

**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi pada Karyawan CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis)**

DRAF SKRIPSI

untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh

Oleh

ASEP AHMAD MUSTOFA
NIM. 3402170226



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS GALUH
2023**

ABSTRAK

ASEP AHMAD MUSTOFA. 3402170226. “Pengaruh Manajemen Konflik dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis)”. Di bawah bimbingan Ibu Elin Herlina, S.Pd., M.M (Pembimbing I) dan Bapak Toto, S.E., M.M (Pembimbing II).

Berdasarkan hasil observasi diketahui kinerja karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis masih belum optimal. Kurangnya optimalnya kinerja karyawan disebabkan kurangnya pengelolaan dalam manajemen konflik dan kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: 1. Bagaimana pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis?, 2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis, dan 3. Bagaimana pengaruh manajemen konflik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis?. Penelitian ini menggunakan desain metode survey dengan pendekatan secara kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis. Dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 80 orang. Teknis analisis data yang digunakan yaitu: secara parsial meliputi: koefisien korelasi sederhana, koefisien determinasi dan uji t, sedangkan secara simultan meliputi: koefisien korelasi berganda, regresi linier berganda, koefisien determinasi, uji t dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis, 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis, dan 3. Manajemen konflik dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis. Pimpinan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis diharapkan dapat mengadakan rotasi jabatan secara berkala, menyediakan fasilitas kerja secara lengkap dan mutakhir, dan menerapkan insentif bagi karyawan yang memiliki hasil kerja sesuai dengan target ataupun melebihi target yang telah ditentukan.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

DAFTAR ISI

COVER/HALAMAN MUKA	
LEMBAR PENGESAHAN	
LEMBAR PERNYATAAN	
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah.....	7
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	7
1.2.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	9
1.4.2 Manfaat Praktis.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Pustaka.....	11
2.1.1 Teori Ilmu Manajemen.....	11
2.1.1.1 Pengertian Manajemen.....	11
2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen.....	13
2.1.1.3 Bidang-bidang Manajemen.....	15
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2.1.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	28
2.1.3 Manajemen Konflik.....	30
2.1.3.1 Pengertian Manajemen Konflik.....	30
2.1.3.2 Jenis-jenis Manajemen Konflik.....	32
2.1.3.3 Teori Gaya Manajemen Konflik.....	34
2.1.3.4 Metode Manajemen Konflik.....	40
2.1.3.5 Tujuan Manajemen Konflik.....	45
2.1.3.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Manajemen Konflik.....	50
2.1.4 Lingkungan Kerja.....	55
2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja.....	55
2.1.4.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja.....	57
2.1.4.3 Aspek Lingkungan Kerja.....	61
2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	63

2.1.4.5	Manfaat Lingkungan Kerja.....	70
2.1.5	Kinerja Karyawan.....	72
2.1.5.1	Pengertian Kinerja Karyawan.....	72
2.1.5.2	Aspek Pengukuran Kinerja Karyawan..	74
2.1.5.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Karyawan.....	75
2.1.5.4	Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan....	78
2.1.6	Penelitian Terdahulu.....	80
2.2	Kerangka Pemikiran.....	84
2.3	Hipotesis Penelitian.....	88
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Metode Penelitian yang Digunakan.....	90
3.2	Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	91
3.2.1	Definisi Variabel.....	91
3.2.2	Operasionalisasi Variabel.....	92
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian.....	93
3.3.1	Populasi.....	93
3.3.2	Sampel.....	94
3.4	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	95
3.4.1	Sumber Data.....	95
3.4.2	Teknik Pengumpulan Data.....	95
3.5	Teknik Analisis Data.....	97
3.5.1	Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan.....	97
3.5.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	100
3.5.3	Pengaruh Manajemen Konflik dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	102
3.6	Tempat dan Waktu Penelitian.....	106
3.6.1	Tempat Penelitian.....	106
3.6.2	Waktu Penelitian.....	106
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
4.1	Hasil Penelitian.....	107
4.1.1	Gambaran Umum CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	107
4.1.1.1	Profil Singkat CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	107
4.1.1.2	Visi dan Misi CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	108
4.1.1.3	Struktur Organisasi CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	108
4.1.2	Karakteristik Responden.....	108
4.1.3	Deskripsi Variabel yang Diteliti.....	113
4.1.1.4	Hasil Penelitian tentang Manajemen Konflik pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	113

4.1.1.5	Hasil Penelitian tentang Lingkungan Kerja pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	123
4.1.1.6	Hasil Penelitian tentang Kinerja Karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	134
4.1.4	Hasil pengujian Hipotesis.....	146
4.1.4.1	Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan.....	146
4.1.4.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	152
4.1.4.3	Pengaruh Manajemen Konflik dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	158
4.2	Pembahasan.....	169
4.2.1	Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	169
4.2.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	171
4.2.3	Pengaruh Manajemen Konflik dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	172
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Simpulan.....	175
5.2	Saran.....	176
DAFTAR PUSTAKA.....		178
LAMPIRAN-LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil Survey Awal Mengenai Kinerja Karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	3
Tabel 1.2	Hasil Survey Awal Mengenai Manajemen Konflik pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	4
Tabel 1.3	Hasil Survey Awal Mengenai Lingkungan Kerja pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	6
Tabel 2.1	Tata Warna di Tempat Kerja.....	67

Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu.....	81
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel.....	92
Tabel 3.2	Jumlah Karyawan CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis Tahun 2021.....	94
Tabel 3.3	Pilihan Jawaban dan Skor Skala <i>Likert</i>	96
Tabel 3.4	Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi..	98
Tabel 3.5	Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi...	100
Tabel 3.6	Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi...	104
Tabel 3.7	Jadwal Penelitian.....	106
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	110
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	111
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir....	112
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	113
Tabel 4.5	Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Manajemen Konflik.....	114
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Memiliki Kesempatan yang Sama dalam Mengelola Perusahaan.....	114
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Mengenai Adanya Rotasi Jabatan Secara Berkala dan Pembagian Tugas yang Jelas.....	115
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Mengenai Adanya Penerapan Kebijakan Pemberian Hukuman Bagi Karyawan yang Melanggar Peraturan Kerja.....	116
Tabel 4.9	Tanggapan Responden Mengenai Adanya Penerapan Kebijakan Insentif dan Promosi Jabatan Sebagai Bentuk Persaingan Kerja yang Sehat.....	116
Tabel 4.10	Tanggapan Responden Mengenai Adanya Kegiatan Pemilihan Pimpinan Secara Demokratis.....	117
Tabel 4.11	Tanggapan Responden Mengenai Adanya Kegiatan Karyawisata Bersama dalam Rangka Meningkatkan Kontak Sosial yang Menyenangkan Diantara Karyawan.....	118
Tabel 4.12	Tanggapan Responden Mengenai Adanya Kegiatan Pertemuan Secara Berkala antara Pimpinan dan Karyawan.....	119
Tabel 4.13	Tanggapan Responden Mengenai Adanya Jajak Pendapat Diantara Karyawan.....	119
Tabel 4.14	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Bersedia Mengalah dan Menerima Hasil Keputusan.....	120
Tabel 4.15	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Bersedia Berkompromi dengan Karyawan Lain.....	121
Tabel 4.16	Rekapitulasi Mengenai Manajemen Konflik pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	122
Tabel 4.17	Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Manajemen Konflik.....	123
Tabel 4.18	Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Lingkungan Kerja.....	124
Tabel 4.19	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Merasakan Ketenangan dalam Bekerja.....	125

Tabel 4.20	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Merasakan Kenyamanan dalam Bekerja.....	125
Tabel 4.21	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Merasakan Keamanan dalam Bekerja.....	126
Tabel 4.22	Tanggapan Responden Mengenai Kondisi Tempat Kerja Bersih.....	127
Tabel 4.23	Tanggapan Responden Mengenai Terciptanya Hubungan Harmonis Diantara Rekan Kerja.....	127
Tabel 4.24	Tanggapan Responden Mengenai Terciptanya Hubungan Kekeluargaan Diantara Rekan Kerja.....	128
Tabel 4.25	Tanggapan Responden Mengenai Terciptanya Hubungan tanpa ada Saling Intrik Diantara sesama Rekan Kerja.....	129
Tabel 4.26	Tanggapan Responden Mengenai Tersedianya Fasilitas Kerja yang Lengkap.....	130
Tabel 4.27	Tanggapan Responden Mengenai Tersedianya Fasilitas Kerja yang Mutakhir.....	130
Tabel 4.28	Tanggapan Responden Mengenai Fasilitas Kerja yang Tersedia Menunjang Proses Kelancaran dalam Bekerja.....	131
Tabel 4.29	Rekapitulasi Mengenai Lingkungan Kerja pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	132
Tabel 4.30	Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Lingkungan Kerja.....	133
Tabel 4.31	Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Kinerja Karyawan.....	134
Tabel 4.32	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Melakukan Pekerjaan secara Rapih.....	135
Tabel 4.33	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Melakukan Pekerjaan secara Teliti.....	135
Tabel 4.34	Tanggapan Responden Mengenai Hasil Kerja Karyawan sesuai dengan Target yang telah Ditentukan.....	136
Tabel 4.35	Tanggapan Responden Mengenai Hasil Kerja Karyawan Melebihi Target yang telah Ditentukan.....	137
Tabel 4.36	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Bertanggungjawab atas Hasil Kerjanya.....	138
Tabel 4.37	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Bertanggungjawab atas Sarana dan Prasarana yang Digunakan	138
Tabel 4.38	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Mampu Menganalisis Masalah yang Dihadapi.....	139
Tabel 4.39	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Mampu Membuat Keputusan secara Tepat.....	140
Tabel 4.40	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Bersedia untuk Berpartisipasi dengan Karyawan lain didalam maupun diluar Pekerjaan.....	141

Tabel 4.41	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Bersedia untuk Bekerja Sama dengan Karyawan Lain didalam maupun diluar Pekerjaan.....	141
Tabel 4.42	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Bersedia Mematuhi Peraturan yang Berlaku.....	142
Tabel 4.43	Tanggapan Responden Mengenai Karyawan Mematuhi Instruksi yang Diberikan Pimpinan.....	143
Tabel 4.44	Rekapitulasi Mengenai Kinerja Karyawan pada CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis.....	144
Tabel 4.45	Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Kinerja Karyawan.....	145
Tabel 4.46	Data-data Variabel Manajemen Konflik dan Kinerja Karyawan.....	146
Tabel 4.47	Data-data Variabel Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan..	152
Tabel 4.48	Data-data Variabel Manajemen Konflik, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	158

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Gaya Manajemen Konflik Thomas dan Killmann	35
Gambar 2.2	Paradigma Penelitian.....	88
Gambar 4.1	Struktur Organisasi CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis	108

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Tugas Membimbing Skripsi
Lampiran 2	Surat Balasan Izin Penelitian
Lampiran 3	Data Karyawan CV. Macakal Pangan Sejahtera Ciamis
Lampiran 4	Kuesioner Awal Penelitian
Lampiran 5	Tabulasi Data Hasil Kuesioner Awal Penelitian
Lampiran 6	Kuesioner Penelitian
Lampiran 7	Tabulasi Hasil Kuesioner Variabel Manajemen Konflik
Lampiran 8	Tabulasi Hasil Kuesioner Variabel Lingkungan Kerja
Lampiran 9	Tabulasi Hasil Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan
Lampiran 10	Foto Dokumentasi Penelitian

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2016. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif, Teori dan Praktek*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator*. Riau: Zanafa Publishing.
- Anggreyani, Yonatan, Dechi Indra Setyono dan Dedy Firmanto. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sutindo Raya Mulia Surabaya. *Jurnal Economics and Sustainable Development*. Volume 3 Nomor 01. ISSN: 2527-6840 (Media Online) ISSN: 2303-2685 (Media Cetak).
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Edisi 9. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Daus, Amir dan Hasyamuddin Bin Othman. 2020. Konflik dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Rekaman*. Volume 4 Nomor 1 Halaman 103-115. E-ISSN: 2598-8107 P-ISSN: 2620-9500.
- Fahmi. 2013. *Pengantar Manajemen*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi: Jakarta. Bumi Aksara.
- Kaswan. 2012. *Sikap Kerja. Dari Teori dan Implementasi sampai Bukti*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Nazir, Moh. 2015. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S. 2013. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

- Rozalina, Nurfani. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Wilayah. *Jurnal EKSEKUTIF*. Volume 10 Nomor 10 Halaman 49-58.
- Rusdi, H. Muh dan Muh Samsul Alam. 2017. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Persero Pabrik Gula Cammaing di Kabupaten Bone. *Jurnal Ekonomi Balance Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Volume 13 Nomor 1 Halaman 38-51.
- Rusdiana, H.A. 2015. *Manajemen Konflik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sadili, S. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Kelima. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sihombing, Gultom. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: In Media.
- Simanjuntak. 2013. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Siswanto. 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofyan, Assauri. 2013. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: FE UI.
- Sudjana. 2013. *Metode Statistika*. Bandung: PT. Taristo.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Teori, Kuesioner, dan Proses Analisis Data. Perilaku Organisasional*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Umar, Husein. 2015. *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Viviana, Eci Nur dan Haryani. 2018. Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Cipta Karisma Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*. No 45 Tahun XXV Halaman 52-68.
- Wahida, Altri. 2019. Pengaruh Konflik Peran dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wanita pada PT. Bank BRI Cabang Palopo. *Equilibrium*. Volume 8 Nomor 1 Halaman 1-5. E-ISSN 2684-9313 P-ISSN 2088-7485.
- Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijayanti, Irene Sari. 2018. *Manajemen*. Yogyakarta: Mitra Cendekia.
- Winardi. 2012. *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*. Bandung: Mandar Maju.

Wirawan. 2013. *Konflik dan Manajemen Konflik. Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.