggi dan berkontribusi terhadap pencapaian kinerja yang optimal.

Motivasi kerja merupakan faktor utama dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi lebih cenderung memiliki dedikasi dalam menyelesaikan tugas, bekerja dengan penuh tanggung jawab, serta menunjukkan produktivitas yang lebih baik. Semangat kerja yang tinggi mendorong individu untuk berusaha mencapai target kerja dengan lebih efektif, sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Hasil penelitian yang sejalan ditunjukkan dalam penelitian Syukron et al. (2022), dan Faizi et al. (2022) yang memperoleh hasil motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta dalam penelitian Setiawan (2021) menyatakan bahwa karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerjanya.

#### **4.6.4. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia bagi karyawan Hotel Harris Semarang. Dengan demikian dapat diartikan bahwa apabila komunikasi interpersonal antar sesama karyawan telah baik, maka kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan karyawan akan semakin meningkat.

Komunikasi interpersonal yang efektif memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia. Karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dapat lebih mudah memahami tugas, berkolaborasi dengan rekan kerja, serta mengurangi potensi kesalahan akibat miskomunikasi. Dengan komunikasi yang terbuka dan jelas, koordinasi dalam tim menjadi lebih efisien, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan tepat.

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi interpersonal yang efektif terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik lebih mampu bekerja dalam tim, menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, serta menghindari kesalahan akibat kurangnya koordinasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi komunikasi yang lebih baik, seperti mengadakan pelatihan komunikasi dan membangun sistem komunikasi yang transparan di dalam organisasi, agar kinerja sumber daya manusia dapat terus meningkat. Hasil tersebut sejalan dan didukung dalam penelitian Hadi et al. (2024), Oktarina et al (2020), dan juga penelitian Januarizki & Wihara (2021) yang menyebutkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Oleh sebab itu, memperbaiki dan juga memelihara komunikasi interpersonal perlu diperhatikan bagi organisasi atau perusahaan untuk peningkatan kinerja sumber daya manusia

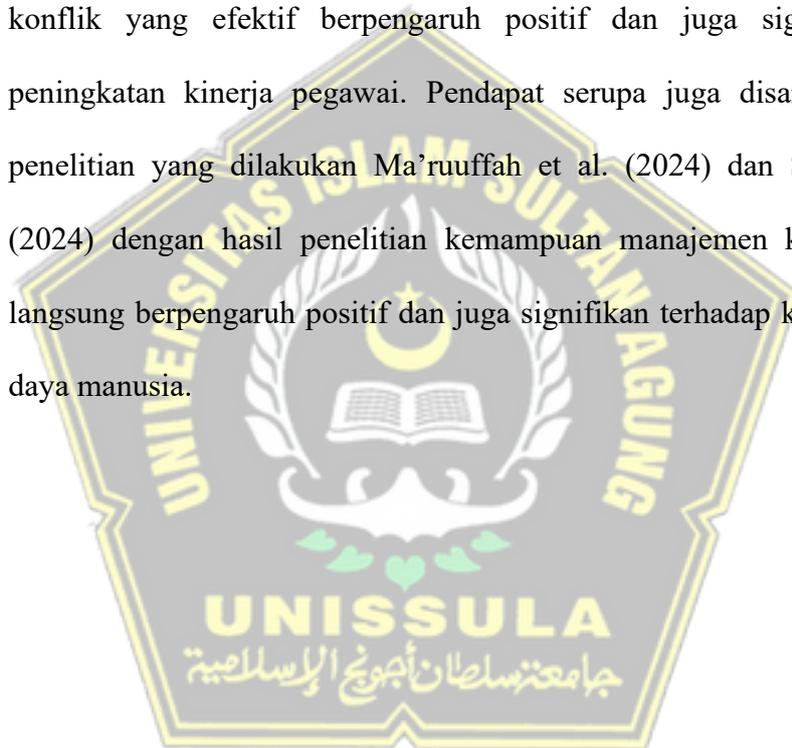
#### **4.6.5. Pengaruh Kemampuan Menyelesaikan Konflik Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan menyelesaikan konflik organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia bagi karyawan Hotel Harris Semarang. Dengan demikian dapat diartikan bahwa apabila karyawan memiliki kemampuan menyelesaikan konflik organisasi yang baik, maka kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan juga akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap karyawan Hotel Harris Semarang, indikator tertinggi dalam variabel kemampuan menyelesaikan konflik organisasi adalah dominasi/penekanan, dengan nilai rata-rata 4,12 dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan cenderung menghindari konfrontasi dengan memilih mengalah demi menjaga hubungan kerja yang harmonis. Meskipun strategi ini dapat mengurangi ketegangan dalam jangka pendek, perusahaan juga perlu mendorong pendekatan penyelesaian konflik yang lebih seimbang, di mana karyawan didorong untuk berani mengungkapkan pendapat dan mencari solusi yang adil bagi semua pihak. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan pelatihan penyelesaian konflik yang berfokus pada kompromi dan pemecahan masalah guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada solusi.

Kemampuan menyelesaikan konflik organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Konflik yang tidak

terselesaikan dengan baik dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan tingkat stres, serta menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif. Sebaliknya, ketika konflik ditangani secara profesional dan solutif, karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus dan harmonis, sehingga kinerja mereka meningkat. Hasil penelitian ini sejalan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Laia (2021) memperoleh hasil jika manajemen konflik yang efektif berpengaruh positif dan juga signifikan pada peningkatan kinerja pegawai. Pendapat serupa juga disampaikan oleh penelitian yang dilakukan Ma'ruuffah et al. (2024) dan Suyono et al. (2024) dengan hasil penelitian kemampuan manajemen konflik secara langsung berpengaruh positif dan juga signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Motivasi Kerja dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pada karyawan Hotel Harris Semarang, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi. Artinya, apabila karyawan telah memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi, maka kemampuan menyelesaikan konflik organisasi yang dihasilkan akan ikut meningkat.
2. Komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan menyelesaikan konflik organisasi. Artinya, apabila karyawan telah menjalankan komunikasi interpersonal yang baik antar sesama karyawan, maka tingkat kemampuan menyelesaikan konflik organisasi dari karyawan yang bekerja di sana akan semakin meningkat.
3. Motivasi kerja memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, apabila karyawan Hotel Harris Semarang telah memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan oleh karyawan akan semakin meningkat.
4. Komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, apabila karyawan Hotel Harris Semarang telah melakukan komunikasi interpersonal yang baik antar sesama

karyawannya, maka kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan akan ikut meningkat.

5. Kemampuan menyelesaikan konflik organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, apabila karyawan telah mampu untuk menyelesaikan konflik organisasi secara baik, maka kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan akan semakin meningkat.
6. Kemampuan menyelesaikan konflik organisasi mampu menjadi variabel intervening antara motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Kondisi ini menandakan jika karyawan yang bekerja memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi dan disertai dengan adanya kemampuan menyelesaikan konflik organisasi yang baik, maka akan mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia dari karyawan tersebut.
7. Kemampuan menyelesaikan konflik organisasi mampu menjadi variabel intervening antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja sumber daya manusia. Kondisi ini menandakan jika karyawan dapat melakukan komunikasi interpersonal yang baik dan disertai dengan adanya kemampuan menyelesaikan konflik organisasi yang baik dari karyawan, maka kinerja sumber daya manusia dari karyawan tersebut akan semakin meningkat.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijabarkan, maka diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia Karyawan Hotel Harris Semarang. Adapun saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan variabel motivasi kerja, dengan nilai rata-rata indikator terendah yaitu indikator “prestasi kerja”, diharapkan agar Hotel Harris Semarang dapat melakukan keterlibatan langsung manajemen dalam memberikan apresiasi secara terbuka, baik dalam bentuk ucapan terima kasih, pengakuan dalam forum internal, maupun melalui acara khusus, dapat memperkuat rasa memiliki dan loyalitas karyawan. Melibatkan karyawan dalam proses perancangan sistem penghargaan juga menjadi langkah strategis, misalnya dengan mengadakan sesi diskusi atau sistem rekomendasi antar-rekan kerja untuk menentukan individu yang layak mendapatkan apresiasi. Dengan penerapan strategi ini, diharapkan motivasi kerja karyawan tetap tinggi, sehingga kualitas pelayanan kepada tamu hotel semakin optimal.
2. Berkaitan dengan variabel komunikasi interpersonal, nilai rata-rata indikator terendah yaitu “mempengaruhi sikap dan perilaku”, diharapkan pihak Hotel Harris Semarang dapat meningkatkan budaya kerja yang mendorong keterbukaan, di mana karyawan merasa nyaman memberikan dan menerima masukan tanpa rasa takut atau sungkan. Pelatihan keterampilan komunikasi juga dapat diterapkan untuk membekali

karyawan dengan teknik menyampaikan umpan balik secara asertif dan konstruktif, sehingga mereka lebih percaya diri dalam berinteraksi. Selain itu, penerapan sistem umpan balik yang terstruktur, seperti sesi diskusi rutin atau platform komunikasi internal, akan membantu memfasilitasi pertukaran pendapat dengan cara yang lebih sistematis. Peran pimpinan juga krusial dalam memberikan contoh komunikasi yang positif dan mendukung keterlibatan aktif karyawan dalam diskusi tim. Di samping itu, membangun kepercayaan antar-karyawan melalui kegiatan kebersamaan di luar pekerjaan dapat mempererat hubungan kerja, sehingga komunikasi menjadi lebih alami dan nyaman.

3. Berkaitan dengan variabel kemampuan menyelesaikan konflik organisasi dengan nilai rata-rata indikator terendah yaitu indikator “integritas Maka diharapkan pihak Hotel Harris Semarang dapat meningkatkan budaya kerja yang mendukung keterbukaan, di mana karyawan merasa aman untuk mengakui kesalahan tanpa takut mendapat hukuman berlebihan. Manajemen dapat menciptakan lingkungan yang menghargai kejujuran dengan memberikan apresiasi bagi karyawan yang berani bertanggung jawab atas kesalahannya dan berusaha memperbaikinya. Selain itu, kebijakan penyelesaian konflik harus dibuat lebih adil dan transparan agar setiap kesalahan dapat ditangani secara objektif dan menjadi bahan pembelajaran, bukan sekadar alasan untuk memberikan sanksi. Pelatihan mengenai pentingnya integritas serta strategi penyelesaian konflik yang profesional juga perlu diterapkan guna membekali karyawan dengan

pemahaman yang lebih baik mengenai cara menghadapi dan menyelesaikan kesalahan.

4. Berkaitan dengan variabel kinerja sumber daya manusia dengan nilai rata-rata terendah yaitu “kerjasama” diharapkan dalam perencanaan dan strategi kerja di Hotel Harris Semarang, diperlukan komunikasi yang lebih terbuka agar setiap anggota tim merasa nyaman dalam menyampaikan ide dan masukan. Koordinasi yang lebih baik dapat dilakukan melalui briefing rutin sebelum memulai pekerjaan serta pemanfaatan platform digital guna mempermudah distribusi tugas dan pemantauan progres kerja. Selain itu, pelatihan tentang pentingnya kolaborasi dan strategi bekerja dalam tim perlu diterapkan agar karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang cara bekerja sama secara efektif. Kegiatan team building juga dapat menjadi solusi untuk mempererat hubungan antar-karyawan, sehingga mereka lebih mudah berkoordinasi dalam pekerjaan sehari-hari.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat dijadikan pengembangan bagi penelitian berikutnya. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Jawaban yang dapat dijelaskan peneliti hanya berdasarkan dari jawaban kuesioner yang masuk saja, sehingga responden yang merupakan Karyawan Hotel Harris Semarang dapat mengisi tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

2. Dalam penelitian ini hanya menggunakan lingkup populasi Karyawan Hotel Harris Semarang saja, serta menggunakan sampel yang kecil sehingga penjabaran dari responden yang diperoleh belum maksimal.

#### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Adapun beberapa saran untuk agenda penelitian mendatang adalah sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang dapat menggunakan variabel-variabel lainnya seperti *job training*, *person job fit*, *person-organization fit*, *job satisfaction* dan variabel-variabel lain sebagainya yang berkaitan dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
2. Penelitian mendatang dapat menggunakan kuesioner juga ditambah dengan metode wawancara dalam mengumpulkan data, sehingga jawaban yang telah masuk dapat dijabarkan lebih luas.
3. Penelitian mendatang perlu memperbesar jumlah populasi dan sampel dari responden yang akan dijadikan bahan penelitian. Sehingga, peneliti dapat memperoleh dan mendapatkan wawasan, pengalaman, dan juga hasil dari penelitian yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakary
- Abdullah, M. 2014. “Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan”. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo.
- Agus Bambang Siswanto, Diyah Lestari (2010). Analisis Konflik pada Perusahaan Jasa Konstruksi di Kota pekalongan.
- Anisul Fuad, S.H., M.si (2015). Peran Komunikasi Interpersonal dalam Menghadapi Konflik Organisasi. *Orasi*, Vol. VI Nomer 1 Januari – Juni.
- Christine W.S., Megawati Oktorina, Indah Mula (2010). Pengaruh Konflik Pekerjaan dan Konflik Keluarga Terhadap Kinerja dengan Konflik Pekerjaan Keluarga Sebagai Intervening Variabel (Studi pada Dual Career Couple di Jabodetabek). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 2, September 2010, 121-132.
- Dede Mustomi, Siswidiyanto, Aprilia Puspasari (2018). Pengaruh Komunikasi dan Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi) Vol.2 No.3*, September-Desember.
- Edwin, Flippo. 1994. *Manjemen Personalialia*. Jilid I. Jakarta. PT. Gelora Aksara Pratama
- Faizi, A., Josiah, T., & Parella, E. (2022). Kualitas Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Lampung. *Dikombis: Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 1(3), 415-424.
- Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Jogjakarta : Gadjah Mada University Press, 2015
- Hadi, S., Ermanto, C., & Ali, A. (2024). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Koordinasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bogor Tengah Kota Bogor. *ANTASENA: Governance and Innovation Journal*, 2(1), 54-67.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara

- Januarizki, T. R., & Wihara, D. S. (2021). Pengaruh stress kerja, beban kerja, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan BPR Artha Samudra Indonesia. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 6(1), 27-38.
- Laia, Y. K. (2021). PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS TELUKDALAM KABUPATEN NIAS SELATAN. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2).
- Latinapa, M. M., Arsyad, A., & Suling, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kemampuan Komunikasi Interpersonal Guru, dan Komitmen Kerja Guru Terhadap Pengendalian Konflik Di Sdn Kecamatan Ratolindo Kabupaten Tojo Una-Una. *Normalita (Jurnal Pendidikan)*, 9(3).
- Ma'ruuffah, M., Wulandari, F. C., & Jannah, K. M. (2024). Literatur Review:" Teori Manajemen Konflik Dalam Konteks Beragam: Studi Multi-Kasus Tentang Strategi, Gaya Komunikasi, Dan Dampaknya Pada Kinerja Dan Pendidikan". *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (JRIME)*, 2(1), 318-328.
- Mohamad Muspawi (2014). Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik dalam Organisasi). *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, Vol.16 No.2, Juli-Desember 2014 Hal. 41-46
- Oktarina, E., Makhdalena, M., & Caska, C. (2020). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Se Kota Pekanbaru. *Jurnal JUMPED (Jurnal Manajemen Pendidikan)*, 8(1), 84-94.
- Umar, Husein, 2012, *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Setiawan, N. (2021). Determinasi motivasi kerja dan kinerja pegawai: total quality management dan gaya kepemimpinan (literature review manajemen sumberdaya manusia). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 1(3), 372-389.
- Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Peranan komunikasi organisasi dalam manajemen konflik. *Idarah: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*, 5(2), 163-174.
- Suyono, S., Abbas, B., & Putera, A. (2024). PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, MANAJEMEN KONFLIK DAN KOMITMEN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN

TONGAUNA KABUPATEN KONAWE. *JIDE: Journal Of International Development Economics*, 3(01), 01-19.

Soewadji, Yusuf (2012) Pengantar Metodologi Penelitian, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.

Sugiyono (2012) Statistika untuk Penelitian, Bandung, Alfabeta, 2012.

Syukron, M., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau. *Jurnal Daya Saing*, 8(2), 168-176.

Zafarina, S. A., & Frianto, A. (2021). Pengaruh konflik kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal ilmu manajemen*, 9(3), 1184-1195.

