

Fikroh : Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam

Volume. 14, Number. 2, Juli 2021

p-ISSN : 2087-7501, e-ISSN : 2715-4459

Hlm : 201-220

Journal Home Page : <https://jurnal.stai-alazharmenganti.ac.id/index.php/fikroh>

MENGELOLA KONFLIK DI TEMPAT KERJA: APA DAN BAGAIMANA?

Imas Maesaroh

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

imas.kholis@gmail.com

Abstract

An organization cannot avoid conflict. Individual characteristics and the types and pressures of work can lead to conflict in organizations. Conflict occurs when the desires of two or more people are incompatible. Likewise, the will of one organization that is different from another can also lead to conflict. Some individuals or groups can benefit from confrontation if it is appropriately resolved. Conflict management refers to handling disputes or disagreements constructively and effectively. Conflict management aims to minimize negative consequences and maximize positive outcomes for all parties involved. Effective conflict management involves identifying the root causes of conflict, fostering open communication, and implementing strategies to deal with the problems. Successful conflict management can lead to improved relationships, increased productivity, and increased organizational performance. However, ineffective conflict management can lead to prolonged conflicts, damaged relationships, and reduced morale. Therefore, understanding and practicing practical conflict management skills is essential for individuals and organizations to succeed in today's complex and interconnected world.

Keywords: *Conflict, Conflict Management, Work Place*

Abstrak

Sebuah organisasi tidak dapat terhindar dari adanya konflik. Karakteristik individu dan jenis dan tekanan pekerjaan dapat mengakibatkan konflik dalam organisasi. Konflik terjadi ketika keinginan dua orang atau lebih tidak kompatibel satu sama lain. Begitu pula kemauan satu organisasi yang berbeda dari organisasi lain juga dapat menimbulkan konflik. Sebagian individu atau kelompok bisa mendapatkan manfaat dari adanya konflik asal diselesaikan dengan baik. Manajemen konflik mengacu pada proses penanganan perselisihan atau perbedaan pendapat dengan cara yang konstruktif dan efektif. Tujuan manajemen konflik adalah untuk meminimalkan konsekuensi negatif dan memaksimalkan hasil positif bagi semua pihak yang terlibat. Manajemen konflik yang efektif melibatkan identifikasi akar penyebab konflik, membina komunikasi terbuka, dan menerapkan strategi untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Manajemen konflik yang berhasil dapat mengarah pada peningkatan hubungan, peningkatan produktivitas, dan peningkatan kinerja organisasi. Namun, manajemen konflik yang tidak efektif dapat mengakibatkan konflik berkepanjangan, rusaknya hubungan, dan berkurangnya semangat kerja. Oleh karena itu, memahami dan mempraktikkan keterampilan manajemen konflik yang efektif sangat penting bagi individu dan organisasi untuk berhasil di dunia yang kompleks dan saling berhubungan saat ini.

Kata kunci: Konflik, Manajemen Konflik, Tempat Kerja

A. Pendahuluan

Salah satu indikator kesuksesan organisasi tercermin pada kinerja yang dihasilkan secara komprehensif, baik kinerja dari aspek finansial, aspek manusia, aspek metode kerja dan lingkungan yang kondusif. Kinerja komprehensif merupakan cara yang lebih efektif dalam mengukur kinerja organisasi daripada hanya mengandalkan pengukuran kinerja finansial semata.¹ Kinerja komprehensif akan memberikan pandangan yang lebih luas dan terintegrasi tentang kinerja organisasi, sehingga dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Melalui kerangka kerja ini, organisasi dapat memperoleh gambaran kinerja organisasi secara komprehensif, serta mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja pada setiap elemen yang ada.

Sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika di dalamnya tidak ada peran pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab atas organisasi tersebut. Yukl and

¹ R.Y. Chang, *Kinerja Komprehensif: Mengukur dan Meningkatkan Kinerja Organisasi* (McGraw-Hill Education, 2010).

Lepsinger menyatakan bahwa kepemimpinan dan manajemen memiliki peran yang berbeda namun saling melengkapi dalam mencapai tujuan organisasi.² Kepemimpinan berkaitan dengan mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan, sedangkan manajemen berkaitan dengan mengelola sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, dan teknologi. Seorang pemimpin yang bertanggung jawab harus mampu mengintegrasikan peran kepemimpinan dan manajemen dalam mengelola organisasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan integrasi antara pemimpin dan manajemen ini, maka organisasi akan semakin besar dan makin terspesialisasi kegiatannya.

Artikel ini bertujuan untuk mengupas persoalan konflik yang terjadi di tempat kerja dan bagaimana pemimpin lembaga menyelesaikannya. Paparan ringkas terkait dengan konflik kerja ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada pimpinan lembaga untuk mengelola konflik secara efektif untuk memaksimalkan capaian organisasi.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan penelitian perpustakaan, yaitu penggunaan berbagai sumber informasi yang tersedia di perpustakaan untuk mengumpulkan informasi tentang topik tertentu. Sumber-sumber ini dapat mencakup buku, jurnal akademik, majalah, surat kabar, laporan pemerintah, dan database online.³ Analisis data dalam penelitian kepustakaan dapat melibatkan berbagai metode seperti analisis isi, analisis statistik, dan analisis kualitatif.⁴ Namun, pilihan metode tergantung pada pertanyaan penelitian, jenis data yang tersedia, dan tujuan penelitian. Data yang telah dikumpulkan diperiksa dan diinterpretasi secara sistematis untuk mengidentifikasi pola, tema, dan tren. Di samping itu dalam proses pemaknaan data peneliti menggunakan pendekatan Reflexive Thematic Analysis (RTA) yaitu teknik analisis data kualitatif yang memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tema dan pola yang muncul dalam data dan membangun narasi yang lebih dalam dan berarti.⁵ Dengan pendekatan ini peneliti mengekstrak informasi dari data yang dikumpulkan dan menyusun tema temuan penelitian dan kemudian membahasnya.

² G. Yukl and R. Lepsinger, "Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness," *Organizational Dynamics* 33, no. 4 (2004): 365–77.

³ Chris Hart, *Doing a Literature Search: A Comprehensive Guide for the Social Sciences* (London ; Thousand Oaks, Calif: Sage, 2001).

⁴ Uwe Flick, ed., *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (Los Angeles: SAGE, 2017).

⁵ Virginia Braun and Victoria Clarke, "Reflecting on Reflexive Thematic Analysis," *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health* 11, no. 4 (August 8, 2019): 589–97, <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Makna Konflik

Semakin besar organisasi, maka semakin tinggi kemungkinan terjadinya konflik dalam kelompok atau antara kelompok dalam organisasi.⁶ Hal ini terjadi karena semakin besar organisasi, semakin kompleks interaksi antara anggota organisasi dan semakin sulit untuk memahami perspektif dan kepentingan satu sama lain. Konflik merupakan suatu proses yang terjadi ketika terdapat perbedaan pendapat, tujuan, atau nilai antara dua atau lebih individu atau kelompok. Proses konflik melibatkan beberapa tahapan, seperti timbulnya perbedaan, ketegangan dan ketidaknyamanan, dan kemudian eskalasi menjadi situasi konflik yang lebih serius. Dalam tahapan ini, individu atau kelompok yang terlibat dapat mengadopsi berbagai strategi untuk mengatasi konflik, seperti menghindar, menyerang, atau mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Sebagai proses, konflik dapat berakhir dengan sukses atau kegagalan, tergantung pada bagaimana individu atau kelompok yang terlibat mengelola konflik tersebut.

Definisi lain menyatakan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi ketika satu pihak merasa bahwa kepentingannya terancam atau tidak terpenuhi oleh pihak lainnya.⁷ Konflik dapat melibatkan perbedaan nilai, tujuan, sumber daya, atau pandangan yang dapat menimbulkan ketegangan dan perselisihan di antara pihak-pihak yang terlibat. Konflik juga dapat terjadi di berbagai tingkatan, baik individu, kelompok, organisasi, maupun antara organisasi dengan lingkungannya.

Menurut beberapa penelitian, frekuensi konflik di tempat kerja dapat bervariasi tergantung pada industri, ukuran organisasi, dan budaya organisasi. Namun, beberapa studi menunjukkan bahwa konflik dapat terjadi sekitar 20% dari waktu kerja, dan bahkan hingga 60% dalam situasi tertentu seperti negosiasi gaji atau tugas yang penting.⁸ Konflik dapat terjadi karena perbedaan persepsi, pandangan, sikap atau perilaku dari dua pihak atau lebih. Konflik tidak selalu negatif melainkan juga terdapat konflik atau perbedaan pendapat yang memiliki efek yang berbeda pada pengambilan keputusan strategis. Konflik fungsional dapat

⁶ K.A. Jehn, “A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict,” *Administrative Science Quarterly* 40, no. 2 (1995): 256–82.

⁷ M.A. Rahim, “Managing Conflict in Organizations,” in *International Encyclopedia of Organizational Communication* (Wiley-Blackwell, 2017), 1–10.

⁸ J. Greenberg and R.A. Baron, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 9th ed. (Prentice Hall, 2008).

memberikan manfaat positif, seperti meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam tim, sementara konflik disfungsional dapat menghambat pengambilan keputusan dan mengganggu hubungan antar anggota tim.⁹

2. Bentuk dan Jenis Konflik

Penelitian ini mengidentifikasi jenis-jenis konflik yang diterjadi di tempat kerja. Pertama, konflik antar individu yang terjadi di saat pemimpin memberikan sebuah aturan atau job desk untuk pegawai. Beberapa pewagai merasa kewalahan dengan tugasnya. Konflik seperti ini terjadi karena individu merasa bahwa nilai-nilai dan tujuan mereka tidak sejalan dengan organisasi tempat mereka bekerja.¹⁰ Dalam hal ini individu memiliki kemauan sendiri, sedangkan organisasi sebagaimana diekspresikan oleh pimpinan menghendaki lainnya.

Kedua, konflik antar kelompok yang terjadi ketika pimpinan memberikan pekerjaan kepada sebuah unit yang seharusnya tidak diberikan padanya. Dalam hal ini kelompok satu memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda dan merasa saling mengancam atau tidak puas dengan tindakan yang diambil oleh kelompok lain.¹¹ Kelompok yang diwakili unit tertentu merasa tidak puas dengan unit lain karena penugasan seharusnya tidak diberikan. Atau ini masuk dalam konflik hubungan individu merasa tidak puas dengan interaksi yang mereka miliki dan merasa bahwa hubungan mereka terganggu.¹²

Ketiga, konflik organisasi terjadi ketika mendapatkan proyek dari luar, tetapi tidak dibuat laporan pekerjaannya sehingga terjadi pemutusan kontrak. Konflik ini bisa disebabkan oleh persaingan untuk untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas seperti uang, waktu, atau ruang.¹³ Dapat pula ini masuk dalam konflik kekuasaan di mana kelompok berjuang untuk mempertahankan atau memperoleh kekuasaan atas sumber daya atau posisi

⁹ A.C. Amazon, "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams," *Academy of Management Journal* 39, no. 1 (1996): 123–48.

¹⁰ Sunarta Sunarta, "Konflik Dalam Organisasi (Merugikan Sekaligus Menguntungkan)," *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi* 10, no. 1 (March 18, 2015): 56–72, <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v10i1.3969>.

¹¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organization Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019).

¹² David W. Johnson and Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, 12th edition (NY, NY: Pearson, 2017).

¹³ M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organizations*, First paperback printing, fourth edition (New Brunswick (U.S.A.) London (U.K.): Transaction Publishers, 2015).

Keempat, konflik intra individu yang terjadi pada diri sendiri, misalnya rasa malas. Kemasalan mengerjakan tugas membuat pegawai merasa ada konflik antara diri dan pekerjaan. Kemasalan bisa terjadi karena peran seseorang terlalu banyak dan saling bertentangan, seperti tuntutan dari keluarga, pekerjaan, dan masyarakat.¹⁵

Runde dan Flanagan,¹⁶ mengidentifikasi delapan jenis konflik di suatu organisasi. Konflik terkait tujuan atau misi, terjadi ketika dua atau lebih pihak memiliki tujuan yang berbeda atau saling bertentangan. Konflik terkait peran atau tanggung jawab terjadi ketika ada ketidakjelasan atau tumpang tindih dalam peran dan tanggung jawab. Konflik terkait sumber daya terjadi ketika dua atau lebih pihak bersaing untuk sumber daya yang terbatas, seperti anggaran, waktu, atau personel. Konflik interpersonal terjadi ketika ada ketidakcocokan atau ketidaksepahaman antara individu atau kelompok. Konflik terkait nilai terjadi ketika nilai-nilai atau keyakinan individu atau kelompok berbeda atau bertentangan.

Konflik terkait gaya atau pendekatan terjadi ketika dua atau lebih individu atau kelompok memiliki gaya atau pendekatan yang berbeda dalam melakukan tugas atau memecahkan masalah. Konflik terkait kebijakan atau prosedur terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau ketidakpuasan terhadap kebijakan atau prosedur yang diterapkan. Serta konflik terkait kepentingan atau kebutuhan terjadi ketika dua atau lebih pihak memiliki kepentingan atau kebutuhan yang berbeda atau saling bertentangan.

Konflik dapat terjadi dalam berbagai konteks dan tingkat, termasuk dalam diri individu, misalnya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, atau konflik antara aspirasi karier dan kebutuhan untuk bersosialisasi; konflik antar-individu dalam organisasi terjadi ketika dua atau lebih individu yang bekerja di organisasi mengalami perbedaan pandangan, tujuan, atau kepentingan; konflik antara individu dan kelompok terjadi ketika individu merasa dikesampingkan atau tidak diakui oleh kelompok; konflik antar-kelompok dalam organisasi yang sama terjadi ketika terdapat perbedaan pandangan, tujuan, atau nilai antara dua kelompok yang bekerja dalam organisasi yang sama; dan konflik antar-organisasi

¹⁴ Katherine A. DeCelles et al., “Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior,” *Journal of Applied Psychology* 97, no. 3 (2012): 681–89, <https://doi.org/10.1037/a0026811>.

¹⁵ J.H Greenhaus and Tammy D. Allen, “Work–Family Balance: A Review and Extension of the Literature,” in *Handbook of Occupational Health Psychology*, ed. J.C Quick and L.E Tetsch (American Psychological Association, 2011), 165–83.

¹⁶ C.E. Runde and T.M. Flanagan, *Developing Your Conflict Competence: A Hands-on Guide for Leaders, Managers, Facilitators, and Teams* (John Wiley & Sons, 2010), <https://doi.org/10.1002/9780470876366>.

terjadi ketika terdapat perbedaan pendapat, kepentingan, atau persaingan antara dua atau lebih organisasi yang berbeda, yang dapat memicu konflik dalam hal perdagangan, kebijakan, atau sumber daya.¹⁷

3. Sumber Konflik

Konflik dapat disebabkan oleh berbagai sumber. Pertama, perbedaan tujuan dan nilai, yaitu ketika individu atau kelompok memiliki tujuan dan nilai yang berbeda. Hal ini bisa terjadi di lingkungan kerja, keluarga, atau dalam hubungan interpersonal. Kedua, ketidakcocokan dalam komunikasi. Salah pengertian atau kesalahpahaman dalam komunikasi dapat memicu konflik. Misalnya, ketika pesan yang disampaikan oleh satu pihak tidak dipahami dengan benar oleh pihak lain. Ketiga, persaingan. Persaingan dalam bidang bisnis, akademik, atau olahraga dapat memicu konflik antar individu atau kelompok. Keempat, perbedaan dalam pengambilan keputusan. Konflik dapat terjadi ketika individu atau kelompok memiliki pandangan yang berbeda tentang cara terbaik untuk mengambil keputusan. Kelima, keterbatasan sumber daya. Ketika sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan terbatas, konflik dapat terjadi antar individu atau kelompok yang bersaing untuk mendapatkan sumber daya tersebut.

Keenam, perbedaan dalam gaya hidup dan kebiasaan. Perbedaan dalam gaya hidup dan kebiasaan antar individu atau kelompok dapat memicu konflik yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, atau cara hidup yang berbeda. Ketujuh, perbedaan dalam status sosial atau posisi dalam organisasi: Perbedaan dalam status sosial atau posisi dalam organisasi bisa menyebabkan ketidakadilan atau perlakuan yang tidak setara, sehingga memicu konflik. Kedelapan, ketidakpastian dan ketidakjelasan. Ketidakpastian dan ketidakjelasan tentang tugas, tanggung jawab, atau situasi dapat memicu konflik karena individu atau kelompok mungkin merasa tidak aman atau tidak nyaman. Kesembilan, perbedaan dalam budaya dan latar belakang: Perbedaan dalam budaya dan latar belakang antar individu atau kelompok dapat memicu konflik yang berkaitan dengan nilai, kepercayaan, atau praktik yang berbeda. Kesepuluh, kelebihan stres: Kelebihan stres dapat menyebabkan emosi yang tinggi, sehingga memicu konflik.

Kesepuluh penyebab konflik ini dapat disederhanakan menjadi tiga sumber utama.

¹⁷ M.D. Cohen and D.E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite," *Journal of Management* 23, no. 3 (1997): 239–90, <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>.

Pertama, perbedaan kepribadian dapat menyebabkan kesalahpahaman dan konflik. Misalnya, individu introvert dan ekstrovert mungkin memiliki gaya komunikasi yang berbeda yang dapat menyebabkan gesekan di tempat kerja.¹⁸ Konflik organisasi adalah kejadian umum di tempat kerja dan dapat muncul dari berbagai sumber seperti gangguan komunikasi, perebutan kekuasaan, ketidaksesuaian tujuan, dan alokasi sumber daya.¹⁹

Struktur organisasi dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap tingkat dan jenis konflik yang terjadi dalam suatu organisasi. Struktur hierarkis, misalnya, dapat menciptakan ketidakseimbangan kekuatan yang dapat menimbulkan konflik antara mereka yang berada di puncak hierarki dan mereka yang berada di bawah. Demikian pula, struktur terdesentralisasi yang memungkinkan lebih banyak otonomi dan kekuatan pengambilan keputusan di antara karyawan dapat menyebabkan konflik atas sumber daya atau tujuan.²⁰

D. Mengelola Konflik

Strategi mengelola konflik diperlukan untuk menciptakan suasana kerja menjadi lebih kondusif. Manajer atau pihak yang terlibat dalam konflik melakukan upaya untuk menyelesaikan perbedaan atau kesenjangan yang ada dengan cara-cara yang efektif. Singh dan Kaur memberikan beberapa strategi yang digunakan dalam mengelola konflik.²¹ Pertama adalah komunikasi terbuka dan jujur. Strategi ini melibatkan diskusi terbuka antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk mencari pemahaman dan mencari solusi yang saling menguntungkan. Kedua adalah kompromi. Strategi ini melibatkan penyelesaian konflik dengan cara memberikan sedikit kepada masing-masing pihak yang terlibat, sehingga ada kesepakatan yang bisa diterima oleh semua pihak.

Ketiga kolaborasi. Strategi ini melibatkan kerjasama antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk mencari solusi yang saling menguntungkan dan memperkuat hubungan di antara mereka. Keempat adalah dominasi. Strategi ini melibatkan salah satu pihak yang memaksa untuk menang dan memaksakan kehendaknya pada pihak lain. Terakhir adalah menghindar. Strategi ini melibatkan menghindari konflik dan mencoba untuk menunda atau

¹⁸ Paul E. Spector, *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, Eighth edition (Hoboken, NJ: Wiley, 2021).

¹⁹ Robbins and Judge, *Organization Behavior*.

²⁰ Robbins and Judge.

²¹ P. Singh and S. Kaur, “Conflict Management Strategies: A Comparative Analysis of Selected Indian and Foreign Banks,” *Journal of Business and Management* 17, no. 4 (2015): 85–95, <https://doi.org/10.9790/487X-17418595>.

mengalihkan perhatian dari masalah yang ada.

Untuk menyelesaikan suatu konflik, diperlukan manajemen yang bagus agar konflik dapat terkendali, manajemen konflik sendiri adalah proses di mana pihak-pihak yang terlibat dalam konflik mencari solusi yang saling menguntungkan untuk memenuhi kebutuhan masing-masing, atau mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama dalam situasi di mana preferensi dan tujuan mereka tidak selalu sesuai.²² Tujuan utama manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan hubungan kerja sama dengan para bawahan, para rekan sejawat, atasan dan pihak luar.²³ Dampak konflik yang tidak terkendali pada anggota maupun organisasi itu sendiri dapat menimbulkan kelompok-kelompok yang membahayakan persatuan dan kesatuan suatu organisasi, munculnya sikap mempengaruhi orang lain yang merugikan anggota maupun organisasi itu sendiri dan adanya suatu kerusakan di lingkungan organisasi dan sikap masyarakat.²⁴

E. Simpulan

Konflik dapat berdampak negatif terhadap kepuasan karyawan, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Strategi manajemen konflik yang efektif dapat membantu meminimalkan efek negatif dari konflik dan mempromosikan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Salah satu pendekatan yang efektif untuk manajemen konflik adalah mendorong komunikasi terbuka dan mendengarkan secara aktif. Hal ini dapat membantu memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki kesempatan untuk mengungkapkan kekhawatiran dan sudut pandang mereka. Pendekatan lain adalah mengidentifikasi dan mengatasi masalah mendasar yang menyebabkan konflik, bukan hanya berfokus pada perbedaan pendapat di permukaan.

Delapan langkah praktis dapat membantu mengelola dan menyelesaikan konflik pribadi dan profesional. Pertama, mengidentifikasi masalah atau isu yang menyebabkan perselisihan. Kedua, pihak yang berkonflik harus mendengarkan secara aktif perspektif masing-masing untuk memahami sudut pandang mereka. Ketiga, komunikasi yang efektif

²² C.K. De Dreu and L.R. Weingart, “Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis,” *Journal of Applied Psychology* 88, no. 4 (2003): 741–49, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>.

²³ B. Heriadi and M. Hanafi, “Managing Conflict at Work: An Analysis of the Relationship between Supervisor-Subordinate Relationship, Job Satisfaction, and Organizational Commitment,” *Journal of Business and Management* 20, no. 2 (2018): 29–38, <https://doi.org/10.9790/487X-2002022938>.

²⁴ Nur Zazin, *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik* (Yogyakarta: Absolute Media, 2010).

sangat penting dalam penyelesaian konflik. Setiap pihak harus mengkomunikasikan kebutuhan, keinginan, dan keprihatinan mereka dengan jelas dan hormat. Keempat, menemukan titik temu dapat membantu membangun fondasi untuk menyelesaikan konflik. Kedua belah pihak harus mencoba mengidentifikasi bidang-bidang yang dapat mereka setujui.

Kelima, kedua belah pihak harus bekerja sama untuk menemukan solusi yang memenuhi kebutuhan semua orang. Keenam, setelah solusi disepakati, kedua belah pihak harus berkomitmen untuk itu dan menindaklanjutinya dengan tindakan yang diperlukan. Ketujuh, setelah konflik diselesaikan, penting untuk merenungkan hasilnya dan belajar dari pengalaman untuk mencegah konflik serupa di masa depan. Kedelapan, dalam beberapa kasus, mungkin perlu mencari bantuan pihak ketiga yang netral untuk menengahi konflik. Secara keseluruhan, manajemen konflik melibatkan sikap terbuka, hormat, dan bersedia bekerja sama untuk menemukan solusi yang memenuhi kebutuhan semua orang.

DAFTAR PUSTAKA

Amason, A.C. "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams." *Academy of Management Journal* 39, no. 1 (1996): 123–48.

Braun, Virginia, and Victoria Clarke. "Reflecting on Reflexive Thematic Analysis." *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health* 11, no. 4 (August 8, 2019): 589–97. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>.

Chang, R.Y. Kinerja Komprehensif: Mengukur dan Meningkatkan Kinerja Organisasi. McGraw-Hill Education, 2010.

Cohen, M.D., and D.E. Bailey. "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite." *Journal of Management* 23, no. 3 (1997): 239–90. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>.

De Dreu, C.K., and L.R. Weingart. "Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 88, no. 4 (2003): 741–49. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>.

DeCelles, Katherine A., D. Scott DeRue, Joshua D. Margolis, and Tara L. Ceranic. "Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior." *Journal of Applied Psychology* 97, no. 3 (2012): 681–89. <https://doi.org/10.1037/a0026811>.

Eisenhardt, K.M. "Agency Theory: An Assessment and Review." *Academy of Management Review* 14, no. 1 (1989): 57–74.

Flick, Uwe, ed. The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis. Los Angeles: SAGE, 2017.

Greenberg, J., and R.A. Baron. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 9th ed. Prentice Hall, 2008.

Greenhaus, J.H, and Tammy D. Allen. "Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature." In *Handbook of Occupational Health Psychology*, edited by J.C Quick and L.E Tetrick, 165–83. American Psychological Association, 2011.

Hart, Chris. *Doing a Literature Search: A Comprehensive Guide for the Social Sciences*. London ; Thousand Oaks, Calif: Sage, 2001.

Heriadi, B., and M. Hanafi. "Managing Conflict at Work: An Analysis of the Relationship between Supervisor-Subordinate Relationship, Job Satisfaction, and Organizational Commitment." *Journal of Business and Management* 20, no. 2 (2018): 29–38. <https://doi.org/10.9790/487X-2002022938>.

Jehn, K.A. "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict." *Administrative Science Quarterly* 40, no. 2 (1995): 256–82.

Johnson, David W., and Frank P. Johnson. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 12th edition. NY, NY: Pearson, 2017.

Rahim, M. Afzalur. *Managing Conflict in Organizations*. First paperback printing, Fourth edition. New Brunswick (U.S.A.) London (U.K.): Transaction Publishers, 2015.

Rahim, M.A. "Managing Conflict in Organizations." In *International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1–10. Wiley-Blackwell, 2017.

Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organization Behavior*. 18th ed. New York: Pearson Education, 2019.

Runde, C.E., and T.M. Flanagan. *Developing Your Conflict Competence: A Hands-on Guide for Leaders, Managers, Facilitators, and Teams*. John Wiley & Sons, 2010. <https://doi.org/10.1002/9780470876366>.

Singh, P., and S. Kaur. "Conflict Management Strategies: A Comparative Analysis of Selected Indian and Foreign Banks." *Journal of Business and Management* 17, no. 4 (2015): 85–95. <https://doi.org/10.9790/487X-17418595>.

Spector, Paul E. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Eighth edition. Hoboken, NJ: Wiley, 2021.

Sunarta, Sunarta. "Konflik Dalam Organisasi (Merugikan Sekaligus Menguntungkan)." *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi* 10, no. 1 (March 18, 2015): 56–72. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v10i1.3969>.

Yukl, G., and R. Lepsinger. "Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness." *Organizational Dynamics* 33, no. 4 (2004): 365–77.

Zazin, Nur. *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik*. Yogyakarta: Absolute Media, 2010.