



## Pengaruh Manajemen Konflik dan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung

Widya Suprayogi<sup>1</sup>, Nurkolis<sup>2</sup>, Rosalina Br. Ginting<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas PGRI Semarang, Indonesia

E-mail: [widya.suprayogi5@admin.sd.belajar.id](mailto:widya.suprayogi5@admin.sd.belajar.id), [nurkolis@upgris.ac.id](mailto:nurkolis@upgris.ac.id), [rosalinaginting@upgris.ac.id](mailto:rosalinaginting@upgris.ac.id)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2024-10-11 Revised: 2024-11-27 Published: 2024-12-01	This study aims to analyze the influence of conflict management and school principals' interpersonal communication on the work motivation of elementary school teachers in Bejen District, Temanggung Regency. The research employs a quantitative approach with regression analysis to measure the impact of independent variables on the dependent variable. The results indicate that conflict management has a positive and significant influence on teachers' work motivation, with a regression equation of $\hat{Y} = 94.441 + 0.340X_1$ , a correlation of 0.543, and a contribution of 29.5%. Furthermore, the school principals' interpersonal communication also positively and significantly affects teachers' work motivation, with a regression equation of $\hat{Y} = 114.279 + 0.228X_2$ , a correlation of 0.317, and a contribution of 10.1%. The combined analysis shows that conflict management and interpersonal communication of school principals jointly have a positive and significant influence on teachers' work motivation, with a regression equation of $\hat{Y} = 0.848 + 0.308X_1 + 0.129X_2$ , a correlation of 0.569, and a contribution of 32.4%. These findings highlight the importance of effective conflict management and interpersonal communication by school principals in enhancing teachers' work motivation.
<b>Keywords:</b> <i>Conflict Management; Interpersonal Communication; Teacher Work Motivation.</i>	

Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2024-10-11 Direvisi: 2024-11-27 Dipublikasi: 2024-12-01	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen konflik dan komunikasi interpersonal kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar di Kecamatan Bejen, Kabupaten Temanggung. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 94,441 + 0,340X_1$ , korelasi sebesar 0,543, dan kontribusi 29,5%. Selanjutnya, komunikasi interpersonal kepala sekolah juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru, dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 114,279 + 0,228X_2$ , korelasi sebesar 0,317, dan kontribusi 10,1%. Analisis gabungan menunjukkan bahwa manajemen konflik dan komunikasi interpersonal kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 0,848 + 0,308X_1 + 0,129X_2$ , korelasi sebesar 0,569, dan kontribusi 32,4%. Kesimpulan ini menunjukkan pentingnya peran manajemen konflik dan komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.
<b>Kata kunci:</b> <i>Manajemen Konflik; Komunikasi Interpersonal; Motivasi Kerja Guru.</i>	

### I. PENDAHULUAN

Organisasi membutuhkan interaksi hubungan yang baik antara pemimpin dengan karyawan untuk meminimalisir konflik dalam bekerja. Konflik kerja seringkali terjadi seperti konflik antar individu, kelompok dan individu, serta antar kelompok dan kelompok lain (Wikansari, dkk, 2022:9). Di sebuah organisasi, konflik dapat berimbas pada penurunan kinerja karyawan, dengan demikian hal tersebut dapat berimbas pada tujuan perusahaan menjadi tidak tercapai. Tetapi konflik juga memiliki dampak negatif dalam organisasi yaitu dapat menimbulkan gesekan pada organisasi atau hubungan antar pribadi karyawan, menumbuhkan rasa

ketidakpercayaan, menumbuhkan perasaan ingin selalu menang, dan dapat menimbulkan kesalahpahaman antar karyawan (Solehudin, dkk, 2022:8). Persaingan yang kurang baik berdasarkan ambisi, keinginan yang tinggi, serta tekad dan sikap emosional seseorang untuk mencapai kemenangan atau tujuan yang diinginkan merupakan bagian dari konflik. Selain itu, konflik dapat menyebabkan ketegangan, pertentangan, pertikaian dan mengakibatkan kekesalan yang berujung pada kekecewaan jika tidak dapat diselesaikan dengan baik. Konflik tidak bisa dihilangkan dan dihindari, namun bisa diminimalisir agar tidak mengarah pada perpecahan, perselisihan, gesekan, dan

pertentangan (Arizona, Noviza & Meisari, 2021:5).

Konflik dapat mengakibatkan kerugian bagi organisasi/perusahaan yang disebabkan oleh menurunnya kinerja karyawan. Pada era global seperti sekarang ini, kita tidak dapat hidup sendiri baik sebagai individu maupun sebagai institusi. Sementara itu persaingan yang mengarah kepada individualitas atau egoistis justru akan mempersempit ruang gerak kita. Sebagai makhluk sosial manusia tidak akan bisa menghindari hal itu, karena sudah menjadi takdir bahwa manusia akan saling berhubungan.

Konflik dipandang sesuatu yang alamiah, yang dalam batas-batas tertentu dapat bernilai positif kalau dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat berakibat fatal. Mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan para manajer adalah pendekatan mencoba memanfaatkan konflik demikian rupa, hingga ia tepat serta efektif untuk mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan. Oleh karena itu, seorang pemimpin maupun seluruh anggota masyarakat harus memperhatikan konflik. Ketika seseorang tidak mampu memahami konflik itu sendiri dan tidak mau tahu konflik tersebut maka konflik akan berkepanjangan yang berakibat terhambatnya kemajuan dan sulitnya mencapai tujuan yang akan diinginkan (Ekawarna, 2019:21).

Sekolah sebagai organisasi merupakan kumpulan yang terdiri dari beberapa orang guru dan guru yang memiliki visi misi yang sama. Dalam sekolah terdiri dari berbagai unsur didalamnya yang memiliki keterkaitan antara yang satu dengan yang lainnya. Unsur yang dimaksud yaitu kepala sekolah, para guru, kesemuanya itu memiliki keterkaitan dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Jika salah satu unsur sekolah tersebut ada yang tidak memiliki kinerja sesuai proporsi yang diamanahkan, maka tujuan dari sekolah tersebut akan sulit untuk tercapai. Setiap kelompok dalam satu organisasi dimana di dalamnya terjadi interaksi antara satu dengan yang lainnya, mempunyai kecenderungan timbulnya suatu konflik yang tidak dapat di hindarkan. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Dengan dibawa sertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat dan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami

konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri (Sutrisno, 2016:44).

Sebagai seorang administrator atau manajer, dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah melakukan komunikasi agar dapat menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan, sekaligus terlaksananya fungsi-fungsi manajerialnya. Keharmonisan hubungan anggota sekolah ditunjukkan dengan adanya komunikasi yang baik dari kepala sekolah pada saat mengkomunikasikan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru, ketika memberikan informasi baru, mengajak, memberi perintah, mengatur, menggerakkan, membimbing menegur dan lain-lain. Aktivitas komunikasi kepala sekolah tentu harus diimbangi kemampuan dan ketrampilan berkomunikasi serta dengan melakukan strategi dan gaya komunikasi yang tepat. Komunikasi interpersonal, atau pertukaran informasi dan ide antar individu, memainkan peran penting dalam membangun dan mempertahankan hubungan yang kuat. Di dunia yang serba cepat saat ini, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan orang lain menjadi semakin penting. Hal ini memungkinkan kita untuk mengekspresikan pikiran, perasaan, dan kebutuhan kita, serta memahami dan berempati dengan orang lain. Contoh komunikasi interpersonal dapat dilihat dalam berbagai aspek kehidupan kita, baik pribadi maupun profesional. Mulai dari terlibat dalam percakapan dengan teman dan orang yang kita cintai hingga berkolaborasi dengan rekan kerja di tempat kerja, komunikasi interpersonal adalah landasan dari semua hubungan yang bermakna. Komunikasi interpersonal mencakup isyarat verbal dan nonverbal, mendengarkan secara aktif, dan kecerdasan emosional, yang semuanya berkontribusi dalam membangun hubungan baik dan kepercayaan (Nurdin, 2020:25).

Akibat dari situasi komunikasi yang kurang baik adalah timbulnya konflik dalam pribadi guru, guru menjadi serba salah dengan arah komunikasi kepala sekolah, dan dengan situasi sekolah yang menimbulkan konflik terkadang diantara guru juga terjadi konflik yang disebabkan pesan yang disampaikan oleh kepala sekolah, baik itu pembagian tugas, pelaksanaan tugas, penetapan kebijakan dan pengambilan keputusan tidak diterima dengan baik. Hal ini mengakibatkan iklim kerja menjadi tidak nyaman karena ketidakharmonisan hubungan antara guru dengan kepala sekolah atau dengan guru. Akibatnya rasa memiliki sekolah dan rasa

keterikatan terhadap sekolah semakin berkurang dan jauh dari harapan serta mengakibatkan semakin berkurangnya komitmen guru terhadap sekolah.

Berdasarkan penelusuran dokumen, ketidaknyamanan yang dialami oleh guru berakibat pada kurangnya motivasi guru untuk bekerja. Hal ini dibuktikan dengan tingkat keterlambatan kehadiran guru ke sekolah yang relatif tinggi.

**Tabel 1.** Keterlambatan Guru Bulan Januari – April 2024

No	Nama Sekolah	Januari	Februari	Maret	April	Jumlah
1	SDN PR	13	17	14	12	56
2	SDN LW	4	8	6	13	31
3	SDN LR	3	7	12	15	37
4	SDN CG	10	14	17	7	48
5	SDN KB	11	15	15	13	54
6	SDN KM	13	17	5	18	53
7	SDN 1 JL	5	9	15	16	45
8	SDN 2 JL	11	15	7	6	39
9	SDN BJR	16	20	14	16	66
10	SDN BJN	14	18	15	8	55
11	SDN 1 SL	4	8	3	15	30
12	SDN 2 SL	14	18	9	16	57
13	SDN GLH	6	10	14	12	42
14	SDN DRN	13	17	12	14	56
15	SDN NGL	14	18	8	6	46
		151	211	166	187	715
		4,66%	7,10%	5,12%	5,77%	22,66%

Sumber: Data Laporan Bulan Koorwilcam Dindikpora Kecamatan Bejen

Dari data di atas, terlihat bahwa masih banyak guru yang terlambat datang ke sekolah. Motivasi memiliki peranan penting karena dengan memiliki motivasi yang tinggi, karyawan akan melakukan pekerjaannya menjadi lebih antusias, lebih semangat, dan lebih efektif dalam bekerja. Dengan kata lain, jika karyawan termotivasi, kinerja mereka akan lebih unggul dan meningkat daripada mereka yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja (Suswati, 2022:4). Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan dorongan agar seseorang memiliki kemauan dan keinginan untuk melakukan pekerjaan secara bersama-sama, efektif dan efisien dalam bekerja, dan memaksimalkan segala upayanya guna mencapai tujuan dan kepuasan. Pemberian motivasi berawal dari suatu rangkaian yang bermula dari pemenuhan kebutuhan, timbul keinginan, lalu melakukan kegiatan dan tindakan yang akhirnya akan menghasilkan sebuah keputusan. Motivasi pada

pegawai bisa dilakukan dengan berbagai cara, misalnya gaji maupun kompensasi yang sesuai dan setimpal dengan kapasitas dari pekerjaannya serta jaminan sosial karyawan berbentuk jaminan kesehatan yang bisa meningkatkan maupun mendorong semangat dalam bekerja. Motivasi kerja dan kinerja karyawan sangat

berpengaruh bagi organisasi dalam pencapaian tujuan mereka (Yusuff, 2023:6).

Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi akan menciptakan suatu keinginan untuk bekerja dan memberikan sesuatu yang terbaik untuk pekerjaan dengan tanggung jawab yang sudah diberikan. Sehingga manajemen konflik dalam meningkatkan motivasi dan meningkatkan kinerja pendidik penting dalam lingkup lembaga pendidikan.

Berdasarkan kondisi yang terjadi dengan latar belakang dan kolaborasi dengan kajian empiris tersebut, maka ingin dikaji dan diteliti secara mendalam melalui penelitian ilmiah dengan judul: Pengaruh Manajemen Konflik dan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan serta meringkaskan berbagai kondisi, situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi. Penelitian ini menggunakan metode survei eksplanasi (*explanatory survey method*). populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh guru sekolah dasar di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung dengan jumlah 135 orang guru. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. Dari populasi guru sekolah dasar yang ada di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung, peneliti memutuskan menggunakan rumus Slovin untuk menentukan ukuran sampel dalam penelitian ini. Dengan demikian, besarnya sampel minimal yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 100,93 responden, yang apabila dilakukan pembulatan menjadi 101 responden.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

#### 1. Uji Prasyarat

##### a) Uji Normalitas

Dasar pengambilan keputusan yaitu jika nilai Sig. (signifikansi) > 0,05, maka data penelitian berdistribusi normal, sebaliknya jika nilai Sig. (signifikansi) < 0,05, maka data penelitian tidak berdistribusi normal.

**Tabel 1.** Hasil Uji Normalitas

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Manajemen Konflik	.056	101	.200*	.981	101	.153
Komunikasi Interpersonal	.070	101	.200*	.984	101	.250
Motivasi Kerja	.072	101	.189	.976	101	.062

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Nilai Sig. pada variabel motivasi kerja (Y) variabel manajemen konflik (X1) dan variabel komunikasi interpersonal kepala sekolah (X2) berdistribusi normal dan memenuhi syarat untuk dilanjutkan uji regresi karena memiliki nilai sig > 0,05

b) Uji Linearitas

Kriteria yang digunakan jika nilai sig. *linearity* < 0,05, maka terdapat hubungan yang linear antara variabel bebas dengan variabel terikat, sebaliknya jika sig. *linearity* > 0,05 maka tidak terdapat hubungan yang linear antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dan jika nilai sig. *deviation from linearity* > 0,05 maka terdapat hubungan yang linear antara variabel bebas dengan variabel terikat, sebaliknya jika sig. *deviation from linearity* < 0,05 maka tidak terdapat hubungan yang linear antara variabel bebas dengan variabel terikat.

1) Hasil Uji Linearitas Variabel Manajemen Konflik (X1) dengan Motivasi Kerja (Y)

**Tabel 2.** Hasil Uji Linieritas Variabel Manajemen Konflik (X1) dengan Motivasi Kerja (Y)

ANOVA Table						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja	Between Groups	4345.177	43	101.051	2.060	.005
Manajemen Konflik	Linearity	2101.824	1	2101.824	43.026	.000
	Deviation from Linearity	2243.353	42	53.413	1.093	.373
	Within Groups	2784.467	57	48.850		
	Total	7129.644	100			

Nilai sig. *linearity* variabel manajemen konflik sebesar 0,000 < 0,05 dan nilai sig. *deviation from linearity* sebesar 0,373 > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variabel manajemen konflik dengan variabel motivasi kerja, maka variabel manajemen konflik memenuhi syarat untuk uji regresi.

2) Hasil Uji Linearitas Variabel Komunikasi Interpersonal (X2) dengan Motivasi Kerja (Y)

**Tabel 3.** Hasil Uji Linieritas Komunikasi Interpersonal (X2) dengan Motivasi Kerja (Y)

ANOVA Table						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja	Between Groups	3374.144	38	88.793	1.466	.089
Manajemen Konflik	Linearity	717.929	1	717.929	11.852	.001
	Deviation from Linearity	2656.215	37	71.790	1.185	.273
	Within Groups	5755.500	62	92.831		
	Total	7129.644	100			

Nilai sig. *linearity* variabel komunikasi interpersonal sebesar 0,01 < 0,05 dan nilai sig. *deviation from linearity* sebesar 0,273 > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variabel komunikasi interpersonal dengan variabel motivasi kerja, maka variabel komunikasi interpersonal memenuhi syarat untuk uji regresi.

c) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan menggunakan nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) > 10 dan nilai *tolerance* ≤ 0,10 maka terjadi multikolinearitas, sebaliknya jika *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 dan nilai *tolerance* > 0,10, maka tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 4.** Hasil Uji Multikolinearitas

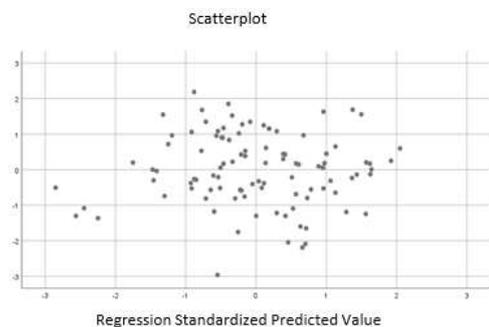
Coefficients <sup>a</sup>		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Manajemen Konflik	.921	1.086
Komunikasi Interpersonal	.921	1.086

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Nilai VIF manajemen konflik (X1) sebesar 1,086 < 10, dan nilai *tolerance* 0,921 > 0,10. Nilai VIF komunikasi interpersonal kepala sekolah (X2) sebesar 1,086 < 10, dan nilai *tolerance* 0,921 > 0,10. Data tersebut menunjukkan kedua variabel memenuhi syarat uji multikolinearitas sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas, maka memenuhi syarat untuk uji regresi.

d) Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dapat menggunakan grafik *Scatterplot*. Dasar pengambilan keputusan dengan menggunakan grafik *Scatterplot* yaitu: 1) Jika terdapat pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas, 2) Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2018:178).



Gambar 1. Scatterplot

Berdasarkan Grafik diatas terlihat titik-titik data menyebar merata di bawah dan di atas atau disekitar angka nol, dan tidak membentuk pola. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. Hal ini menunjukkan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, sehingga dengan demikian akan menghasilkan regresi yang baik. Dengan tidak terjadinya gejala heteroskedastisitas, maka memenuhi syarat untuk uji regresi.

2. Uji Regresi Sederhana

a) Pengaruh Manajemen Konflik (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Hasil uji korelasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Korelasi Variabel Manajemen Konflik (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Correlations			
		Tekanan Sebaya	Percaya Diri
Manajemen Konflik	Pearson Correlation	1	.543**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	101	101
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	101	101

Nilai signifikansi yang yang diperoleh sebesar 0,000. Ketentuannya jika nilai signifikansinya < 0,05, maka terdapat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, demikian juga sebaliknya jika nilai signifikansinya > 0,05, maka tidak terdapat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Ternyata nilai signifikansi 0,000 < 0,05 dengan demikian terdapat hubungan antara variabel manajemen konflik dengan variabel motivasi kerja. Dari koefisien korelasi yang ditemukan sebesar 0,543 termasuk dalam kategori sedang. Jadi terdapat hubungan yang sedang antara manajemen konflik dengan motivasi kerja.

Tabel 6. Hasil Uji Anova Variabel Manajemen Konflik (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y)

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2101.824	1	2101.824	41.386	.000 <sup>b</sup>
Residual	5027.820	99	50.786		
Total	7129.644	100			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja  
b. Predictors: (Constant), Manajemen Konflik

Berdasarkan Tabel diatas diperoleh nilai Fhitung sebesar 41,386. Nilai ini selanjutnya dikonsultasikan dengan Ftabel untuk alpha 0,05 dan df1=1, df2=98 diperoleh 3,940. Maka Fhitung (41,386) > Ftabel (3,940). Dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima. Berdasarkan keputusan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1, yang menyatakan “terdapat pengaruh antara manajemen konflik terhadap motivasi kerja” diterima.

Tabel 7. Hasil Uji Determinasi Manajemen Konflik (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.543 <sup>a</sup>	.295	.288	7.12643

a. Predictors: (Constant), Manajemen Konflik  
b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Hasil uji determinasi manajemen konflik (X1) terhadap motivasi kerja (Y) diperoleh nilai R sebesar 0,543, dan R Square sebesar 0,295. Artinya bahwa 29,5% motivasi kerja dipengaruhi oleh

manajemen konflik, sisanya 70,5% motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti.

**Tabel 8.** Hasil Uji t Coefficients Manajemen Konflik (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	94,441	8,210		11,503	.000
Manajemen Konflik	.340	.053	.543	6,433	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Diketahui nilai konstanta regresi (a) = 94,441, nilai koefisien variabel manajemen konflik (b) = 0,340. Sehingga dapat dijelaskan hubungan antara variabel manajemen konflik (X1) dengan variabel motivasi kerja (Y) tersebut dalam persamaan regresi  $\hat{Y} = a + bX1$  yaitu  $\hat{Y} = 94,441 + (0,340) X1$ . Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) 94,441 artinya jika manajemen konflik dianggap konstan, maka motivasi kerja mempunyai nilai sebesar 94,441.
- 2) 0,340 menunjukkan koefisien regresi positif, artinya jika manajemen konflik semakin baik, maka motivasi kerja juga akan semakin meningkat.

Nilai t hitung 6,433. Karena nilai t tabel = 1,984 dan t hitung = 6,433, berarti t hitung (6,433) > t tabel (1,984) dengan probabilitas signifikansi 0,000 < 0,05, sehingga H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen konflik (X1) terhadap motivasi kerja (Y) guru SD di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung.

- b) Pengaruh Komunikasi Interpersonal (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y)

**Tabel 9.** Hasil Uji Korelasi Komunikasi Interpersonal (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Correlations			
	Komunikasi Interpersonal	Percaya Diri	
Komunikasi Interpersonal	Pearson Correlation	1	.317 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	101	101
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.317 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	101	101

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

Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,001. Ketentuannya jika nilai signifikansinya < 0,05, maka terdapat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, demikian juga sebaliknya jika nilai signifikansinya > 0,05, maka tidak terdapat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Ternyata nilai signifikansi 0,001 < 0,05 dengan demikian terdapat hubungan antara variabel komunikasi interpersonal dengan variabel motivasi kerja. Dari koefisien korelasi yang ditemukan sebesar 0,317 termasuk dalam kategori rendah. Jadi terdapat hubungan yang rendah antara komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja.

**Tabel 10.** Hasil Uji Anova Komunikasi Interpersonal (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y)

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	717,929	1	717,929	11,085	.001 <sup>b</sup>
Residual	6411,715	99	64,765		
Total	7129,644	100			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja  
b. Predictors: (Constant), Komunikasi Interpersonal

Nilai Fhitung sebesar 11,085. Nilai ini selanjutnya dikonsultasikan dengan Ftabel untuk alpha 0,05 dan df1=1, df2=98 diperoleh 3,940. Maka Fhitung (11,085) > Ftabel (3,940). Dengan nilai signifikansi 0,001 < 0,05, maka H0 ditolak dan H2 diterima. Berdasarkan keputusan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2, yang menyatakan "terdapat pengaruh antara komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja" diterima.

**Tabel 11.** Hasil Uji Determinasi Komunikasi Interpersonal (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.317 <sup>a</sup>	.101	.092	8.04766

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Interpersonal  
b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Hasil uji determinasi komunikasi interpersonal (X2) terhadap motivasi kerja (Y) diperoleh nilai R sebesar 0,317, dan R Square sebesar 0,101. Artinya bahwa 10,1% motivasi kerja

dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal, sisanya 89,9% motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja dilakukan uji t. Untuk tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 5%, derajat kebebasan (df) = n-k, dimana n = jumlah sampel, k = jumlah variabel yang digunakan. Maka dalam penelitian ini n = 101, k = 2, derajat bebas = n-k = 101- 2 = 99. Uji t hitung yang digunakan adalah uji dua arah (*two tailed*), maka t tabel yang digunakan yaitu t (0,025;99) sehingga diperoleh nilai t tabel 1,984. Adapun hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 12.** Hasil Uji t Coefficients Komunikasi Interpersonal (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Model	Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	114,279	9,878		11,569	.000
	Komunikasi Interpersonal	.228	.069	.317	3,329	.001

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Nilai konstanta regresi (a) = 114,279, nilai koefisien variabel manajemen konflik (b) = 0,228. Sehingga dapat dijelaskan hubungan antara variabel komunikasi interpersonal (X2) dengan variabel motivasi kerja (Y) tersebut dalam persamaan regresi  $\hat{Y} = a + bX_2$  yaitu  $\hat{Y} = 114,279 + (0,228) X_2$ . Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) 114,279 artinya jika komunikasi interpersonal dianggap konstan, maka motivasi kerja mempunyai nilai sebesar 114,279.
- 2) 0,228 menunjukkan koefisien regresi positif, artinya jika komunikasi interpersonal semakin baik, maka motivasi kerja juga akan semakin meningkat.

Nilai t hitung 3,329. Karena nilai t tabel = 1,984 dan t hitung = 3,329, berarti t hitung (3,329) > t tabel (1,984) dengan probabilitas signifikansi 0,001 < 0,05, sehingga H0 ditolak dan H2 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan

yang positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal (X2) kepala sekolah terhadap motivasi kerja (Y) guru SD di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung.

### 3. Uji Regresi Ganda

**Tabel 13.** Koefisien Korelasi Ganda Manajemen Konflik (X1) dan Komunikasi Interpersonal (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F	df1	df2	Sig. F Change
1	.569 <sup>a</sup>	.324	.310	7,01166	.324	23,510	2	98	.000

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Interpersonal  
b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Diketahui *sig. F change* sebesar 0,000. Hal ini berarti nilai *sig. F change* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara simultan antara variabel bebas manajemen konflik (X1) dan komunikasi interpersonal (X2) terhadap variabel terikat motivasi kerja (Y). Sedangkan nilai koefisien korelasi variabel manajemen konflik dan komunikasi interpersonal terhadap variabel terikat motivasi kerja sebesar 0,569. Nilai tersebut jika dikonsultasikan dengan pedoman Interpretasi koefisien korelasi termasuk dalam kategori sedang.

**Tabel 14.** Hasil Uji F Manajemen Konflik (X1) dan Komunikasi Interpersonal (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2311,628	2	1155,814	23,510	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4818,015	98	49,163		
	Total	7129,644	100			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Komunikasi Interpersonal, Manajemen Konflik

Nilai Fhitung sebesar 23,510 dengan nilai Ftabel untuk alpha 0,05 dan df1=2, df2=99 diperoleh 3,090, maka Fhitung sebesar  $23,510 > Ftabel$  sebesar 3,090. Dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka H0 ditolak dan Ha diterima. Berdasarkan keputusan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3, yang menyatakan "terdapat pengaruh antara manajemen konflik dan komunikasi interpersonal secara simultan terhadap motivasi kerja" dapat diterima.

**Tabel 15.** Hasil Uji Koefisien Determinasi Manajemen Konflik (X1) dan Komunikasi Interpersonal (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.569 <sup>a</sup>	.324	.310	7.012

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Interpersonal Manajemen Konflik

Nilai R Square sebesar 0,324. Hal ini menunjukkan bahwa variabel manajemen konflik (X1) dan komunikasi interpersonal (X2) secara simultan berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja (Y) sebesar 32,4%. Sedangkan sisanya 67,6% masih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti.

**Tabel 16.** Hasil Uji Koefisien Regresi Manajemen Konflik (X1) dan Komunikasi Interpersonal (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Model	Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
1 (Constant)	80.848	10.419			7.760	.000
Manajemen Konflik	.308	.054	.493		5.694	.000
Komunikasi Interpersonal	.129	.062	.179		2.066	.041

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Diketahui nilai sig. 0,000 dan nilai t hitung 7,760. Hal ini menunjukkan t hitung sebesar 7,760 > nilai t tabel 1,984 dan taraf signifikansi 0,000 < 0,05. Artinya H0 ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel manajemen konflik (X1) dan komunikasi interpersonal (X2) kepala sekolah terhadap motivasi kerja

(Y) guru SD di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung. Nilai konstanta yang diperoleh yaitu 80,848, nilai koefisien regresi variabel manajemen konflik (X1) yaitu 0,308, koefisien regresi komunikasi interpersonal (X2) yaitu 0,129. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disusun persamaan regresinya sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$\hat{Y} = 80,848 + 0,308X_1 + 0,129X_2$$

Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Nilai konstanta (a) adalah 80,848, artinya jika manajemen konflik (X1) dan

manajemen konflik (X2) nilainya konstan (0), maka nilai motivasi kerja (Y) yaitu 80,848.

b) Nilai koefisien regresi manajemen konflik (b1) sebesar 0,308, menunjukkan koefisien regresi positif. Hal ini berarti jika manajemen konflik semakin baik, maka motivasi kerja semakin meningkat, begitu juga sebaliknya.

c) Nilai koefisien regresi komunikasi interpersonal (b2) sebesar 0,129, menunjukkan koefisien regresi positif. Hal ini berarti jika komunikasi interpersonal semakin baik, maka motivasi kerja semakin meningkat, begitu juga sebaliknya.

## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Motivasi Kerja Guru SD di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung

Manajemen konflik merupakan proses pengkoordinasian yang digunakan individu dalam menata atau mengatur pertentangan dalam wujud sikap dan perilaku. Manajemen konflik memiliki peran yang penting dalam meningkatkan motivasi kerja, karena pada hakikatnya individu dengan tingkat manajemen konflik yang baik, tidak terlalu mengalami kesulitan dalam menghadapi konflik dengan orang lain, baik dengan orang yang baru dikenal maupun dengan teman lama. Individu yang memiliki manajemen konflik yang baik senantiasa akan berfikir dua kali sebelum mengeluarkan pendapat-pendapat yang akan diucapkan, tidak serta merta menanggapi pendapat orang lain secara langsung tanpa dicerna walaupun pendapat itu menurut orang lain cukup meyakinkan. Individu yang memiliki manajemen konflik yang baik maka akan mampu mengendalikan sikap dan perilaku dalam menghadapi berbagai konflik yang terjadi.

Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putri dan Syaifuddin (2021) yang menyebutkan bahwa Hasil dari penelitian yang dilakukan dari Pengaruh Pelaksanaan Manajemen Konflik terhadap Iklim Organisasi yaitu 0,511 terletak antara 0,400-0,700 yang berarti korelasinya sedang atau cukup. Hasil penelitian tersebut juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Lidani, Lubis

dan Hadijaya (2023) yang menyatakan bahwa analisis regresi mengungkapkan pengaruh positif dengan nilai 0,368 dan 0,603, yang mengartikan bahwa semakin baik manajemen konflik dan semakin tinggi motivasi, semakin tinggi pula kinerja guru. Sebaliknya, jika manajemen konflik kurang efektif dan motivasi rendah, maka kinerja guru cenderung lebih rendah. Kemudian, nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,309 menunjukkan bahwa sekitar 30,9% dari variasi dalam kinerja guru dapat dijelaskan oleh pengaruh gabungan manajemen konflik dan motivasi.

Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan manajemen konflik terhadap motivasi kerja guru Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung. Motivasi kerja guru meningkat seiring dengan meningkatnya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah.

## 2. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru SD di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung

Komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka, berlangsung secara dialogis, adanya umpan balik dan membawa keterpengaruhan pada masing-masing pihak yang berkomunikasi. Komunikasi interpersonal adalah landasan dari semua hubungan yang bermakna. Komunikasi interpersonal mencakup isyarat verbal dan nonverbal, mendengarkan secara aktif, dan kecerdasan emosional, yang semuanya berkontribusi dalam membangun hubungan baik dan kepercayaan (Nurdin, 2020:25)

Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aulia, dkk (2022) yang menyebutkan bahwa kontribusi R square ( $R^2$ ) =0.599 komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja guru berpengaruh sebesar 59,9%. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru. Pengaruh secara parsial menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal (49.9%) berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja guru. Hasil penelitian tersebut juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Hajijah dan

Putra (2023) yang menyatakan bahwa pada variabel Komunikasi Interpersonal (X1), diperoleh nilai signifikansi 0,03 menunjukkan bahwa nilai signifikansi  $< \alpha = 0,05$ . Dengan demikian  $H_{a1}$  diterima yang berarti bahwa variabel Komunikasi Interpersonal (X1) memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja guru Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung. Motivasi kerja guru meningkat seiring dengan meningkatnya komunikasi interpersonal yang dilakukan kepala sekolah.

## 3. Pengaruh Manajemen Konflik dan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru SD di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung

Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eriyanti, Arafat dan Eddy (2021) yang menyebutkan bahwa secara parsial komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kecamatan Sungai Lilin. Besarnya sumbangan pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru sebesar 36,2%. Secara parsial manajemen konflik mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kecamatan Sungai Lilin. Besarnya sumbangan pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja guru sebesar 25,6%. Secara simultan atau bersama-sama komunikasi interpersonal dan manajemen konflik mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kecamatan Sungai Lilin. Besarnya sumbangan pengaruh komunikasi interpersonal dan manajemen konflik terhadap kinerja guru sebesar 43,2 %.

Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan manajemen konflik dan komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja guru Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung. Motivasi kerja guru meningkat seiring dengan meningkatnya manajemen konflik dan komunikasi interpersonal yang dilakukan kepala sekolah.

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen konflik terhadap motivasi kerja guru di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung yang dinyatakan dengan persamaan regresi  $\hat{Y}=a+bX1$  yaitu  $\hat{Y}=94,441+(0,340)X1$ , kekuatan korelasi sebesar 0,543 dengan kontribusi sebesar 29,5%.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung yang dinyatakan dengan persamaan regresi  $\hat{Y}=a+bX2$  yaitu  $\hat{Y}=114,279+(0,228)X2$ , kekuatan korelasi sebesar 0,317 dengan kontribusi sebesar 10,1%.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen konflik dan komunikasi interpersonal kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di Kecamatan Bejen Kabupaten Temanggung yang dinyatakan dengan persamaan regresi  $\hat{Y}=a+bX1+bX2$  yaitu  $\hat{Y}=0,848+0,308X1+0,129X2$ , kekuatan korelasi sebesar 0,569 dengan kontribusi sebesar 32,4%.

##### B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan, dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi guru:
  - a) Guru disarankan untuk terus mengikuti pelatihan dan juga pengembangan profesional yang dapat meningkatkan keterampilan mengajar dan manajemen diri. Ini akan membantu mereka menjadi lebih kompeten dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.
  - b) Guru disarankan untuk aktif berpartisipasi dalam komunikasi dengan kepala sekolah dan rekan-rekan mereka. Mengemukakan pendapat, memberikan masukan, dan berbagi pengalaman dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif.
  - c) Guru sebaiknya memberikan umpan balik yang konstruktif kepada kepala sekolah dan rekan-rekan mereka. Umpan balik yang positif dan membangun dapat membantu meningkatkan

komunikasi dan memperkuat hubungan di lingkungan sekolah.

2. Bagi kepala sekolah:

- a) Kepala sekolah perlu menunjukkan empati dan memberikan dukungan kepada guru. Ini bisa dilakukan dengan mendengarkan keluhan mereka, memberikan bimbingan, dan menciptakan suasana di mana guru merasa nyaman untuk berbagi masalah.
- b) Kepala sekolah disarankan untuk memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada guru secara teratur. Umpan balik ini dapat meningkatkan motivasi kerja guru.
- c) Kepala sekolah harus menunjukkan kepemimpinan yang inklusif dengan menghargai pendapat dan kontribusi guru. Ini akan membangun kepercayaan dan meningkatkan motivasi kerja di antara staf.

3. Bagi Dinas Pendidikan:

- a) Dinas Pendidikan disarankan untuk mengembangkan program pelatihan yang fokus pada manajemen konflik dan komunikasi interpersonal bagi kepala sekolah. Pelatihan ini dapat membantu kepala sekolah dalam mengelola konflik dan berkomunikasi secara efektif dengan guru.
- b) Dinas Pendidikan dapat memfasilitasi forum diskusi atau kelompok kerja yang melibatkan kepala sekolah untuk berbagi pengalaman dan praktik terbaik dalam manajemen konflik dan komunikasi interpersonal.
- c) Dinas Pendidikan perlu meningkatkan komunikasi dengan sekolah-sekolah untuk memastikan bahwa kepala sekolah dan guru merasa didukung dan memiliki akses ke informasi yang diperlukan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Arizona, Noviza, N., Meisari. 2021. *Manajemen Konflik*. Palembang: Bening Media Publishing.
- Aulia, Sutendi, D.H., Kurniawati, Widiarti. 2022. Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Self-Esteem Terhadap Motivasi Kerja Guru SD Muhammadiyah di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Seminar Nasional Psikologi: Universitas Ahmad Dahlan*.

- Ekawarna, 2019. *Manajemen Konflik dan Stres*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Eriyanti, E., Arafat, Y. and Eddy, S., 2021. Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), pp.2998-3004.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hajijah, F.N., Putra, I.G.S., 2023. Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 6(1), pp.111-120.
- Lidan, A., Lubis, S. A. & Hadijaya, Y. 2023. "Pengaruh Manajemen Konflik dan Motivasi terhadap Kinerja Guru MAN se-Kabupaten Aceh Tenggara". *Research and Development Journal of Education*, 9(2), 1171-1178
- Nurdin, A. 2020. *Teori Komunikasi Interpersonal Disertai Contoh Fenomena Praktis*. Jakarta: Kencana.
- Putri, R. A., Syaifuddin, 2021. Pengaruh Pelaksanaan Manajemen Konflik Terhadap Iklim Organisasi di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Siak Hulu. *Jurnal Administrasi Pendidikan dan Konseling Pendidikan*, 4(2), pp.87-92.
- Solehudin, Anwar, M., Fahrizal, M., Asmarany, A. I., Cholid, N., Kutoyo, M. S., Werdiningsih, R., Liana, E., Marlita, M. D., Deni, A. 2024. *Manajemen Konflik Organisasi*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.
- Suswati, E, 2022. *Motivasi Kerja*. Malang: Media Nusa Creative.
- Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wikansari, R., Mulyono, S., Kustina, K. T., Supraptiningsih, J. D., Liana, W. 2022. *Manajemen Konflik*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri
- Yusuff, A. A. 2023. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai*. Pekalongan: Penerbit NEM