

## Dampak Manajemen Konflik Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi

**Penulis:**

Shoalihin<sup>1</sup>  
Hadi Sunaryo<sup>2</sup>  
Djony Harijanto<sup>3</sup>

**Afiliasi:**

Sekolah Tinggi Ilmu  
Ekonomi Yapis<sup>1</sup>  
Universitas Islam  
Malang<sup>2</sup>  
Universitas Islam  
Malang<sup>3</sup>

**Korespondensi:**

shoalihinafalaq@gmail.com

**Histori Naskah:**

Submit: 07-11-2023  
Accepted: 08-11-2023  
Published: 11-11-2023

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak manajemen konflik dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Objek penelitiannya adalah para pegawai negeri sipil yang bekerja di BKPSDM Kota Malang, BKPSDM Kabupaten Malang Dan BPSDM Provinsi Jawa Timur. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode *Survey* dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada 121 responden. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *Software Analysis of Moment Structure* (AMOS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai, kompetensi secara langsung tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai, dan secara tidak langsung manajemen konflik dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan.

**Kata kunci:** Manajemen Konflik, Kompetensi, Motivasi, Kinerja Pegawai.

---

### Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia berorientasi pada kemajuan organisasi, keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi formal maupun organisasi non formal sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dan menjadi sumber kekuatan dalam organisasi, oleh karena itu memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya peningkatan kinerja. Menurut Dessler (2015), “Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”. Sumber daya manusia yang berkualitas baik yaitu sumber daya yang dikelola secara profesional dan selalu didorong untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga, organisasi haruslah lebih memperhatikannya. Perubahan yang terus terjadi ditandai dengan kemajuan teknologi dan ditambah dengan adanya social distancing akibat pandemi virus corona ternyata telah melahirkan perubahan-perubahan dan paradigma baru di tempat kerja. Hal ini tentu berpengaruh pada produktivitas sumber daya manusia yang pada akhirnya akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi baik organisasi formal maupun organisasi non formal. Kinerja (*performance*) merupakan faktor kunci bagi setiap individu dan organisasi dalam pencapaian produktivitasnya. Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

“Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan beban yang telah ditugaskan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas” (Sutrisno, 2016).

Instansi pemerintahan adalah lembaga sentral dalam memajukan sebuah Negara, hal ini tentunya menjadikan kinerja (performance) menjadi tumpuan utama dalam mewujudkannya. Instansi pemerintahan memiliki beberapa jenis pegawai diantaranya Pegawai Negeri Sipil atau PNS. PNS berkedudukan sebagai unsur aparatur negara merupakan sumber daya yang sangatlah penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dalam penjelasannya menyatakan bahwa “kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri”. Oleh karena itu mengingat tantangan yang semakin kompleks pada lingkup organisasi pemerintahan khususnya, maka setiap organisasi yang masuk dalam lingkup organisasi pemerintahan tersebut harus senantiasa meningkatkan produktivitas kerja pegawai, karena penyelenggaraan pemerintahan selalu membutuhkan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu komponen utama yang menempati posisi sentral dan sangat strategis dalam sistem pemerintahan di Indonesia. PNS merupakan faktor yang dominan dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas dan mutu pelayanan masyarakat, karena PNS merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pemerintahan secara keseluruhan yang langsung terlibat dalam proses pelayanan dan pengabdian pada masyarakat. Begitu pentingnya komponen PNS yang sangat menentukan terhadap terselenggaranya pemerintahan yang bermutu dan berkualitas, maka hanya dengan kinerja yang berkualitas tinggi, profesional dan memiliki kepribadian yang baik, kegiatan pelayanan dapat berlangsung dengan lancar dan berkualitas, mengingat begitu pentingnya posisi pegawai maka sangatlah wajar jika fenomena tentang rendahnya kualitas pelayanan akan menunjuk PNS sebagai tumpuan kesalahan atau diduga kinerja PNS sebagai penyebab dari rendahnya mutu pelayanan pemerintahan di Indonesia.

Fakta empiris di beberapa instansi pemerintahan, kinerja (performance) pegawai tidak lagi dianggap sebagai faktor utama dalam mencapai tujuannya. Peneliti mengamati bahwa kinerja pegawai tidak diperhatikan secara serius oleh organisasi/instansi pemerintahan. Peneliti melihat tidak sedikit masyarakat yang mengkonfirmasi bahwa sebagian besar kinerja instansi pemerintah sangatlah buruk dan cenderung tidak melayani dengan totalitas terhadap masyarakatnya. Selain dari pada itu konflik antar sesama pegawai cenderung terjadi bahkan berkepanjangan, kompetensi bukan lagi dianggap tolak ukur untuk menilai layak atau tidaknya pegawai berada pada posisi tertentu melainkan kedekatan emosional dan juga kontrak politik pada saat pemilihan kepala daerah sering kali menjadi alasan pegawai diangkat menjadi ini dan itu dalam organisasinya. Selanjutnya, motivasi tidak lagi dianggap sesuatu yang penting untuk dilakukan baik oleh atasan maupun sesama pegawai karena semua pegawai dipandang sebagai karyawan yang hanya bekerja untuk materi semata. Hal ini tentunya sangatlah disayangkan terjadi, mengingat instansi pemerintahan adalah lembaga yang bertanggung jawab atas maju mundurnya sebuah Negara.

Penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian ini diakui beberapa variabel berpengaruh terhadap Kinerja dan diantaranya juga terdapat gap penelitian terdahulu antara lain ialah

sebagai berikut; penelitian dari Hardinandar, F. (2017), hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Manajemen Konflik terhadap variabel Kinerja, sedangkan penelitiannya Jumaidah, S. (2019), hasil penelitian menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Manajemen Konflik terhadap variabel Kinerja.

Penelitian Mudayana, F. I. (2016), hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Kompetensi terhadap variabel Kinerja. Penelitian Heriswanto, (2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Kompetensi terhadap variabel Kinerja, sedangkan penelitiannya Aprikristanti, R. E. (2019), hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Kompetensi terhadap variabel Kinerja. Penelitian Munawaroh, A. (2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Kompetensi terhadap variabel Kinerja.

Penelitian Nida, K. (2017), hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi mampu memediasi pengaruh variabel Kompetensi terhadap variabel Kinerja. Penelitian Mudayana, F. I. (2016), hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi mampu memediasi pengaruh variabel Kompetensi terhadap variabel Kinerja, sedangkan penelitiannya Anggraeni, U. (2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh variabel Kompetensi terhadap variabel Kinerja. Penelitian Aprikristanti, R. E. (2019), hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh variabel Kompetensi terhadap variabel Kinerja.

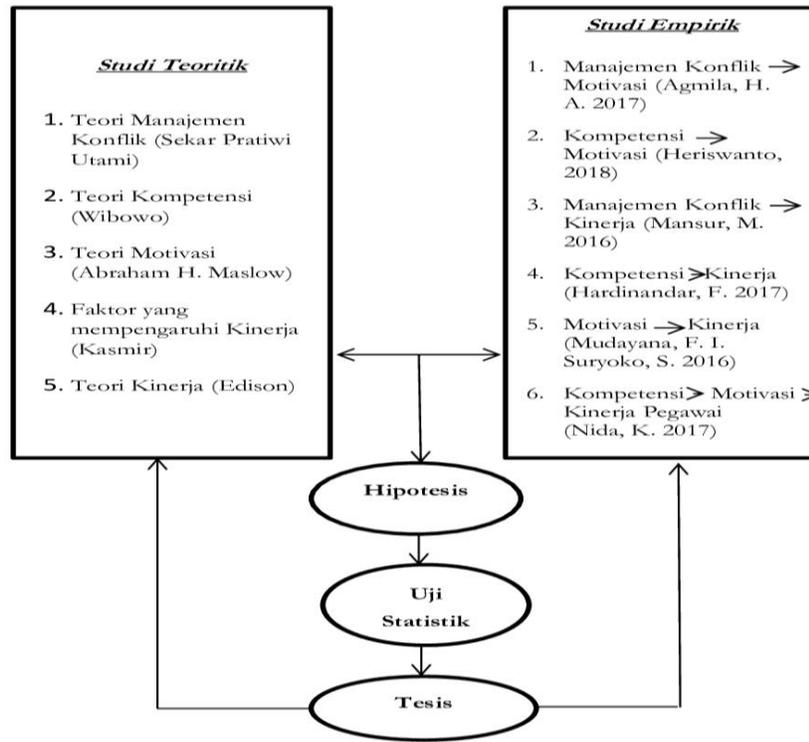
Fenomena-fenomena yang sudah dibahas dan gap penelitian terdahulu yang ditemukan, peneliti memiliki alasan kuat yang mendasar dalam mengangkat penelitian ini. Peneliti menganggap perlu melakukan penelitian kembali terkait dengan variabel prediktor yakni, manajemen konflik dan kompetensi, dengan variabel kajian atau dependen yaitu Kinerja karyawan, dan juga motivasi sebagai variable intervening, maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul “Dampak Manajemen Konflik dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Melalui Motivasi (Studi BKPSDM Kota Malang, BKPSDM Kabupaten Malang Dan BPSDM Provinsi Jawa Timur Di Kota Malang)”.

## Metode Penelitian

### 1. Kerangka Berfikir

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini mencakup masalah Pengaruh Manajemen Konflik dan Kompetensi pada Motivasi dan Kinerja Pegawai. Sedangkan obyek penelitian ialah tiga instansi pemerintahan yakni sebanyak 121 populasi, yang dipilih adalah Pegawai Negeri Sipil atau PNS. Penelitian ini bermaksud memberikan wacana mengenai permasalahan yang terkait dengan Kinerja Pegawai dilihat dari konteks Motivasi, Manajemen Konflik dan Kompetensi.

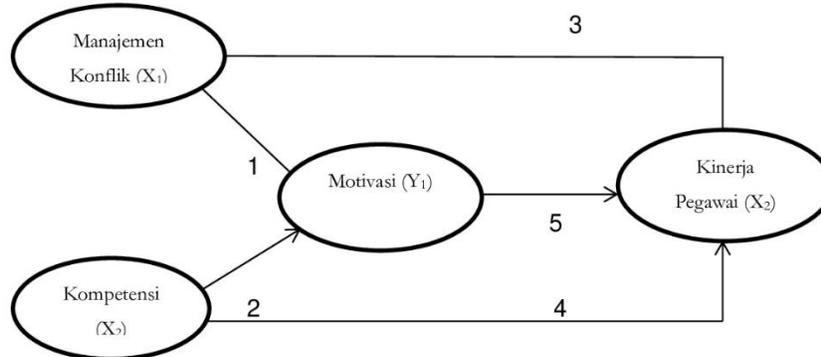
Semua tahapan penelitian bisa dijabarkan dengan mendetail dan penuh tanggungjawab. Kerangka berfikir yang dibuat dalam penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan dan menggambarkan tentang penelitian yang akan dilakukan penulis secara keseluruhan yaitu menganalisis dan menjelaskan hubungan variabel Manajemen Konflik dan Kompetensi terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai, dan selanjutnya disusun kerangka berfikir penelitian yang menunjukkan model hubungan antar variabel sebagaimana yang di sajikan pada gambar di bawah ini :



**Gambar 1.**  
**Kerangka Berfikir**

## 2. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka berfikir di atas, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.**  
**Kerangka Konseptual**

Sumber :

1. Agmila, H. A. (2017), Hardinandar, F. (2017).
2. Heriswanto (2018), Mudayana, F. I. Suryoko, S. (2016), Nida, K. (2017).

3. Mansur M (2016), Palgunadi, M. M. (2016), Jumaidah, S. (2019).
4. Hardinandar, F. (2017), Anggraeni, U. (2018), Aprikristanti, R. E. (2019).
5. Mudayana, F. I. dkk (2016), Nida, K. (2017).

### 3. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti yaitu penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017), “Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Tahapan penelitian ini agar sistematis dan lebih terarah, maka dirancang melalui lima tahapan, yaitu: tahap identifikasi masalah penelitian, menyusun proposal penelitian, tahap pengumpulan data penelitian, tahap analisis data penelitian, dan tahap penyusunan laporan penelitian.

Penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan pengaruh Manajemen Konflik dan Kompetensi pada Motivasi dan Kinerja Pegawai. Penelitian ini dilakukan sesuai yang sebenarnya, dan data yang dikumpulkan bersifat kuantitatif yang selanjutnya dianalisis dan dipergunakan sebagai bahan kesimpulan, dengan alat analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software AMOS (Analysis of Moment Structure)*.

### 4. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang, dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur di Malang.

Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel, karena metode dan analisis data menggunakan SEM, maka ukuran sampel harus memenuhi ukuran sampel minimal untuk penerapan model SEM. “Sampel yang di gunakan dalam model SEM (*Structural Equation Modeling*) adalah minimal 100 sampel” (Ferdinand, 2005). Sampel dalam penelitian ini ialah sebanyak 121 sampel.

## Hasil

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

- a. Analisis deskriptif Manajemen Konflik, tanggapan responden secara keseluruhan terhadap variabel manajemen konflik ialah sebanyak 170 responden yang menjawab sangat setuju, 335 responden yang menjawab setuju, 35 responden yang tidak memiliki pendapat, 58 responden yang menjawab tidak setuju, dan 7 responden yang menjawab sangat tidak setuju. Dengan skor rata-rata 3,99 ini berarti tanggapan responden terhadap variabel manajemen konflik cenderung setuju.
- b. Analisis deskriptif Kompetensi, tanggapan responden secara keseluruhan terhadap variabel kompetensi ialah sebanyak 185 responden yang menjawab sangat setuju, 428 responden yang menjawab setuju, 40 responden yang tidak memiliki pendapat, 65 responden yang menjawab tidak

setuju, dan 8 responden yang menjawab sangat tidak setuju. Dengan skor rata-rata 3,98 ini berarti tanggapan responden terhadap variabel kompetensi cenderung setuju.

- c. Analisis deskriptif Motivasi, tanggapan responden secara keseluruhan terhadap variabel motivasi ialah sebanyak 243 responden yang menjawab sangat setuju, 269 responden yang menjawab setuju, 41 responden yang tidak memiliki pendapat, 46 responden yang menjawab tidak setuju, dan 6 responden yang menjawab sangat tidak setuju. Dengan skor rata-rata 4,14 ini berarti tanggapan responden terhadap variabel motivasi cenderung sangat setuju.
- d. Analisis deskriptif Kinerja Pegawai, tanggapan responden secara keseluruhan terhadap variabel kinerja pegawai ialah sebanyak 223 responden yang menjawab sangat setuju, 305 responden yang menjawab setuju, 21 responden yang tidak memiliki pendapat, 50 responden yang menjawab tidak setuju, dan 6 responden yang menjawab sangat tidak setuju. Dengan skor rata-rata 4,13 ini berarti tanggapan responden terhadap variabel motivasi cenderung sangat setuju.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

### a. Uji Instrumen Penelitian

#### 1) Uji validitas

Validitas suatu indikator dapat dinyatakan valid, jika indikator yang digunakan dapat mengukur konstruk tertentu bilamana critical ratio (CR) dari regression weight yang menunjukkan nilai di atas 2,0 dengan p lebih kecil dari nilai 0,05 (Ghozali, 2016). Berikut tabel *ouput regression weight* :

**Tabel 1.**  
**Output regression weight**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X1.5	<---	X1	1,000			
X1.4	<---	X1	,706	,082	8,587	***
X1.3	<---	X1	,861	,082	10,537	***
X1.2	<---	X1	1,041	,093	11,178	***
X1.1	<---	X1	1,107	,087	12,682	***
X2.6	<---	X2	1,000			
X2.5	<---	X2	1,113	,098	11,385	***
X2.4	<---	X2	1,018	,094	10,850	***
X2.3	<---	X2	1,139	,104	10,997	***
X2.2	<---	X2	,895	,091	9,778	***
X2.1	<---	X2	,705	,092	7,660	***
Y1.1	<---	Y1	1,000			
Y1.2	<---	Y1	1,499	,183	8,206	***
Y1.3	<---	Y1	1,626	,199	8,164	***
Y1.4	<---	Y1	1,514	,189	8,012	***
Y1.5	<---	Y1	1,492	,210	7,098	***
Y2.1	<---	Y2	1,000			
Y2.2	<---	Y2	1,293	,126	10,270	***
Y2.3	<---	Y2	1,119	,110	10,177	***
Y2.4	<---	Y2	1,112	,109	10,151	***
Y2.5	<---	Y2	1,216	,120	10,098	***

Sumber: Data diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 1. di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator dinyatakan valid, dimana *critical ratio* (C.R) dari *regression weight* yang menunjukkan nilai di atas 2,0 dengan p lebih kecil dari nilai 0,05.

2) Uji validitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai reliabilitas konstruk (construct reliability) dalam Structural Equation Modeling (SEM) yang diperoleh melalui rumus berikut (Ghozali, 2012):

$$CR = \frac{(\sum Std Loading)^2}{(\sum Std Loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Berdasarkan rumus tersebut maka didapatkan hasil sebagai yang tersajikan pada tabel berikut ini :

**Tabel 2.**  
**Output regression weight**

Variabel	Indikator	Standar Loading	Standar loading <sup>2</sup>	Measure men Error	Construct Reliability	Variance Extracted
X1	X1.3	0,801	0,641601	0,358399	0,886494506	0,723129
	X1.2	0,831	0,690561	0,309439		
	X1.1	0,915	0,837225	0,162775		
		2,547	2,169387	0,830613		
		6,487209				
X2	X2.5	0,837	0,700569	0,299431	0,884771601	0,65799975
	X2.4	0,818	0,669124	0,330876		
	X2.3	0,841	0,707281	0,292719		
	X2.2	0,745	0,555025	0,444975		
		3,241	2,631999	1,368001		
	10,504081					
Y1	Y1.2	0,908	0,824464	0,175536	0,939722467	0,838656333
	Y1.3	0,936	0,876096	0,123904		
	Y1.4	0,903	0,815409	0,184591		
		2,747	2,515969	0,484031		
		7,546009				
Y2	Y2.1	0,769	0,591361	0,408639	0,875842777	0,702304667
	Y2.3	0,873	0,762129	0,237871		
	Y2.4	0,868	0,753424	0,246576		
		2,51	2,106914	0,893086		
		6,3001				

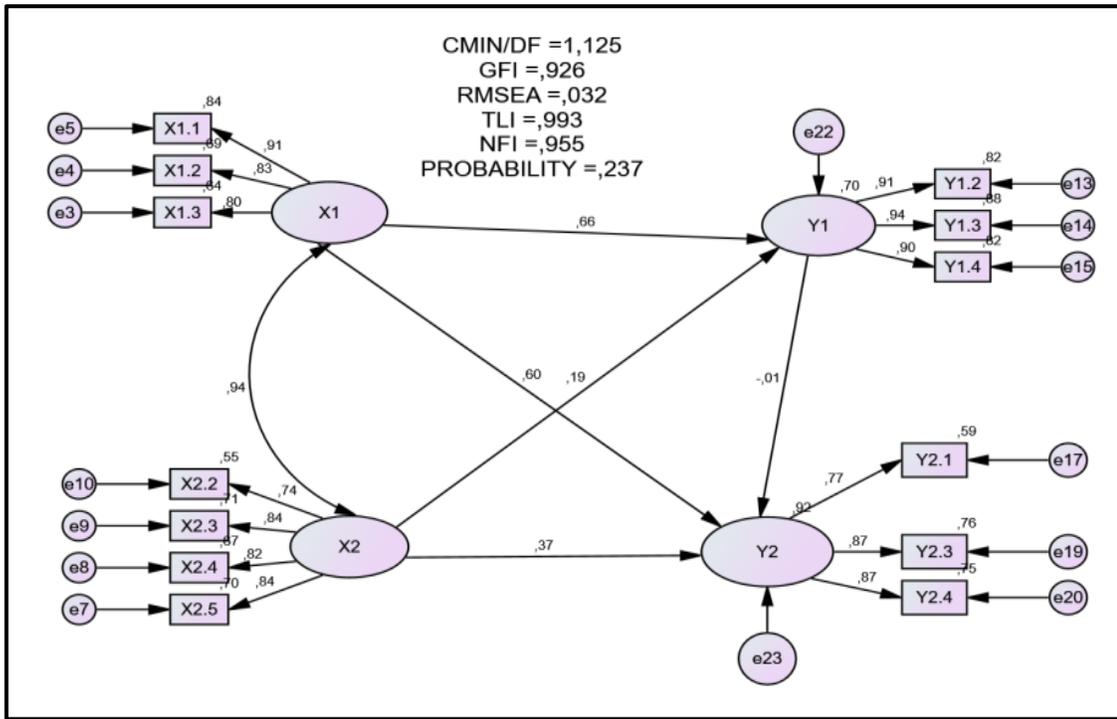
Sumber: Data diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 2. di atas, didapatkan nilai Construct Reliability dari masing-masing konstruk yaitu variabel X1 (manajemen konflik) sebesar 0,886, variabel X2 (kompetensi) sebesar 0,884, variabel Y1 (motivasi) sebesar 0,939, dan variabel Y2 (kinerja pegawai) sebesar 0,875. Nilai tersebut menunjukkan > 0,7, yang artinya nilai Construct Reliability dapat diterima.

**b. Analisis Structural Equation Modeling (SEM) secara full model**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk

variabel laten yang diuji dengan confirmatory factor analysis. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM ditampilkan pada gambar berikut ini :



Gambar 3.

**Full Model Structural Equation Model (SEM)**

Sumber: Data diolah, 2021.

Berdasarkan gambar 3. diatas, setelah dilakukan *modification indices* maka didapatkan indikator X1.4, X1.5, X2.1, X2.6, Y1.1, Y1.5, Y2.2, dan Y2.5 yang dikeluarkan. Dimana, Nilai CMIN/DF sebesar 1.125, GFI sebesar 0.926, RMSEA sebesar 0.032, TLI sebesar 0.993, NFI sebesar 0.955, dan Significance Probability sebesar 0.237. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa model yang diuji memiliki kelayakan dan atau dapat diterima. Ini berarti bahwa model yang digunakan dapat diterima karena sudah memenuhi kriteria goodness of fit yang telah ditetapkan.

**c. Koefisien Model**

**1) Koefisien Model I**

Koefisien jalur model I digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh langsung antara variabel. Berdasarkan tabel koefisien jalur model maka didapatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 3.**  
**Koefisien Jalur Model**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Y1 <--- X1	,595	,279	2,128	,033
Y1 <--- X2	,238	,392	,607	,544
Y2 <--- Y1	-,004	,085	-,052	,958
Y2 <--- X2	,394	,264	1,492	,136
Y2 <--- X1	,451	,202	2,228	,026

Sumber: Data diolah, 2021.

Dari hasil pengujian pengaruh langsung pada Tabel 3, dan dengan mendasarkan pada pendapat Ghazali, Jika nilai C.R. di atas 1.96 maka pengaruhnya positif, sebaliknya jika C.R. di bawah 1.96 maka pengaruhnya tidak positif. Jika P Value di bawah 0.05 maka pengaruhnya signifikan, sebaliknya jika P Value di atas 0.05 maka pengaruhnya tidak signifikan. Dengan demikian dapat diketahui bahwa :

1. Manajemen Konflik ( $X_1$ ) terhadap Motivasi ( $Y_1$ ) memiliki nilai C.R. sebesar 2.128 sedangkan P value sebesar 0.033 ini artinya pengaruh Manajemen Konflik ( $X_1$ ) terhadap Motivasi ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan.
2. Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi ( $Y_1$ ) memiliki nilai C.R. sebesar 0.607 sedangkan P value sebesar 0.544 ini artinya pengaruh Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi ( $Y_1$ ) tidak berpengaruh positif dan signifikan.
3. Manajemen Konflik ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) memiliki nilai C.R. sebesar 2.228 sedangkan P value sebesar 0.026 ini artinya pengaruh Manajemen Konflik ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan.
4. Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) memiliki nilai C.R. sebesar 1.492 sedangkan P value sebesar 0.136 ini artinya pengaruh Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) tidak berpengaruh positif dan signifikan.

## 2) Koefisien Model II

Koefisien model II ini digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh tidak langsung antara variabel Manajemen Konflik ( $X_1$ ) dan variabel Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) melalui Motivasi ( $Y_1$ ) sebagai variabel motivasi.

**Tabel 4.**  
*Standardized Direct Effects*

	X2	X1	Y1	Y2
Y1	,186	,657	,000	,000
Y2	,373	,603	-,005	,000

Sumber: Data diolah, 2021.

**Tabel 5.**  
*Standardized Indirect Effects*

	X2	X1	Y1	Y2
Y1	,000	,000	,000	,000
Y2	-,001	-,004	,000	,000

Sumber: Data diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4 dan 5, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh tidak langsung variabel Manajemen Konflik ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ).

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung pada tabel 4. diatas, diketahui pengaruh langsung Manajemen Konflik ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) sebesar 0.603. sedangkan pengaruh tidak langsung berdasarkan hasil pengujian pada tabel 5. diatas diketahui Manajemen Konflik ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) melalui Motivasi ( $Y_1$ ) sebesar -0.004. ini berarti variabel Motivasi ( $Y_1$ ) tidak dapat memediasi pengaruh variabel Manajemen Konflik ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) dikarenakan nilai estimasi pada indirect effects (pengaruh tidak langsung) lebih kecil dari *direct effects* (pengaruh langsung yakni sebesar  $-0,004 < 0,603$ ).

2. Pengaruh tidak langsung variabel Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ).

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung pada tabel 4. diatas, diketahui pengaruh langsung Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) sebesar 0.373. sedangkan pengaruh tidak langsung berdasarkan hasil pengujian pada tabel 5. diatas diketahui Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) melalui Motivasi ( $Y_1$ ) sebesar -0.001. ini berarti variabel Motivasi ( $Y_1$ ) tidak dapat memediasi pengaruh variabel Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) dikarenakan nilai estimasi pada *indirect effects* (pengaruh tidak langsung) lebih kecil dari *direct effects* (pengaruh langsung yakni sebesar  $-0,001 < 0,373$ ).

## Pembahasan

### 1. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif

#### a. Analisis Deskriptif Variabel Manajemen Konflik

Hasil dari deskriptif manajemen konflik dengan indikator yang dikemukakan oleh Hardinandar, F. dapat dijelaskan bahwa indikator kerjasama dengan pernyataan saya dapat bernegosiasi untuk mencari alternative secara bersama mendapatkan skor yang tertinggi dengan cenderung sangat setuju merupakan petunjuk bahwa Pegawai BPSDM Jatim, BKPSDM Kota Malang, dan BKPSDM Kabupaten Malang, dapat melakukan negosiasi ketika mencari alternative bersama saat mendapat konflik dalam bekerja, dengan demikian mendorong pegawai untuk dapat melakukan manajemen konflik yang baik sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan juga produktif. Sesuai dengan pendapat dari Jumaidah, S. (2019), yang menjelaskan bahwa kinerja karyawan akan tercapai apabila dalam suatu organisasi yang sedang mengalami pertentangan atau konflik antar karyawan dapat memajemen konflik dengan cara-cara baik, seperti halnya bernegosiasi untuk mencari alternative bersama ketika terjadi konflik di dalam organisasi atau ketika bekerja. Hal ini juga sesuai dengan apa yang dirasakan oleh Pegawai BPSDM Jatim, BKPSDM Kota Malang, dan BKPSDM Kabupaten Malang, indikator kompromi dengan pernyataan kalau terjadi konflik saya menyelesaikannya dengan jalur mediasi mendapat tanggapan dengan skor terendah. Menurut Utami, S. P. bahwa “manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga yang menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan”.

#### b. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi

Hasil dari diskriptif kompetensi dengan indikator yang dikemukakan oleh Hardinandar, F. dapat dijelaskan bahwa indikator sikap kerja dengan pernyataan saya dapat mengembangkan kreativitas kerja dan memiliki kemampuan dalam melakukan perencanaan kerja mendapat skor yang tertinggi dengan cenderung sangat setuju merupakan petunjuk bahwa Pegawai BPSDM Jatim, BKPSDM Kota Malang, dan BKPSDM Kabupaten Malang, dapat mengembangkan kreativitas kerja dan memiliki kemampuan dalam melakukan perencanaan kerja, dengan demikian dapat mendorong pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Sesuai dengan pendapat Wibowo (2017), yang menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan untuk dapat melaksanakannya secara memuaskan.

### c. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

Hasil dari deskriptif motivasi dengan indikator yang dikemukakan oleh Maslow dapat dijelaskan bahwa indikator kebutuhan penghargaan dengan pernyataan instansi memberi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi mendapatkan skor yang tertinggi dengan cenderung sangat setuju merupakan petunjuk bahwa Pegawai BPSDM Jatim, BKPSDM Kota Malang, BKPSDM Kabupaten Malang, memperoleh penghargaan apabila berprestasi dalam bekerja, dengan demikian dapat mendorong pegawai lebih memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja agar mendapatkan penghargaan. Sesuai dengan pendapat Melayu, S. P. H. (2014), salah satu komponen Motivasi kerja positif adalah suatu dorongan yang diberikan oleh seorang karyawan untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan/ organisasinya. Hal ini juga sesuai dengan apa yang dirasakan oleh Pegawai BPSDM Jatim, BKPSDM Kota Dan Kabupaten Malang indikator psikologis dengan pernyataan Gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan hidup mendapat tanggapan dengan skor terendah. Beban hidup yang ditandai dengan meningkatnya kebutuhan hidup yang tidak diimbangi adanya kenaikan gaji, dimana sudah dua tahun berjalan gaji ASN tidak naik. Menurut Winardi, (2016) bahwa “motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif”.

### d. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Hasil dari deskriptif kinerja pegawai dengan indikator yang dikemukakan oleh Hardinandar, F. dapat dijelaskan bahwa indikator kualitas dengan pernyataan saya dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang ditetapkan mendapatkan skor yang tertinggi dengan cenderung sangat setuju merupakan petunjuk bahwa Pegawai BPSDM Jatim, BKPSDM Kota Malang, BKPSDM Kabupaten Malang, dengan standar kualitas kinerja yang sudah ditetapkan oleh organisasi pegawai dapat melakukan dengan sangat baik guna menghasilkan kinerja yang berkualitas. Sesuai dengan pendapat Afandi (2018), kesuksesan dari hasil kerja seorang pegawai dapat melaksanakan tugas yang telah diberikan dan ditetapkan oleh organisasi untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, kuantitas, dan efektifitas. Hal lain juga yang harus diperhatikan adalah bahwa Pegawai BPSDM Jatim, BKPSDM Kota Dan Kabupaten Malang, indikator kuantitas dengan pernyataan saya dapat memanfaatkan alat bantu pekerjaan dengan efektif mendapatkan tanggapan dengan skor terendah. Pemanfaatan alat bantu organisasi dengan baik akan membantu efektifnya suatu pekerjaan. Sesuai dengan pendapat Sutrisno (2013) kinerja yang berhasil adalah ketika pegawai dapat bekerja semaksimal mungkin termasuk

memanfaatkan alat bantu pekerjaan dengan efektif sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh organisasi.

## **2. Pembahasan Hasil Analisis Inferensial**

### **a. Pembahasan Hipotesis 1**

#### **1) Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Motivasi**

Hipotesis ini menyatakan bahwa manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil analisis data didapatkan bahwa pengaruh manajemen konflik terhadap motivasi memiliki skor sebesar 0.595 serta critical ratio 2.128 hal tersebut mengindikasikan bahwa hubungan manajemen konflik terhadap motivasi adalah positif, adapun pengujian hubungan antara kedua variabel tersebut memperoleh nilai probabilitas sebesar 0.03. dengan demikian maka, manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Artinya semakin baik manajemen konflik yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agmila, H. A. (2017) yang menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

#### **2) Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi**

Hipotesis ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil analisis didapatkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap motivasi memiliki skor sebesar 0,238 serta critical ratio 0.607 hal tersebut mengindikasikan bahwa hubungan kompetensi terhadap motivasi tidak terdapat pengaruh, adapun pengujian hubungan antara kedua variabel tersebut memperoleh nilai probabilitas sebesar 0,544. Dengan demikian maka kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Artinya meskipun kompetensi yang dimiliki oleh pegawai baik tidak akan mempengaruhi motivasi kerja yang dirasakan oleh pegawai. Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Mudayana, F. I. (2016), Nida, K. (2017), Heriswanto (2018), Anggraeni, U. (2018), dan Aprikristanti, R. E. (2019). Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya tentu ini didasari oleh beberapa faktor diantara ialah objek penelitian sebelumnya adalah sebagian besar menjadikan lembaga swasta sebagai objek penelitian sedangkan pada penelitian adalah lembaga pemerintahan khususnya pegawai negeri sipil dimana peneliti menemukan fenomena lain didalam proses penelitian bahwa motivasi pegawai akan meningkat jika instansi menjamin terpenuhinya kebutuhan fisiologis, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan akan rasa aman di dalam bekerja.

## **b. Pembahasan Hipotesis 2**

### **1) Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis ini menyatakan bahwa manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis data didapatkan bahwa pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai memiliki skor sebesar 0.451 serta critical ratio 2.228 hal tersebut mengindikasikan bahwa hubungan manajemen konflik terhadap kinerja pegawai adalah positif, adapun pengujian hubungan antara kedua variabel tersebut memperoleh nilai probabilitas sebesar 0.02. dengan demikian maka, manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik manajemen konflik yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan kinerja dari pegawai di dalam bekerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Palgunadi, M. M. (2016), Agmila, H. A. (2017), Jumaidah, s. (2019), yang menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga didukung oleh teori manajemen konflik dari Utami, S. P. (2013), yang menjelaskan bahwa pengelolaan konflik yang baik dan positif tentu akan mempengaruhi kinerja dari organisasi tersebut.

### **2) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis didapatkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap motivasi memiliki skor sebesar 0,394 serta critical ratio 1.492 hal tersebut mengindikasikan bahwa hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai tidak terdapat pengaruh, adapun pengujian hubungan antara kedua variabel tersebut memperoleh nilai probabilitas sebesar 0,136. Dengan demikian maka kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya meskipun kompetensi yang dimiliki oleh pegawai baik tidak akan mempengaruhi kinerja dari pegawai. Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Mudayana, F. I. (2016), Heriswanto (2018), Hardinandar, F. (2019). Sedangkan hasil penelitian dari Nida, K. (2017), Anggraeni, U. (2018), Munawaroh, A. (2019), dan Aprikristanti, R. E. (2019), sejalan dengan hasil penelitian ini. Perbedaan dan persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya tentu didasari oleh beberapa faktor diantara ialah objek penelitian sebelumnya adalah sebagian besar menjadikan lembaga swasta sebagai objek penelitian sedangkan pada penelitian adalah lembaga pemerintahan khususnya pegawai negeri sipil dimana peneliti menemukan fenomena lain didalam proses penelitian bahwa kinerja pegawai akan meningkat jika instansi menjamin terpenuhinya kebutuhan fisiologis, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan akan rasa aman di dalam bekerja.

### **c. Pembahasan Hipotesis 3**

#### **1) Pengaruh Mediasi Motivasi Pada Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi yang telah dilakukan guna mengetahui bahwa nilai dari pengaruh tidak langsung sebesar  $-0,004$  dan tidak signifikan mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai. Dan nilai dari pengaruh langsung variabel Manajemen Konflik terhadap Kinerja Pegawai sebesar  $0,603$  ini berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan nilai dari pengaruh langsung. Dengan demikian dapat dipahami bahwa, pengaruh variabel Manajemen Konflik lebih besar terhadap Kinerja Pegawai meskipun tanpa diintervensi oleh variabel Motivasi. Hal ini berarti secara tidak langsung variabel manajemen konflik melalui motivasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisa di atas bisa diambil kesimpulan bahwa pegawai dapat meningkatkan manajemen konflik guna meningkatkan kinerjanya meskipun tidak dikarenakan oleh pengaruh motivasi didalamnya.

#### **2) Pengaruh Mediasi Motivasi Pada Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi yang telah dilakukan guna mengetahui bahwa nilai dari pengaruh tidak langsung sebesar  $-0,001$  dan tidak signifikan mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai. Dan nilai dari pengaruh langsung variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai sebesar  $0,373$  ini berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan nilai dari pengaruh langsung. Dengan demikian dapat dipahami bahwa, pengaruh variabel Kompetensi lebih besar terhadap Kinerja Pegawai meskipun tanpa diintervensi oleh variabel Motivasi. Hal ini berarti secara tidak langsung variabel kompetensi melalui motivasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisa di atas bisa diambil kesimpulan bahwa pegawai dapat meningkatkan Kompetensi guna meningkatkan kinerjanya meskipun tidak dikarenakan oleh pengaruh motivasi didalamnya. Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Anggraeni, U. (2018), dan Aprikristanti, R. E. (2019). Sedangkan hasil penelitian dari Mudayana, F. I. (2016), dan Nida, K. (2017), sejalan dengan hasil penelitian ini. Perbedaan dan persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya tentu didasari oleh beberapa faktor diantara ialah objek penelitian sebelumnya adalah sebagian besar menjadikan lembaga swasta sebagai objek penelitian sedangkan pada penelitian adalah lembaga pemerintahan khususnya pegawai negeri sipil dimana peneliti menemukan fenomena lain didalam proses penelitian bahwa pegawai yang memiliki kompetensi yang baik tidak terlalu membutuhkan

motivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena pada dasarnya kompetensi dari seseorang sangat menentukan produktifitas dalam bekerja.

### 3. Kontribusi Penelitian

#### a. *Theoretical recommendation*

Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa Manajemen Konflik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. Hasil penelitian bahwa Manajemen Konflik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai ini secara langsung mendukung hasil penelitian lainnya yakni dari Palgunadi, M. M. (2016); Agmila, H. A. (2017); Jumaidah, s. (2019). Adapun hasil penelitian bahwa Manajemen Konflik berpengaruh signifikan terhadap Motivasi ini secara langsung mendukung hasil penelitian lainnya yakni dari Agmila, H. A. (2017).

Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. Hasil penelitian bahwa Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai ini secara langsung mendukung hasil penelitian lainnya yakni dari Nida, K. (2017); Anggraeni, U. (2018); Munawaroh, A. (2019); Apriskanti, R. E. (2019). Adapun hasil penelitian bahwa Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi ini secara langsung berbeda dengan hasil penelitian lainnya yakni dari Aprikristanti, R. E. (2019); Heriswanto, (2018).

Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi ini secara langsung mendukung hasil penelitian dari Anggraeni, U. (2018); Aprikristanti, R. E. (2019) dan berbeda dengan hasil penelitian Mudayana, F. I. (2016); Nida, K. (2017) yang menyebutkan bahwa Motivasi memiliki peran penting dalam memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai yang ditunjukkan dengan nilai pengaruh tidak langsung yang lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. Artinya pada penelitian Mudayana, F. I. (2016); Nida, K. (2017) keberadaan variabel Motivasi menjadi sangat sentral, sedangkan pada penelitian yang peneliti teliti dan juga penelitian Anggraeni, U. (2018); Aprikristanti, R. E. (2019) variabel Motivasi tidak terlalu dibutuhkan. Adapun hasil penelitian menyebutkan bahwa Manajemen Konflik tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi ini di karenakan bahwa nilai estimasi pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari nilai estimasi pengaruh langsung variabel Manajemen Konflik terhadap Kinerja Pegawai. Ini berarti bahwa variabel Motivasi tidak terlalu dibutuhkan didalam memediasi Manajemen Konflik terhadap Kinerja Pegawai.

### **b. Practical recommendation**

Hasil analisis deskriptif dari 4 variabel tersebut, variabel dengan skor terendah adalah variabel kompetensi dengan skor rata-rata 3,98 yang berarti responden cenderung setuju jika dibandingkan dengan variabel lain yang mendapat tanggapan cenderung sangat setuju dari responden. Rekomendasi penelitian ini secara praktis sebagai bahan masukan untuk dapat memperhatikan variabel kompetensi yang memiliki skor terendah diantara variabel-variabel lain, adalah sebagai berikut :

- 1) Instansi memiliki tanggungjawab atas kemampuan pegawai dalam bekerja dimana pengetahuan yang dimiliki pegawai harus ditingkatkan sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing dan selalu mengupdatenya setiap saat melalui pendidikan dan pelatihan yang difasilitasi oleh instansi maupun pemerintahan nasional.
- 2) Pimpinan organisasi memiliki tanggungjawab untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam bekerja dan kemampuan mempresentasikan informasi atau hasil dari laporan kerjanya melalui pengadaan pendidikan dan pelatihan untuk pegawai.
- 3) Pegawai berupaya keras memiliki sikap kerja yang baik, secara mandiri pegawai dapat mengembangkan kreativitas kerjanya dan harus mampu melakukan perencanaan kerja dengan baik.

### **Kesimpulan**

1. Mendeskripsikan Manajemen Konflik, Kompetensi, Motivasi, dan Kinerja Pegawai.
  - a. Manajemen Konflik direfleksikan oleh indikator tertinggi ialah kerjasama.
  - b. Kompetensi direfleksikan oleh indikator tertinggi ialah sikap kerja.
  - c. Motivasi direfleksikan oleh indikator tertinggi ialah kebutuhan rasa aman
  - d. Kinerja pegawai direfleksikan oleh indikator tertinggi ialah kualitas
2. Menganalisis dampak Manajemen Konflik dan Kompetensi terhadap Motivasi.
  - a. Manajemen Konflik terhadap Motivasi berpengaruh.
  - b. Kompetensi terhadap Motivasi tidak berpengaruh.
3. Menganalisis dampak Manajemen Konflik dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.
  - a. Manajemen Konflik terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh.
  - b. Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh.
4. Menganalisis mediasi Motivasi dampak Manajemen Konflik dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.
  - a. Manajemen Konflik terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi tidak berpengaruh.
  - b. Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi tidak berpengaruh.

## Referensi

- Anggraeni, U. (2018). Analisis Pengaruh Kompetensi Karyawan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi ( Studi Kasus Pada Bank BTN Syariah KC Semarang ). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Salatiga.
- Ansori, F. K. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Pekerjaan Umum Perumahan Dan Kawasan Permukiman (DPUPKP) Kabupaten Kulon Progo. Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
- Arijanto, A. (2017). Motivasi dan Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Pt. Internasional Colliman Mulia. Faculty of Economics and Business, Management Studies, Program S1, University of Mercu Buana Jakarta DIM Graduate Student of University General Soedirman Purwokerto Central Java.
- Aprikristanti, R. E. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Prosiding Seminar Nasional, 1(01), 93–110.
- Azwar, S. (1999). “Metode Penelitian”., Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Byrne B. M. (2013). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Routledge.
- Dewi, dkk. (2018). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara. Jurnal Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja. 4(2), 2476-8782.
- Dzulkifli, M. (2013). “Pengaruh gaya kepemimpinan, Motivasi, Disiplin kerja, Kompetensi dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai”. Skripsi Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Fathoni, H. A. (2006). Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Rineka Putra.
- Ghozali, I. (2016) Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23. Semarang: Badan Penerbit.
- Hardinandar, F. (2017). Analisis Pengaruh Manajemen Konflik, Kompetensi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas DIKPORA Kota Bima. Tidak dipublikasikan, Bima, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bima.
- Melayu, S. P. H. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.

- Jumaidah, S. (2019). Pengaruh Manajemen Konflik, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kopsyah Bmt Hasanah Jabung Ponorogo. Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN). 1–115.
- Mahmudi. (2007). “Manajemen Kinerja Sektor Publik”. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, A. P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Matondang, Z. (2009). Validitas dan Reliabelitas suatu Instrumen Penelitian. Jurnal Tablularasa PPS UNIMED Vol. 6 No 1.
- Mudayana, F. I., & Suryoko, S. (2016). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang). Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis S1 Undip, 5(1), 196–205.
- Munawaroh, A. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Paru Manguharjo Madiun. Program Studi Kesehatan Masyarakat Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Bhakti Husada Mulia Madiun.
- Nofrianti, E. (2019). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Tidak dipublikasikan, Semarang, Universitas Negeri Semarang.
- Palgunadi, M. M. (2016). Pengaruh Manajemen Konflik dan Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua. Jurnal Future. 11, 23–40.
- Parulian, H. Thoha, N. (2008). Kompetensi plus : teori desain, kasus dan terapan untuk HR dan organisasi yang dinamis, penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rachtiasari, D. (2008). “Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai pada PT. perkebunan nusantara X Arjasa – Jember”. Skripsi Mahasiswa Universitas Jember.
- Raub, S. (2021). New Employee Orientation, Role-related Stressors and Conflict at Work: Consequences for Work Attitudes and Performance of Hospitality Employees. International Journal of Hospitality Management. 94(2021), 0278-4319.
- Rivai. Basri. (2005). Performance Appraisal : sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Sugiyono. (2017) “Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D”. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta.

- Sulaefi. (2019). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation toward Employee Performance at Lestari Raharja Hospital Magelang Indonesia. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)*. 53(1), 145-163.
- Suryanulloh, M. A., & Arifin, R. (2017). Pengaruh Kompensasi, Komitmen, Konflik, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen*, 000(November 2016), 124–135.
- Tantawi, R. (2016). The Role of Job Motivation and Job Satisfaction in Mediating the Effect of Teacher's Certification on The Teacher's Performance in Gorontalo Elementary Schools. *Postgraduate of Economic and Business Faculty, Brawijaya University*. 14(4), 1693-5241.
- Thoha, M. (2000) "Perilaku Organisasi". Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tulandi, C., Mandey, S. L., & Walangitan, M. D. (2015). The Effect of Job Characteristic, Welfare and Work Environment to Employee Performance at pt. Federal international Finance Manado. *Jurnal EMBA*. 3(2), 476–486.
- Utami, S. P. (2013). "Pengaruh Manajemen Konflik terhadap prouktivitas kerja karyawan di baitul maal wat tamwil (BMT) jaringan muamalat center Indonesia". Skripsi mahasiswa fakultas dakwah dan komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan kalijaga Yogyakarta.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.
- Winardi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.