

## Strategi Optimalisasi Kinerja Karyawan Berbasis Komunikasi Interpersonal dengan Pengelolaan Konflik Kerja

Laili Nur Fadhilah<sup>1</sup>, Adya Hermawati<sup>2</sup>, Wahyu Wulandari<sup>3</sup>

Manajemen, Ekonomi Bisnis, Universitas Widya Gama

fadhilahlaili505@gmail.com

### Abstrak

*Penelitian ini mengeksplorasi strategi optimalisasi kinerja karyawan dengan fokus peran komunikasi interpersonal sebagai faktor utama dan pengelolaan konflik kerja sebagai pendukung strategi. Metodologi yang diterapkan menggunakan pendekatan kuantitatif yang termasuk ke dalam jenis explanatory research. Sampel dalam penelitian yaitu seluruh Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) yang berjumlah 70 responden. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) dengan prasyarat uji statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, outer model, inner model, dan pengujian hipotesis dengan menggunakan alat bantu software SPSS versi 30 dan SmartPLS versi 4. Temuan penelitian mengindikasikan komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara konflik kerja menunjukkan kontribusi terhadap kinerja.*

*Kata kunci: Kinerja Karyawan, Komunikasi Interpersonal, Konflik Kerja*

### 1. Latar Belakang

Pencapaian efektivitas implementasi fungsional organisasional dalam ranah sektor bisnis maupun pemerintah, dipengaruhi oleh adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia tidak hanya tercermin dari kemampuan teknis, tetapi juga dari kemampuan karyawan dalam berkomunikasi, berkolaborasi, dan beradaptasi dengan lingkungan kerja [1]. Dalam Konteks instansi pemerintahan, kualitas sumber daya manusia menjadi aspek krusial karena berkorelasi langsung dengan standar pelayanan publik dan pencapaian *good governance*. Kinerja karyawan didalam aparatur negara memegang peranan penting dalam mendukung pencapaian tugas organisasi, sehingga peningkatan kinerja menjadi prioritas utama. Kinerja karyawan yang optimal mencerminkan pengelolaan dan alokasi sumberdaya manusia yang efektif [2]. Salah satu dimensi yang memerlukan perhatian khusus dalam upaya peningkatan kinerja karyawan lebih baik yaitu komunikasi dalam struktur organisasi, khususnya komunikasi interpersonal yang fleksibel untuk memfasilitasi hubungan kerja yang konstruktif.

Dalam perspektif ilmu psikologi, komunikasi memiliki peran vital dalam transformasi sikap atau perilaku individu. Komunikasi yang efektif merupakan fondasi fundamental bagi prestasi kerja dan ke efektifitas manjerial [3]. Komunikasi interpersonal bisa berlangsung dengan cara tatap muka atau menggunakan media sosial seperti telepon. Komunikasi interpersonal dapat terjadi melalui interaksi langsung maupun melalui media komunikasi seperti telekomunikasi. Komunikasi interpersonal yang berkualitas memungkinkan karyawan untuk memahami perspektif satu sama lain secara komprehensif. Namun, komunikasi juga berpotensi menjadi sumber kesalahan yang memicu kesalahpahaman di antara pihak-pihak yang terinteraksi, yang selanjutnya dapat menimbulkan konflik. Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) sebagai komponen non-ASN dalam struktur birokrasi pemerintahan memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran proses administrasi dan operasional instansi.

Berdasarkan hasil observasi di Sekretariat DPRD Kota Malang, ditemukan bahwa kinerja Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) belum mencapai level optimal yang diharapkan. Data rerata penilaian kinerja periode 2022-2024 menunjukkan fluktuasi performa, dengan pencapaian nilai tertinggi 86,78 (baik sekali), namun pada tahun 2024 masih belum mencapai standar optimal yang ditetapkan organisasi pada rentang 90-100%. Salah satu faktor diduga berkontribusi terhadap kondisi ini yaitu kualitas komunikasi interpersonal yang belum optimal di antara karyawan. Observasi pra-penelitian di Sekretariat DPRD Kota Malang mengidentifikasi adanya kesenjangan (*gap*) dalam komunikasi interpersonal, dimana sebagian karyawan cenderung menghindari

komunikasi langsung saat ketika menghadapi permasalahan atau kesalahpahaman, sehingga menimbulkan rasa canggung dan kurangnya keterbukaan. Temuan ini sejalan dengan teori [4], yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif memerlukan keterbukaan, empati, sikap positif, sikap mendukung dan kesetaraan. Jika salah satu aspek tersebut tidak terpenuhi, kualitas komunikasi akan menurun.

Konflik kerja juga menjadi tantangan yang sering dihadapi dalam lingkungan instansi pemerintahan. Konflik dapat berdampak positif maupun negatif tergantung pada cara pengelolaannya. Konflik yang tidak dikelola dengan tepat dapat mengganggu komunikasi dan bisa menurunkan kinerja karyawan, sementara konflik yang dikelola secara efektif justru dapat meningkatkan produktivitas kerja [5]. Di sekretariat DPRD Kota Malang, konflik kerja sering muncul akibat perbedaan pendapat, ketidaksepakatan dalam metode kerja atau komunikasi yang tidak lancar yang berujung pada kesalahpahaman.[6] Mengidentifikasi lima strategi pengelolaan konflik: *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*, yang masing-masing memiliki implikasi berbeda terhadap dinamika organisasi.

#### Tinjauan Literatur

##### Komunikasi Interpersonal

Komunikasi merupakan proses sosial dimana individu menggunakan simbol-simbol untuk membangun dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan mereka. Komunikasi interpersonal disebut juga dengan komunikasi tatap muka di antara orang-orang [7]. Komunikasi interpersonal menurut [4] sebagai komunikasi yang terjadi diantara dua orang atau lebih dengan hubungan yang erat, melibatkan umpan balik langsung dan berfokus pada hubungan. Komunikasi interpersonal juga dijelaskan oleh [8] yaitu komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih dalam hubungan yang erat, melibatkan feedback langsung secara spontan dan tidak terstruktur. Dimana dalam interaksinya, individu-individu tersebut berfokus pada komunikasi tidak hanya melalui kata-kata, tetapi juga melibatkan bahasa tubuh, ekspresi wajah, intonasi suara atau sentuhan. Berdasarkan berbagai persepektif teoritis, komunikasi interpersonal dapat disimpulkan sebagai bentuk komunikasi yang memiliki peran penting dalam membangun hubungan sosial antar individu. Melalui keterlibatan simbol-simbol verbal dan nonverbal, komunikasi membantu seseorang dalam menyampaikan makna dan memahami pihak lain secara lebih mendalam. Hubungan erat serta umpan balik langsung menjadi ciri khas dari komunikasi interpersonal dan menjadikan aspek fundamental dalam interaksi manusia sehari-hari. Indikator komunikasi interpersonal merujuk pada [4] dalam menilai komunikasi interpersonal, sebagai berikut: 1) keterbukaan (*Openness*), 2) Empati (*empathy*), 3) Sikap mendukung (*supportiveness*), 4) Sikap positif (*positiveness*), 5) Kesetaraan (*equality*).

##### Konflik Kerja

Konflik kerja merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan yang mempunyai karakteristik yang beragam. Konflik disebut perselisihan yang sering kali terjadi dan dinilai merugikan. Konflik kerja menurut [6] suatu proses interaksi yang terjadi ketika satu pihak mempersepsikan adanya ketidaksesuaian atau pertentangan antara tujuan atau pertentangan antar tujuan, nilai atau tindakan mereka dengan pihak lain organisasi. Pendapat [9] terkait konflik dikarenakan adanya perbedaan yang muncul di tempat kerja akibat ketidaksepahaman dalam tugas atau hubungan interpersonal. Konflik yang dikemukakan oleh [10] suratu proses interaktif yang ditandai oleh adanya ketidaksesuaian antara pihak yang memiliki persepsi bahwa tindakan pihak lain memengaruhi pencapaian tujuan mereka. Dalam hal ini mencakup perselisihan yang timbul dari perbedaan pendapat, tujuan, atau nilai-nilai yang bertentangan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Didalam konflik kerja peneliti bersandar pada teori [6] dengan indikator sebagai berikut: 1) kolaborasi (*integrating*), 2) mengalah (*obliging*), 3) menguasai (*dominating*), 4) menghindari (*avoiding*), 5) kompromi (*compromising*).

##### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan evaluasi dari hasil perilaku seseorang dalam konteks pekerjaan. Pendapat [11] memaparkan kinerja yaitu perilaku seseorang yang membuahkan output kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama selama satu periode waktu. Kinerja para karyawan menurut [12] yaitu faktor memengaruhi keberhasilan suatu organisasi, yang merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan, upaya dan dukungan diberikan oleh organisasi. Dalam hal ini teori yang digunakan yaitu menurut [12] dan peneliti bersandar pada SK yang ditetapkan Sekretaris DPRD Kota Malang (2024) dengan indikator sebagai berikut: [13] yaitu 1) kehadiran, 2) kualitas pekerjaan, 3) pelanggaran.

Penelitian yang dilakukan [14] menunjukkan komunikasi interpersonal dan konflik kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan [15] menunjukkan konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara dalam penelitian [16] mengonfirmasi bahwa komunikasi yang tidak lancar sering menimbulkan kesalahpahaman yang berujung pada konflik kerja.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi optimalisasi kinerja karyawan berbasis komunikasi interpersonal dengan meminimalisir terjadinya konflik kerja. Penelitian ini difokuskan pada Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) di Sekretariat DPRD Kota Malang, dengan harapan dapat memberikan rekomendasi yang komprehensif untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi acuan bagi instansi pemerintah dalam mengoptimalkan kinerja karyawan melalui pendekatan komunikasi interpersonal dan konflik kerja yang efektif.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan guna memformulasikan, memperoleh bukti empiris dan mendeskripsikan gambaran terkait Optimalisasi Kinerja Karyawan Berbasis Komunikasi Interpersonal dengan Pengelolaan Konflik Kerja. Penelitian ini *explanatory research*, bertujuan menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antar variabel [17]. Lokasi penelitian berada di Sekretariat DPRD Kota Malang, sebuah perangkat daerah yang menyediakan pelayanan administrasi dan dukungan bagi tugas DPRD, berlokasi di Jl. Tugu No.1A, Kiduldalem, Kecamatan Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65119. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) yang berjumlah 70 orang, dengan metode *non-probability sampling total sampling* (sampel jenuh) di mana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Data yang digunakan terdiri dari data primer, diperoleh melalui kuesioner, wawancara langsung dengan TPOK, dan observasi aktivitas kerja, serta data sekunder berupa dokumen kepegawaian, struktur organisasi, dan penilaian kinerja yang tersedia di Sekretariat DPRD Kota Malang. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode, yaitu (a) wawancara untuk memperoleh informasi mendalam, (b) kuesioner untuk mengumpulkan respons tertulis, dan (c) observasi langsung terhadap kinerja TPOK. Analisis data menggunakan *software* SPSS untuk pengolahan statistik dasar dan SmartPLS untuk pemodelan persamaan struktural, dengan pengukuran berdasarkan skala Likert [17] guna memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian sebagai berikut:

Tabel. 1 Skala Likert favorable

Uraian	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Tabel. 1 Skala Likert unfavorable

Uraian	Skor
Sangat setuju	1
Setuju	2
Netral	3
Tidak setuju	4
Sangat tidak setuju	5

### 2.1 Uji Instrumen Penelitian

#### 1) Uji Validitas

Dianggap valid jika pernyataan dapat menggambarkan dengan tepat apa yang ditanyakan, dan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka pernyataan penelitian tidak memiliki validitas.

#### 2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk ketepatan alat ukur dan untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas responden dalam menjawab pernyataan yang berkaitan dengan konstruk-konstruk yang disusun dalam kuesioner.

#### 3) Outer Model

Standar pengukuran yang digunakan melalui uji *convergent validity*. Jika nilai melebihi 0,70 maka dianggap sebagai tanda yang valid atau ideal bahwa indikator tersebut efektif dalam menilai konstruk yang dimaksud. Penggunaan *average variance extracted* (AVE) sebagai metode untuk menilai validitas konvergen diperoleh melalui suatu rumus [18].

$$\frac{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F}{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F + \sum \Theta_{ii}}$$

$\lambda_i$  adalah *faktor loading*, F yaitu faktor *variance* dan  $\Theta_{ii}$  adalah *error variance*

- a) *Discriminant Validity* dengan mengukur konstruk yang seharusnya diukur dan tidak melalui *Fornel-Lacker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* dan nilai di atas 0,5.
- b) *Heterotrait-Monotrait Ratio* dengan nilai HTMT < 0.90.
- c) *Composite reliability* dengan standar dari *Composite reliability*  $\geq 0.70$  agar bisa dikatakan reliabel
- d) *Cronbach's Alpha* dengan standar nilai *Cronbach's Alpha* seharusnya  $\geq 0,7$  agar bisa dikatakan reliabel.

#### 4) Inner Model

Pengujian dalam inner model dapat dilihat dari analisis koefisien *determinasi (R-Square)* dengan Nilai *R-Square* sebesar 0,67 menunjukkan model yang kuat, 0,33 menunjukkan model yang moderat, dan 0,19 menunjukkan model lemah [19]. *Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*, Selain melihat besarnya nilai *R-Square*, evaluasi *inner model* dilakukan dengan *Q<sup>2</sup>*. Dengan nilai *Q<sup>2</sup>* yaitu 0,02 menunjukkan lemah; 0,15 moderat dan 0,35 kuat. Selain *Q<sup>2</sup>* pengujian dapat ditentukan dengan *effect Size (f<sup>2</sup>)*, jika nilai *f<sup>2</sup>* menghasilkan nilai sebesar 0,02 maka variabel laten eksogen memiliki pengaruh kecil, jika nilai sebesar 0,15 maka variabel laten eksogen memiliki pengaruh sedang, dan nilai 0,35 maka variabel laten eksogen memiliki pengaruh tinggi. Dan terakhir pengujian inner model dapat dilihat dari *goodness of fit (GoF) Index*, dengan interpretasi nilai 0,00-0,24 termasuk dalam tingkat kecil; 0,25-0,37 medium; 0,38-1 tinggi.

#### 5) Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari *path coefficient*, dengan melihat nilai *P-Values* dan *T-Statistics*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values*  $\leq 0,05$  dan nilai *T-Statistics*  $\geq 1,96$ .

### 3. Hasil dan Diskusi

#### 3.1 Analisis Statistik Deskriptif

Tabel.2 Tanggapan Responden

No	Indikator	Rerata
1.	Keterbukaan	3,85
2.	Empati	3,9
3.	Sikap Mendukung	4,1
4.	Sikap Positif	4,03
5.	Sikap Kesetaraan	4,06
	Rerata Komunikasi Interpersonal	4
1.	Kolaborasi	3,91
2.	Mengalah	3,89
3.	Menguasai	3,79
4.	Menghindar	3,79
5.	Kompromi	3,72
	Rerata Konflik Kerja	3,85
1.	Kehadiran	4,23
2.	Kualitas Pekerjaan	4,28
3.	Pelanggaran	4,23
	Rerata Kinerja Karyawan	4,25

Sumber: Data kuesioner diolah, (2025)

Berdasarkan pada data diatas, diketahui 70 responden menunjukkan rerata komunikasi interpersonal 4.00, hal ini mampu menunjukkan variabel komunikasi interpersonal memiliki kategori tinggi. Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa sikap mendukung yang kuat (4,1) berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, sementara rendahnya keterbukaan (3,85) berpotensi dapat memengaruhi transparansi serta kepercayaan Tenaga Pedukung Operasional Kegiatan (TPOK) di Sekretariat DPRD Kota Malang .

Variabel konflik kerja, menunjukkan rerata yang diperoleh 3,85 yang juga termasuk dalam kategori tinggi. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat kolaborasi tinggi (3,91) lebih condong pada preferensi win-win *solution*. Di satu sisi, rendahnya kompromi (3,72) perlu ditingkatkan guna menjaga keseimbangan kepentingan berbagai pihak. Selain itu, kecenderungan untuk menguasai (3,79) dan menghindar (3,79) yang merupakan

variabel unfavorable, masih cukup tinggi dan perlu diturunkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat.

Variabel Kinerja karyawan, nilai rerata sebesar (4,2), hal ini menunjukkan kategori penelitian yang tinggi. Dari analisis, indikator kualitas pekerjaan mencapai skor (4,28). Sementara, konsistensi tingkat kehadiran serta minimnya pelanggaran menunjukkan skor yang sama (4,23). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kinerja karyawan dari segi kualitas pekerjaan cukup tinggi, aspek dorongan internal dalam diri responden di tempat kerja masih perlu ditingkatkan.

### 3.2 Analisis Statistik Inferensial

#### 1. Outer Model

##### a. Convergent Validity

Indikator dianggap reliabel jika nilai korelasi di atas 0,50. Hasil *outer loading* dari setiap item yang memenuhi nilai . 0,5 yang disajikan pada tabel:

Tabel. 3 *outer loading*

Konstruk	Indikator	Outer Loading	T statistics ( O/STDEV )	Keterangan
Konflik Kerja	M.1.1	0,870	31,195	Valid
	M.1.2	0,900	32,155	Valid
	M.1.3	0,875	28,025	Valid
	M.2.1	0,841	21,852	Valid
	M.2.2	0,854	27,209	Valid
	M.2.3	0,854	14,663	Valid
	M.3.1*	0,884	26,609	Valid
	M.3.2*	0,887	32,928	Valid
	M.3.3*	0,844	17,585	Valid
	M.4.1*	0,904	38,973	Valid
	M.4.2*	0,886	28,459	Valid
	M.4.3	0,862	21,304	Valid
	M.5.1	0,781	14,616	Valid
	M.5.2	0,944	71,420	Valid
	M.5.3	0,923	30,397	Valid
Komunikasi Interpersonal	X.1.1	0,925	34,383	Valid
	X.1.2	0,919	40,557	Valid
	X.1.3	0,911	34,915	Valid
	X.2.1	0,937	56,587	Valid
	X.2.2	0,953	75,305	Valid
	X.2.3	0,937	39,905	Valid
	X.3.1	0,883	21,106	Valid
	X.3.2	0,921	26,231	Valid
	X.3.3	0,871	17,412	Valid
	X.3.4	0,815	17,038	Valid
	X.4.1	0,920	34,489	Valid
	X.4.2	0,927	38,644	Valid
	X.5.1	0,857	17,383	Valid
	X.5.2	0,911	31,293	Valid
	X.5.3	0,922	39,248	Valid
	X.5.4	0,888	26,766	Valid
	X.5.5	0,831	9,978	Valid
	X.5.6	0,895	32,077	Valid
Kinerja Karyawan	Y.1.1	0,907	28,773	Valid
	Y.1.2	0,907	32,068	Valid
	Y.1.3	0,884	21,608	Valid
	Y.2.1	0,839	16,446	Valid
	Y.2.2	0,891	24,987	Valid
	Y.2.3	0,831	15,803	Valid
	Y.2.4	0,878	19,305	Valid

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.757>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Y.2.5	0,847	16,613	Valid
Y.2.6	0,843	14,968	Valid
Y.3.1	0,891	23,305	Valid
Y.3.2	0,904	27,870	Valid
Y.3.3	0,882	22,551	Valid

Sumber: Data kuesioner diolah, (2025)

Tabel.4 Nilai Average Variance Extracted	
Konstruk	Average variance extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0,690
Komunikasi Interpersonal	0,690
Konflik Kerja	0,594

Menunjukkan outer loading diatas 0,50 serta nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel (lebih dari 1,96).

#### b. Discriminant Validity

Tabel.5 hasil uji *Fornel-Lacker Criterion*

Konstruk	Kinerja Karyawan	Komunikasi Interpersonal	Konflik Kerja
Kinerja Karyawan	<b>0,831</b>		
Komunikasi Interpersonal	0,768	<b>0,831</b>	
Konflik Kerja	0,292	0,173	<b>0,771</b>

Sumber: Data kuesioner diolah, (2025)

Tabel.6 Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Rasio*

Konstruk	Kinerja Karyawan	Komunikasi Interpersonal	Konflik Kerja
Kinerja Karyawan			
Komunikasi Interpersonal	<b>0,782</b>		
Konflik Kerja	0,287	<b>0,178</b>	
Konflik Kerja x Komunikasi Interpersonal	0,211	0,366	<b>0,094</b>

Sumber: Data kuesioner diolah, (2025)

Pengujian ini menggunakan Fornell-Larcker Criterion menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya. Nilai diagonal untuk Kinerja Karyawan (0,831), Komunikasi Interpersonal (0,831), dan Konflik Kerja (0,771) lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk. Pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) juga menunjukkan nilai di bawah 0,90 untuk semua konstruk, mengkonfirmasi validitas diskriminan yang memadai.

## 2. Inner Model

### a) Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang substantial. Nilai R-Square untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,618 atau 61,8%, yang mengindikasikan bahwa variabel Komunikasi Interpersonal dan Konflik Kerja mampu menjelaskan 61,8% variasi dalam Kinerja Karyawan, sedangkan 38,2% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

### b) Presdictive Relevance (*Q2*)

Selain melihat besarnya nilai R-Square, evaluasi inner model dilakukan dengan  $Q^2$ . Dengan nilai  $Q^2$  menunjukkan 0,02 lemah, 0,15 moderat dan 0,35 -1 kuat.

Tabel.7 Presdictive Relevance $Q^2$		
Variabel Endogen	$Q^2_{predict}$	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,567	Memiliki nilai <i>Presdictive Relevance</i>

Sumber: Data kuesioner diolah, (2025)

c) *Effect Size (f<sup>2</sup>)*

Hasil analisis effect size menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam kontribusi masing-masing variabel:

Tabel.7 Effect Size (f<sup>2</sup>)

Keterangan	Kinerja Karyawan
Kinerja Karyawan	
Komunikasi Interpersonal	1,256
Konflik Kerja	0,061

Sumber: Data kuesioner diolah, (2025)

d) *Goodness Of Fit (GoF)*

Tabel.8 Goodness Of Fit

Keterangan	AVE	R <sup>2</sup>	AVE x R <sup>2</sup>	(AVE x R <sup>2</sup> )
Kinerja Karyawan	0,690	0.618	0,462068	0,653008
Komunikasi Interpersonal	0,690	0.618	0,360668	0,600556
Konflik Kerja	0,594	0.618	0,48359	0,695406
JUMLAH			1,957	
Rata-rata AVE			0,658	
R <sup>2</sup>			0,618	
Rumus Gof (Rata2*R <sup>2</sup> )			0,406644	
Akar Gof			0,637686443	

Sumber: Data kuesioner diolah, (2025)

### 3.3 Uji Hipotesis

#### *Path Coefficient*

Analisis koefisien jalur dengan melihat nilai P-Values dan T-Statistics. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values  $\leq 0,05$  dan nilai T-Statistics  $\geq 1,96$ . Berikut hasil pengujian hipotesis menggunakan *path coefficient* yang dihasilkan dari analisis statistik menggunakan program SmartPLS.

Tabel.9 *path coefficient*

Konstruk Hubungan	Original sample	T statistics	P values
Komunikasi Interpersonal -> Kinerja Karyawan	0,760	10,364	0,000
Konflik Kerja -> Kinerja Karyawan	0,157	2,028	0,043

Sumber: Data kuesioner diolah, (2025)

Tabel. 10 Hasil Uji Hipotesis

Path	T-Statistics	P-Value	Kesimpulan
H1 Komunikasi Interpersonal -> Kinerja Karyawan	10,364	0,000	Diterima
H2 Konflik Kerja -> Kinerja Karyawan	2,028	0,043	Diterima

Sumber: Data kuesioner diolah, (2025)

### 3.4. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Menunjukkan pada data yang telah analisis struktural dalam smartPLS, bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) di Sekretariat DPRD Kota Malang, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,760 (t-statistics = 10.364, p-value = 0,000 > 0,05). Temuan ini mengkonfirmasi hipotesis pertama yang menunjukkan komunikasi interpersonal merupakan prediktor terkuat dalam model penelitian dengan effect size sebesar ( $f^2 = 1,256$ ). Semakin optimal komunikasi interpersonal yang diterapkan, maka semakin optimal pula kinerja karyawan yang ada didalamnya. Penelitian ini juga membuktikan bahwa komunikasi interpersonal sebagai komunikasi tatap muka di antara orang-orang dan proses sosial yang terkait pada organisasi di lingkungan pekerjaan akan mengoptimalkan adanya pencapaian kinerja karyawan dan nilai-nilai yang terkandung dalam komunikasi interpersonal mampu dipersepsikan dengan baik dan berdampak terhadap kinerja pegawai [4]. Hasil ini juga selaras dan mendukung penelitian terdahulu [14] yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BPN Kabupaten Malang. Penelitian yang dilakukan [20] berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bogor Tengah Kota Bogor.

### 3.5 Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menunjukkan pada data analisis model struktural dalam smartPLS, diperoleh mengenai konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) di Sekretariat DPRD Kota Malang, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,157 (t-statistik 2,028, p-value 0,043). Meskipun signifikan secara statistik, pengaruh ini relatif kecil (effect size  $f^2 = 0,061$ ) dibandingkan dengan komunikasi interpersonal, namun masih memberikan kontribusi penting dalam model prediksi. Hasil ini menyatakan dimana konflik tidak selalu harus eliminasi sepenuhnya, melainkan dikelola secara strategis untuk mencapai optimalisasi kinerja karyawan. Konflik kerja yang dikelola dengan baik dapat berfungsi dan konflik yang dimaksud dalam penelitian ini termasuk kedalam kategori fungsional (*funcional conflict*) [5]. Hal ini juga membuktikan bahwa konflik adalah bagian yang tak terhindarkan dari interaksi sosial dan dapat memiliki positif atau negatif bagi karyawan. Hasil ini juga selaras dengan penelitian [21] yaitu manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain [22] memaparkan konflik kerja memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

## 4. Kesimpulan

Komunikasi interpersonal sebagai faktor dominan yang memiliki pengaruh sangat kuat terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur 0,760 (p-value 0.000). Karyawan yang berkomunikasi dengan baik melalui keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Konflik kerja dari hasil temuan berpengaruh positif terhadap kinerjadan bertentangan dengan asumsi umum, dengan koefisien jalur 0,157 (p-value 0,043). Konflik yang dikelola dengan baik melalui kolaborasi, kompromi mengalah, menguasai dan menghindar justru dapat meningkatkan kinerjanya, bukan sebaliknya. Konflik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) dengan memberikan perspektif baru konflik tidak selalu merugikan, melainkan dapat menjadi energi positif untuk mendorong perbaikan kinerja jika dikelola dengan tepat dan masih tergolong kategori fungsional (*funcional conflict*) .

## Referensi

- [1] A. Hermawati, T. Hendarto, S. Bahri, and U. Soetomo Surabaya, "Analisis Peran Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan atas Efek Work-Family Conflict terhadap Turnover Intention Universitas Widyagama Malang 1,4) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya 2)," *J. Ilmu Ekon. Sos.*, vol. 13, no. 2, pp. 77–89, 2022, doi: 10.35724/jies.v13i2.3908.
- [2] A. Hermawati, C. Anam, and S. Suhermin, "Determining strategy to improve human resources performance by identifying tourism condition SMEs," *Acad. J. Interdiscip. Stud.*, vol. 9, no. 6, pp. 228–238, 2020, doi: 10.36941/AJIS-2020-0127.
- [3] W. Wulandari and D. K. D. P. Handini, Murti, "Membangun Kinerja Karyawan : Pengaruh Work Life Balance , Perceived Organizational Support dan Technostress," *EKOMA J. Ekon. Manajemen, Akunt.*, vol. 3, no. 4, pp. 61–71, 2024.
- [4] Joseph A. DeVito, *The interpersonal communication book*. 1980.
- [5] T. A. Robbins, S. P., & Judge, *Conflict and Negotiation*. 2017.
- [6] M. A. Rahim, "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict," *Acad. Manag. Journal*, 26(2), pp. 368–376, 1983.
- [7] L. H. T. Richard West, *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*, Edisi:5. Salemba Humanika, 2017.
- [8] DEAN C. BARNLUND, "No Title," A Transactional Model of Communication. [Online]. Available: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110878752.43/html>
- [9] & Wall, J. A. and R. Callister, "Conflict and its management," 2010.
- [10] S. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*. 1984.
- [11] Moeheriono, "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi," in *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revi., Jakarta, 2014.
- [12] J. H. Mathis, R. L. and Jackson, "Human Resources Management," in *Human Resources Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2006, p. Edisi 10.
- [13] "SK Penilaian TPOK Sekretariat DPRD Kota Malang," 2024.
- [14] M. F. Almubaroq, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan melalui Konflik Kerja pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Malang," *J. Ilm. Mhs. FEB*, vol. 7, pp. 1–29, 2018, doi: <https://repository.ub.ac.id/id/eprint/170224/>.
- [15] RADHIANA, S. AMRI, and D. M. PUTRA, "Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Banda Aceh," *JEMSI (Jurnal Ekon. Manajemen, dan Akuntansi)*, vol. 8, no. 1, pp. 17–33, 2022, doi: 10.35870/jemsi.v8i1.641.
- [16] K. U. Utomo, L. Lahmuddin, and M. Mailin, "Memetakan Pola Komunikasi Dinas Tenaga Kerja dalam Memediasi Konflik Industrial di Kabupaten Mandailing Natal," *J. Komun.*, vol. 17, no. 2, 2023, doi: 10.20885/komunikasi.vol17.iss2.art2.
- [17] P. . Moh. Nazir, *Metode Penelitian*. 2014.
- [18] I. Ghazali, *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. 2014.
- [19] W. W. Chin, "The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modelling," *Univ. Hust. Lawrence Erlbaum Assoc. Publ.*, 1998.
- [20] I. Journal *et al.*, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal , Koordinasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bogor Tengah Kota Bogor," vol. 2, pp. 54–67, 2024, doi: <https://ejournal-fia.unkris.ac.id/index.php/antasena>.
- [21] E. Eriyanti, Y. Arafat, and S. Eddy, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru," *J. Pendidik. Tambusai*, vol. 5, no. 2, pp. 2998–3004, 2021.
- [22] M. A. Taqwa, "PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Dinas Pendidikan Pemerintah Kabupaten Pangkep) MUH. AMIN TAQWA," no. x, 2017, doi: <http://eprints.unm.ac.id/19599/1/ARTIKEL%20-%20MUH.%20AMIN%20TAQWA.pdf>.

---