

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah salah satu yang paling penting dalam organisasi. Dikarenakan tujuan organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya semakin berkualitas, berkompotensi pegawai yang ada didalamnya semakin tercapainya tujuan organisasi. Maka pada penelitian ini akan membahas tentang kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Marelan yang berpengaruh terhadap manajemen konflik dan kompetensi pegawai.

Untuk mengungkapkan masalah tentang kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Marelan dimana Menurut pra survei yang telah peneliti lakukan masih terdapat pegawai yang kurang mampu dalam menangani masalah dalam lingkungan organisasi, masih terdapat pegawai kurang kerja sama, masih terdapat pegawai yang menunda pekerjaan. Maka dalam menangani masalah tersebut perlu adanya manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien sehingga situasi organisasi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dapat terkontrol. Untuk mencapai tujuan organisasi kantor camat medan marelan maka semakin terlihat dengan kinerja pegawai yang ada didalamnya. Menurut Busro (2017:89) kinerja adalah keseluruhan strategi kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan/ organisasi.

Menurut Porimpandey (2020:22) mengatakan bahwa kinerja dapat dilihat dari hasil pekerjaan seseorang yang meliputi nilai kualitas dan nilai kuantitas. Maka dalam menentukan kinerja seseorang atau kelompok organisasi perlu adanya evaluasi penilaian. Menurut Rivai dalam (et al Dewi 2021:75) Penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai di dalam waktu yang singkat ataupun lama.

Untuk meningkatkan kinerja maka salah satu faktor yang dapat mempengaruhinya adalah manajemen konflik dimana manajemen konflik Menurut Alice Pescuric dalam (Asiah 2017:2) mengatakan bahwa memamanajemeni konflik merupakan urutan ke-7 dari 10 prioritas utama kegiatan seorang manajer dalam memimpin perusahaan/organisasi. Dalam melaksanakan tugas, seorang manajer pasti menghadapi konflik. Konflik tersebut dapat terjadi antara pemimpin dan para pengikutnya; konflik diantara para pengikutnya; dan konflik antara anggota organisasi secara internal maupun konflik yang disebabkan oleh pihak diluar organisasi secara eksternal. Konflik muncul dikarenakan adanya ketidak samaan pendapat atau hal-hal lain yang bisa memicu konflik seperti yang dikatakan oleh luthnas dalam (Yusup dan Faruq 2017:12) Mengartikan bahwa konflik dimaknai sebagai suatu ketidak sesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi. dan bahwa perilaku konflik adalah adanya perbedaan kepentingan atau minat, perilaku kerja, perbedaan sifat individu, dan perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi.

Selain manajemen konflik faktor yang bisa mempengaruhi kinerja adalah Kompetensi. Kompetensi menurut Clark dalam (Busro 2018:38 Kompetensi didefinisikan sebagai berikut. "*Competency is a knowledge or know how for doing an effective job.*"

Kompetensi adalah ilmu pengetahuan atau pengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif. menurut Samantah dalam (Ibrahim, 2016:61) mengatakan Kompetensi adalah seseorang yang menguasai kecakapan kerja atau keahlian selaras dengan tuntutan dengan bidang kerja yang bersangkutan, sehingga ia mempunyai wewenang dalam pelayanan di masyarakatnya

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka diidentifikasi masalah sebagai berikut :

- a. Masih terdapat pegawai yang kurang mampu menangani masalah dalam organisasi
- b. Masih terdapat pegawai yang kurang kerja sama
- c. Masih terdapat pegawai yang menunda pekerjaan
- d. Pekerjaan masih belum optimal.

1.2 Batas Dan Rumusan Masalah

1.3.1 Batas Masalah

Untuk menghindari raung lingkup permasalahan yang luas maka diperjelas dan membatasi ruang lingkup permasalahan sebagai berikut : Manajemen konflik, Kompetensi, dan kinerja.

1.3.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Marelan .
- b. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Marelan.

- c. Bagaimana pengaruh manajemen konflik dan kompetensi terhadap kinerja Pegawai Camat Medan Marelan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian terdiri dari :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Marelan.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Marelan.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen konflik dan kompetensi terhadap kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Marelan.

1.5 Manfaat Penelitian

Ada pun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Manfaat teoritis

Dapat menambah ilmu pengetahuan dan mengembangkan wawasan khususnya tentang peningkatan kinerja pegawai. Serta dapat digunakan sebagai referensi penelitian dimasa yang akan datang.

- b. Manfaat praktis

- 1) Bagi peneliti

Diharapkan Penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman peneliti dalam menganalisis dan menyelesaikan permasalahan kasus dibidang sumber daya manusia yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti.

2) Bagi Kantor Camat Medan Marelan

Diharapkan penelitian dapat menjadi masukan dan acuan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Marelan.

3) Bagi program Studi Manajemen Ekonomi UISU

Untuk menambah referensi kepustakaan dan dapat menjadi dasar pemikiran bagi penelitian sejenis dimasa yang akan datang yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja Berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Busro (2017:89) kinerja adalah keseluruhan strategi kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan/ organisasi. Menurut Porimpandey (2020:22) mengatakan bahwa kinerja dapat dilihat dari hasil pekerjaan seseorang yang meliputi nilai kualitas dan nilai kuantitas. Maka dalam menentukan kinerja seseorang atau kelompok organisasi perlu adanya evaluasi penilaian.

Menurut Tsauri (2014:4) kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*). Organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam

organisasi tersebut. Menurut Indrasari (2017:50) Mengatakan Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Menurut Rivai dalam (Asnawi 2019:11) Mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi.

2.1.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut et al Vancevic dalam (Busro 2017:92) yang menjelaskan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh:

- a. Kapasitas untuk berkinerja. Kapasitas untuk berkinerja berhubungan dengan seberapa baik: (a) keterampilan, (b) kemampuan, dan (c) pengalaman individu yang berhubungan dengan pekerjaan. Tingkat kinerja pekerjaan yang tinggi hanya mungkin dicapai jika seseorang karyawan tahu apa yang seharusnya dilakukan dan tahu bagaimana cara melakukannya.
- b. Kesempatan untuk berkinerja. Kesempatan untuk berkinerja juga merupakan faktor yang penting dalam membentuk kinerja. Agar karyawan memiliki kesempatan untuk berkinerja, maka manajemen harus menyiapkan: (a) peralatan yang memadai, (b) peralatan yang berteknologi update, (c) keputusan yang baik, (d) sikap yang baik, dan (e) kemauan untuk selalu berubah.
- c. Kemauan untuk berkinerja. Kesiediaan untuk berkinerja berhubungan dengan: (a) sejauh mana seseorang individu ingin atau bersedia berusaha untuk mencapai kinerja yang baik di pekerjaannya, (b) kemampuan mengombinasikan antara kapasitas dan kesempatan

yang dimilikinya sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi, (c) tekad yang kuat untuk berkinerja dengan baik.

Selain faktor yang mempengaruhi kinerja yang disebut diatas maka selanjutnya Shadare dan Ayo dalam (Busro 2017:94)² menyimpulkan, bahwa kinerja dipengaruhi oleh: Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Tujuan yang spesifik
- b. Pengikutsertaan seluruh bagian
- c. Kemampuan kerja.
- d. Motivasi kerja karyawan baik intrinsik maupun ekstrinsik.
- e. Kepemimpinan baik kharismatik maupun transformasional. Kepemimpinan yang transformasional mampu memberikan inspirasi bagi karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.
- f. Kemampuan manajemen waktu, dan
- g. Upah yang mereka terima.

2.1.1.3. Indikator kinerja

Menurut Bangu dalam (asnawi 2019:14) Menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai , Standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi yaitu :

- a. Kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per jam kerja.

- b. Kualitas pekerjaan. Setiap pegawai dalam perusahaan maupun organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu untuk suatu pekerjaan tertentu.
- c. Ketepatan waktu setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda. Untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu. Karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya sesuai dengan deadline yang telah ditentukan
- d. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Datang tepat waktu dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.
- e. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat di selesaikan oleh satu pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih.

2.1.2. Manajemen Konflik

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik Menurut Budiman (2019:3) mengatakan Manajemen Konflik merupakan cara yang dilakukan bagaimana memajemenkan suatu kondisi konflik yang terjadi didalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Karena konflik yang terjadi diakibatkan tidak tercapai suatu kondisi pemahaman yang sama diantara anggota organisasi secara vertikal maupun secara horizontal. Lanjut Menurut Alice Pescuric dalam (Asiah 2017:2) mengatakan bahwa memajemeni konflik merupakan urutan ke-7 dari 10 prioritas utama kegiatan seorang manajer dalam memimpin perusahaan/organisasi. Dalam melaksanakan tugas, seorang manajer pasti menghadapi konflik. Konflik tersebut dapat terjadi antara pemimpin dan para pengikutnya; konflik diantara para pengikutnya; dan konflik antara anggota organisasi secara internal maupun konflik yang disebabkan oleh pihak diluar organisasi

secara eksternal. Konflik muncul dikarenakan adanya ketidak samaan pendapat atau hal-hal lain yang bisa memicu konfli.

Menurut Ade Florent dalam (Badruddin2020:3) Manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi. Menurut Dubrin dalam (Ksworo 2019:4) mengartikan manajemen sebagai: “Suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi: *planning, decision making, organizing, leading and controlling*”. Lanjut Menurut Wirawan dalam (kusworo 2019:9) mengatakan majemen Konflik sebagai “proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan”

Dari berbagai pendapat diatas maka penulis simpulkan bahwa manajemen konflik adalah cara atau system yang dilakukan oleh pimpinan dalam mengelola dan mengkondisikan pegawai dari konflik baik didalam maupun diluar organisasi sehingga kinerja organisasi dapat meningkat.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Manajemen Konflik

Menurut et al Sudarmanto (2021:58-60) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen konflik adalah sebagai berikut :

- a. Asumsi mengenai konflik; Asumsi seseorang mengenai konflik akan memengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Karena ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik maka ia akan berpikir bagaimana caranya mengatasi konflik tersebut.

- b. Persepsi mengenai penyebab konflik; Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.
- c. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya; Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya. Karena dengan menyusun strategi dan taktik merupakan suatu unsure penting dalam manajemen konflik, yang pada intinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu konflik yang dihadapi terselesaikan.
- d. Pola komunikasi dalam interaksi konflik; Konflik merupakan proses interaksi komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif, tanpa gangguan dan menggunakan humor yang segar. Dengan menggunakan komunikasi interpersonal yang dianggap efektif, akan dapat memahami pesan dengan benar, dan memberikan respons sesuai dengan yang diinginkan.
- e. Kekuasaan yang dimiliki; Konflik merupakan permainan kekuasaan di antara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari lawan konfliknya, kemungkinan besar, ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik.
- f. Pengalaman menghadapi situasi konflik; Proses interaksi konflik dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh

pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan menggunakan gaya manajemen konflik tertentu.

- g. Sumber yang dimiliki; Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan uang.
- h. Jenis kelamin; Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh terhadap gaya manajemen konflik yang digunakannya.
- i. Kecerdasan emosional Banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa dalam manajemen konflik diperlukan kecerdasan emosional, karena kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang mengatasi dan mengontrol emosi dalam menghadapi konflik, menggunakan dan memanfaatkan emosi untuk membantu pikiran.
- j. Kepribadian Kepribadian seseorang memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang punya pribadi pemberani, garang, tidak sabar, dan berambisi untuk menang cenderung memilih gaya kepemimpinan berkompetisi. Sedangkan, orang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.
- k. Budaya organisasi sistem sosial; Budaya organisasi sistem sosial (organisasi tentara, tim olahraga, pondok pesantren, dan biara) dengan norma perilaku yang berbeda menyebabkan para anggotanya memiliki kecenderungan untuk memilih gaya manajemen konflik yang berbeda. Dalam masyarakat barat, anak semenjak kecil diajarkan untuk berkompetisi. Disisi lain, di masyarakat Indonesia, anak diajarkan untuk berkompromi atau menghindari konflik. Prosedur yang mengatur pengambilan

keputusan jika terjadi konflik;nOrganisasi birokrasi atau organisasi yang sudah mapan umumnya mempunyai prosedur untuk menyelesaikan

- l. konflik. Dalam prosedur tersebut, gaya manajemen konflik pimpinan dan anggota organisasi akan tercermin.
- m. Situasi konflik dan posisi dalam konflik; Seseorang dengan kecenderungan gaya manajemen konflik berkompetisi akan mengubah gaya manajemen konfliknya jika menghadapi situasi konflik yang tidak mungkin ia menangkan. Oleh karena itu, situasi konflik sangat memengaruhi gaya manajemen konflik itu sendiri agar situasi konflik itu dapat dimenangkan.
- n. Pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik; jika A terlibat konflik dengan B, C, dan D serta dapat memenangkan konflik dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, ia memiliki kecenderungan untuk menggunakan gaya tersebut bila terlibat konflik dengan orang yang sama atau orang lain.
- o. Keterampilan berkomunikasi Keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik. Seseorang yang kemampuan komunikasinya rendah akan mengalami kesulitan jika menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, atau kompromi. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut memerlukan kemampuan komunikasi yang tinggi untuk berdebat dan berinisiasi dengan lawan konflik.

2.1.2.3. Indikator Manajemen Konflik

Menurut Kusworo (2019:31) Indikator Manajemen konflik adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan untuk memperoleh sumber daya organisasi yang terbatas serta semakin hari semakin langka;
- b. Adanya perbedaan tujuan dari masing-masing individu maupun unit kerja organisasi;
- c. Pertumpang tindihan dari pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam organisasi;
- d. Perbedaan tata nilai dan pandangan dari unit-unit kerja yang ada;
- e. Gaya hidup individu yang berlainan;
- f. Adanya kekaburan dan kekembaran pelaksanaan tugas;
- g. Komunikasi dalam organisasi yang kurang kondusif;
- h. Rencana kerja yang tidak terprogram dengan baik;
- i. Sistem pemberian imbalan yang tidak seimbang.
- j. Budaya kerja tidak mandiri, kurang kohesif dan anggota kurang mematuhi
- k. Informasi dalam organisasi tidak mampu merembes ke seluruh unit organisasi.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1. Pengertian Kompetensi

Menurut Clark dalam (Busro 2018:38) Kompetensi didefinisikan sebagai berikut. "*Competency is a knowledge or know how for doing an effective job.*" Kompetensi adalah ilmu pengetahuan atau pengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif. menurut Samantah dalam (Ibrahim, 2016:61) mengatakan Kompetensi adalah seseorang yang menguasai

kecakapan kerja atau keahlian selaras dengan tuntutan dengan bidang kerja yang bersangkutan, sehingga ia mempunyai wewenang dalam pelayanan di masyarakatnya

Menurut Palan dalam (Busro,2018:26) menjelaskan bahwa kompetensi membedakan pengetahuan kerja (job knowledge) dalam perilaku tersirat (underlying behaviours) seseorang karyawan di dalam organisasi. Competency define as people based characteristic and implication on job effectiveness. Kompetensi kerja dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu threshold dan differentiating. Dimensi kompetensi sebagaimana yang digunakan untuk memprediksi kompetensi pegawai suatu pekerjaan, yaitu:

- a. threshold competencies adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaan;
- b. differentiating competencies adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkompentensi pegawai tinggi dan rendah

Spencer mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang mengindikasikan cara berpikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu (Ibrahim,2016:60) Maka dari beberapa pendapat diatas penulis simpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan/keahlian seseorang dalam menguasai bidang kerja yang bersangkutan dengan cara berpikir, bertindak dalam menarik kesimpulan terkait pekerjaan.

2.1.3.2. Faktor-Faktor Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer dalam (Busro 2018:32)Fakto-Faktor kompetensi terdiri dari lima tipe karakteristik, yaitu:

- a. Motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan),

- b. Faktor bawaan (karakter dan respons yang konsisten),
- c. Konsep diri (gambaran diri),
- d. Pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu), dan
- e. Keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Menurut Zwell dalam (Tumanggor dan girsang, 2021:46) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor:

- a. Keyakinan, dan Nilai – nilai Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang carabaru atau berbeda dalam melakukan sesuatu
- b. Keterampilan, Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis jugadapatdiperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.
- c. Pengalaman, Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahamidinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut. Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatandan lingkungan sekitarnya.
- d. Motivasi, Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan

perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

- e. Isu Emosional, Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

2.1.3.3. Indikator Kompetensi

Menurut Hart dalam (busro 2018:30) mengemukakan bahwa kompetensi kerja para pegawai merupakan kemampuan kerja pegawai yang dapat dilihat dari:

- a. Orientasi pencapaian prestasi;
- b. Pemikiran analitis;
- c. Kemampuan dalam berhadapan dengan kondisi serba tidak pasti;
- d. Pengambilan keputusan;
- e. Kepemimpinan;
- f. Kerja jejaring;
- g. Komunikasi lisan;
- h. Dorongan pribadi dan inisiatif;
- i. Kemampuan untuk membujuk;
- j. Perencanaan dan pengorganisasian;
- k. Kepedulian terhadap hal-hal yang bersifat politik;

- l. Kesadaran terhadap diri sendiri dan pengembangan diri;
- m. Kerja kelompok;
- n. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki; dan
- o. Komunikasi tertulis.

2.2. Penelitian terdahulu

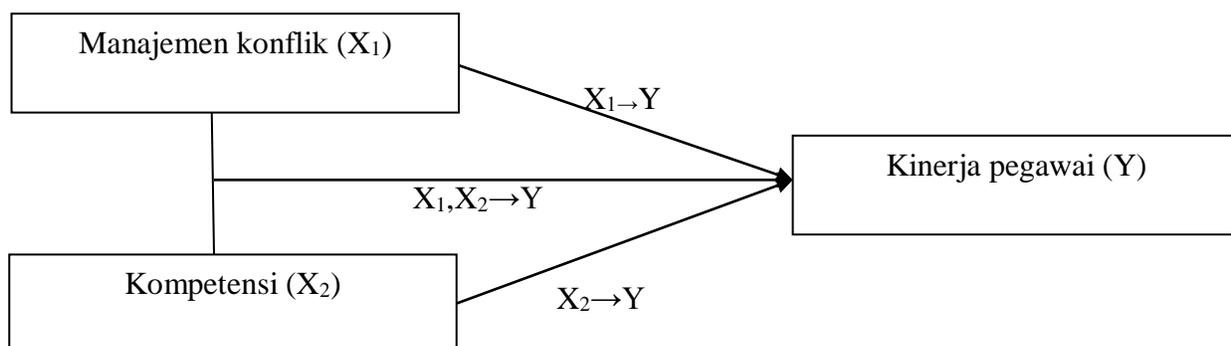
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Nama peneliliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian
1	Muhammad Badruddin (2020)	Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Kertak Hanya Kabupaten Banjar	Manajemen Konflik (X_1) Kinerja (Y)	Terdapat pengaruh signifikan antara manajemen konflik terhadap kinerja pegawai.
2	Et al Halawa (2021)	Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pt. Citra keluarga baru	Manajemen Konflik (X_1) Kinerja (Y)	Ada pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja
3	Et al Simatupang (2019)	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Guru SMA Sultan Agung Pematang Siantar	Kompetensi (X_1) Kinerja (Y)	Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja
4	Et al Laia (2021)	Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja Pegawai puskesmas telukdalam kabupaten nias Selatan.	Manajemen Konflik (X_1) Kinerja (Y)	Manajemen Konflik memiliki tanda yang positif dan signifikan terhadap Kinerja
5	Muhammad Guruh (2018)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Kartika X-2	Kompetensi (X_1) Kinerja (Y)	Terdapat pengaruh yang cukup kuat antara kompetensi teradap kinerja

6	Sriyanti Ilyas (2019)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada dinas kehutanan kabupaten mamuju utara	Kompetensi (X_1) Kinerja (Y)	Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai
---	-----------------------	--	-------------------------------------	---

2.3 Kerangka konseptual

Pemecahan Menurut Kurniawan dan Puspitaningtyas (2016:47) Kerangka konseptual digambarkan berdasarkan hubungan antar variabel yang disusun melalui studi kepustakaan. Kerangka konseptual merupakan jalan pemikiran berdasarkan alur logika berpikir untuk pemecahan masalah penelitian, berisi tentang langkah-langkah atau kerangka masalah yang harus dilakukan dalam penelitian.



Gambar 5.1. Kerangka konseptual

2.4. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- Manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor camat medan marelان.
- Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor camat medan marelان.
- Manajemen konflik dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor camat medan marelان.