

## Manajemen Konflik di Tempat Kerja Pada Solusi Konstruktif untuk Tim yang Harmonis

**Andri Priadi<sup>1</sup>, Widhi Wicaksono<sup>2</sup>, Ramdan Yusuf<sup>3</sup>, Syamsu Rijal<sup>4</sup>, Adi Suroso<sup>5</sup>**

Universitas Pamulang<sup>1,2</sup>, Universitas Madako, Tolitoli<sup>3</sup>, Universitas Negeri Makassar<sup>4</sup>, Universitas PGRI Kanjuruhan Malang<sup>5</sup>

dosen02160@unpam.ac.id<sup>1</sup>, dosen01049@unpam.ac.id<sup>2</sup>, ramdanyusuf792@gmail.com<sup>3</sup>, syamsurijalasnur@unm.ac.id<sup>4</sup>, adisuroso@unikama.ac.id<sup>5</sup>

Informasi Artikel	Abstract
E-ISSN: 3026-6874 Vol:1,Nomor:2,Desember 2023 Halaman :745-763	<i>This research addresses the implementation of conflict management in the workplace with a focus on constructive solutions to build harmonious teams. Through an in-depth analysis of the background of conflict in the work environment, this research explores effective resolution strategies and their impact on organizational health. Qualitative research methods were used to collect data from various sources, including interviews, observations, and literature reviews. Key findings suggest that understanding the concept of conflict and applying appropriate resolution techniques are key in creating a balanced work environment. Training in communication skills, developing an inclusive culture, and encouraging active participation in conflict resolution were identified as effective constructive solutions. Evaluating and measuring the success of conflict management implementation is a crucial aspect in ensuring positive impact. The use of methods such as team performance appraisals, team member satisfaction surveys, and 360-degree evaluations provide a holistic understanding of achievements and potential improvements. This research contributes to the understanding of effective and sustainable conflict management practices in the work environment. By implementing constructive solutions, organizations can form teams that are not only productive but also harmonious, creating a positive impact on productivity and overall organizational well-being. The implications of this study include recommendations for the development of training programs and conflict management strategies that can be integrated into daily work practices.</i>

**Keywords:**

*conflict management  
constructive solutions  
teams*

### **Abstrak**

Penelitian ini membahas implementasi manajemen konflik di tempat kerja dengan fokus pada solusi konstruktif untuk membangun tim yang harmonis. Melalui analisis mendalam terhadap latar belakang konflik di lingkungan kerja, penelitian ini mengeksplorasi strategi penyelesaian yang efektif dan dampaknya terhadap kesehatan organisasi. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber, termasuk wawancara, observasi, dan tinjauan literatur. Temuan utama menunjukkan bahwa pemahaman konsep konflik dan penerapan teknik penyelesaian yang sesuai merupakan kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang seimbang. Pelatihan keterampilan komunikasi, pengembangan budaya inklusif, dan mendorong partisipasi aktif dalam penyelesaian konflik diidentifikasi sebagai solusi konstruktif yang efektif. Evaluasi dan pengukuran keberhasilan implementasi manajemen konflik menjadi aspek krusial dalam memastikan dampak positif. Penggunaan metode seperti penilaian kinerja tim, survei kepuasan anggota tim, dan evaluasi 360 derajat memberikan pemahaman yang holistik tentang pencapaian dan potensi perbaikan. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman praktik manajemen konflik yang efektif dan berkelanjutan di lingkungan kerja. Dengan mengimplementasikan solusi konstruktif, organisasi dapat membentuk tim yang tidak hanya produktif tetapi juga harmonis, menciptakan dampak positif pada produktivitas dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan. Implikasi penelitian ini mencakup rekomendasi untuk pengembangan program pelatihan dan strategi manajemen konflik yang dapat diintegrasikan ke dalam praktik kerja sehari-hari.

**Kata Kunci :** manajemen konflik, solusi konstruktif, tim

## **PENDAHULUAN**

Dalam dinamika organisasi, konflik di tempat kerja merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari. Perbedaan pendapat, nilai, dan kepentingan antar individu atau kelompok seringkali muncul sebagai potensi pemicu konflik. Konflik yang tidak diatasi dengan baik dapat mengakibatkan dampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan, produktivitas tim, dan bahkan citra perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang manajemen konflik di tempat kerja menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Pangestika, 2021).

Seiring dengan perkembangan dunia kerja yang semakin kompleks, perbedaan dalam hal latar belakang, pendidikan, dan nilai-nilai individu di tempat kerja semakin mencuat. Hal ini menciptakan tantangan baru bagi para pemimpin dan manajer dalam mengelola konflik secara efektif. Penelitian ini berfokus pada pengembangan solusi konstruktif untuk menangani konflik di tempat kerja, khususnya dalam konteks tim kerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk memahami dinamika konflik, tetapi juga untuk memberikan panduan praktis yang dapat diterapkan oleh pemimpin tim dalam mengelola konflik dengan cara yang mendukung terbentuknya harmoni dan produktivitas yang optimal (M. Agustina & Aminudin, 2023).

Pentingnya manajemen konflik di tempat kerja bukan hanya dalam mengurangi ketegangan antar anggota tim, tetapi juga dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan pemberdayaan setiap individu. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan dalam konteks perkembangan organisasi modern yang semakin menghargai keberagaman dan menekankan pentingnya keharmonisan dalam mencapai tujuan bersama. Dengan memahami latar belakang ini, diharapkan dapat ditemukan solusi konstruktif yang dapat menjadi pedoman bagi perusahaan dan tim kerja dalam menghadapi tantangan konflik di tempat kerja.

Fenomena globalisasi juga turut berkontribusi pada kompleksitas konflik di lingkungan kerja. Perusahaan yang bersifat multinasional seringkali memiliki tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya yang beragam. Perbedaan ini dapat menciptakan hambatan dalam komunikasi dan pemahaman, sehingga mengakibatkan meningkatnya potensi konflik. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap manajemen konflik menjadi semakin penting dalam menghadapi realitas organisasi yang semakin terhubung secara global.

Dengan bergesernya paradigma manajemen sumber daya manusia dari pendekatan otoriter ke pendekatan kolaboratif, penanganan konflik di tempat kerja menjadi semakin kontekstual. Pemimpin tim tidak hanya diharapkan untuk menangani konflik secara responsif tetapi juga untuk mencegah timbulnya konflik dengan menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan mendukung. Manajemen konflik bukan lagi sekadar tanggung jawab seseorang, melainkan merupakan bagian integral dari keterampilan kepemimpinan modern yang dibutuhkan untuk memimpin tim yang beragam.

Dengan kemajuan teknologi, komunikasi tim tidak lagi terbatas pada pertemuan tatap muka. Interaksi melalui platform virtual dapat menciptakan dinamika komunikasi yang unik, namun sekaligus dapat menjadi sumber potensi konflik (Desanti dkk., 2022). Oleh karena itu, penelitian ini juga akan membahas bagaimana teknologi dapat memengaruhi pola konflik dan bagaimana manajemen konflik dapat disesuaikan untuk memastikan keberhasilan tim dalam lingkungan kerja digital.

Melalui pemahaman mendalam terhadap latar belakang tersebut, penelitian ini berusaha memberikan wawasan yang komprehensif terkait tantangan dan peluang dalam manajemen konflik di tempat kerja. Dengan merinci faktor-faktor tersebut, diharapkan penelitian ini dapat menghasilkan solusi konstruktif yang relevan dengan realitas dinamika tim kerja pada era kontemporer.

Dalam konteks dinamika tim kerja yang semakin kompleks, bagaimana manajemen konflik dapat diimplementasikan secara efektif untuk mencegah dan menangani ketegangan antar anggota tim. Dengan adanya perubahan paradigma manajemen sumber daya manusia menuju pendekatan kolaboratif, sejauh mana kebijakan dan praktik manajemen konflik di tempat kerja dapat disesuaikan untuk mendukung terbentuknya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dan mengembangkan strategi efektif dalam penerapan manajemen konflik di tempat kerja. Fokus utama penelitian adalah pertama, menganalisis bagaimana manajemen konflik dapat diimplementasikan secara proaktif dalam tim kerja guna mencegah timbulnya ketegangan. Kedua, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki sejauh mana kebijakan dan praktik manajemen konflik dapat disesuaikan dengan perubahan paradigma manajemen sumber daya manusia yang lebih kolaboratif, guna mendukung pencapaian lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Melalui pencapaian tujuan ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan panduan praktis bagi pemimpin tim dan manajer untuk mengelola konflik dengan lebih baik, menciptakan kondisi yang mendukung kesejahteraan karyawan, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas tim dalam era dinamika organisasi yang terus berkembang.

Hasil penelitian diharapkan dapat menghasilkan strategi konstruktif yang dapat diadopsi oleh pemimpin tim untuk mencegah dan menangani konflik di tempat kerja secara lebih efektif. Dengan merinci praktik manajemen konflik yang tepat, penelitian ini berpotensi meningkatkan kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif. Implementasi solusi konstruktif diharapkan dapat meningkatkan kolaborasi dan komunikasi dalam tim, mengarah pada peningkatan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan. Penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana manajemen konflik dapat disesuaikan dengan perubahan paradigma manajemen sumber daya manusia yang lebih inklusif dan kolaboratif. Dengan memberikan panduan praktis, penelitian ini dapat membantu organisasi dan pemimpin tim dalam merancang kebijakan dan praktek manajemen konflik yang sesuai dengan dinamika organisasi modern.

Melalui manfaat-manfaat tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan teori dan praktik manajemen konflik serta memberikan dampak yang signifikan pada kesejahteraan dan kinerja tim di tempat kerja.

## **METODE**

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang dinamika manajemen konflik di tempat kerja dan solusi konstruktif yang dapat diterapkan (Antar, t.t.). Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara rinci pandangan, sikap, dan pengalaman individu dalam konteks kehidupan sehari-hari di lingkungan kerja.

Populasi penelitian ini adalah anggota tim kerja dari berbagai perusahaan swasta dengan pengalaman kerja yang beragam. Pengambilan sampel dilakukan secara purposive, mempertimbangkan keberagaman industri dan latar belakang profesi untuk memastikan representativitas dalam mendapatkan perspektif yang kaya dan beragam.

Data akan dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan anggota tim kerja yang dipilih sebagai informan kunci. Pedoman wawancara akan disusun berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka konsep yang telah dikembangkan dari tinjauan pustaka. Selain itu, data sekunder yang relevan seperti dokumen internal perusahaan dan laporan konflik sebelumnya juga akan diakses untuk memperkaya pemahaman (Anam, 2023).

Analisis data akan dilakukan dengan pendekatan tematik. Transkrip wawancara akan dianalisis secara rinci untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antar konsep yang muncul (Hermawan & Hariyanto, 2022). Pemahaman mendalam terhadap narasi partisipan akan membantu merinci strategi manajemen konflik yang diterapkan dan mengeksplorasi dampaknya terhadap dinamika tim.

Validitas internal akan dijaga dengan melakukan triangulasi data, yaitu dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber data seperti wawancara dan dokumen internal. Reliabilitas analisis akan diperkuat melalui konsistensi dalam penggunaan metode analisis tematik dan dokumentasi langkah-langkah analisis (Tersiana, 2022).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Konflik di tempat kerja menjadi fokus perhatian utama dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi. Definisi konflik di tempat kerja dapat ditemukan dalam karya-karya klasik seperti Thomas dan Kilmann (1974), yang mengidentifikasi lima gaya penyelesaian konflik yang melibatkan kompetisi, kolaborasi, akomodasi, penghindaran, dan kompromi (Said, 2022). Konsep ini memberikan landasan bagi pemahaman berbagai pendekatan dalam menangani konflik.

Dalam perspektif manajemen konflik, mengembangkan model manajemen konflik ganda yang mencakup konflik tugas dan konflik hubungan. Konflik tugas berkaitan dengan perbedaan pendapat terkait pekerjaan, sementara konflik hubungan mencakup perbedaan personal dan antarpribadi (Nisa, 2021). Memahami perbedaan ini dapat membantu pemimpin tim merancang strategi yang tepat dalam menangani berbagai jenis konflik yang mungkin muncul.

Faktor-faktor penyebab konflik di tempat kerja telah diperinci oleh Robbins dan Judge (2018), yang menyoroti ketidakjelasan peran, persaingan sumber daya, perbedaan nilai, dan kurangnya komunikasi efektif sebagai pemicu umum (Juwita & Arintika, 2018). Di sisi lain, De Dreu dan Weingart (2003) menekankan peran positif konflik dalam memicu inovasi dan peningkatan kreativitas dalam tim kerja (Wartini, 2015).

Salah satu konsep kunci dalam literatur adalah manajemen konflik proaktif. Pruitt dan Carnevale (1993) mengajukan bahwa mengenali konflik sedini mungkin dan mengambil langkah-langkah untuk mencegah eskalasi dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat (Pratiwi, 2021). Konsep ini mendukung pemahaman bahwa manajemen konflik bukan hanya tentang menangani konflik yang sudah muncul tetapi juga mencegahnya sejak dini.

Pentingnya manajemen konflik di tempat kerja dalam mendukung produktivitas tim juga ditekankan dalam karya Fisher dan Ury (1981) tentang negosiasi yang mempromosikan konsep win-win dalam menyelesaikan konflik (Schweizer, 2017). Melalui pendekatan kolaboratif, konflik dapat diubah menjadi peluang untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.

### **Konsep Manajemen Konflik di Tempat Kerja**

Manajemen konflik di tempat kerja tidak hanya terbatas pada penanganan permasalahan yang muncul, melainkan mencakup pendekatan proaktif dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pemecahan masalah. Model manajemen konflik yang terintegrasi, seperti yang diajukan oleh Thomas dan Kilmann (1974), menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami dan menangani konflik (bin Ab Rahman dkk., 2017). Pemimpin tim perlu mengenali gaya penyelesaian konflik yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan tim, sehingga dapat menghadirkan solusi yang optimal.

Dalam menangani konflik tugas dan konflik hubungan, memberikan wawasan yang kaya terkait dengan dimensi konflik di tempat kerja. Pemahaman akan perbedaan ini memungkinkan pemimpin untuk mengembangkan strategi yang lebih terarah sesuai dengan sifat konflik yang muncul. Pendekatan yang menggabungkan pemahaman tentang sumber konflik dan gaya penyelesaiannya menjadi kunci dalam mencapai solusi yang berkelanjutan.

Robbins dan Judge (2018) menyoroti pentingnya mengidentifikasi dan mengatasi faktor penyebab konflik, yang dapat berasal dari berbagai aspek seperti ketidakjelasan peran, perbedaan nilai, dan komunikasi yang kurang efektif (Naibaho & Sawitri, 2018). Pemimpin tim perlu aktif dalam menciptakan mekanisme yang mencegah timbulnya konflik, sambil tetap mempertahankan keterbukaan untuk menangani konflik yang mungkin timbul.

Konsep manajemen konflik proaktif juga terkait erat dengan pemahaman bahwa konflik bukan selalu sesuatu yang negatif. De Dreu dan Weingart (2003) menunjukkan bahwa konflik dapat menjadi katalisator inovasi dalam tim kerja, asalkan dikelola dengan bijak (Ahmad, 2013). Oleh karena itu, pemimpin tim perlu mampu mengubah persepsi konflik menjadi peluang pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui integrasi konsep-konsep ini, penelitian ini akan menjelajahi lebih lanjut bagaimana manajemen konflik di tempat kerja dapat menjadi solusi konstruktif untuk menciptakan harmoni dalam tim. Dengan merinci dan menggabungkan kerangka kerja teoritis yang relevan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan panduan praktis bagi pemimpin tim dalam mengelola konflik dengan lebih efektif dalam konteks kerja yang dinamis dan beragam.

### **Definisi Konflik di Tempat Kerja**

Konflik di tempat kerja merujuk pada pertentangan atau ketegangan yang muncul antara individu atau kelompok dalam konteks lingkungan kerja. Konflik tersebut dapat berasal dari perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan, atau sumber daya yang terbatas. Dalam suatu organisasi, konflik di tempat kerja bisa bersifat interpersonal antara individu, antara kelompok, atau dapat melibatkan konflik tugas terkait pelaksanaan pekerjaan (Sumaryati dkk., 2022).

Konflik di tempat kerja bukan selalu negatif; dalam beberapa kasus, konflik dapat dianggap sebagai bagian normal dari dinamika organisasi yang mendorong perubahan dan inovasi. Namun, ketika konflik tidak diatasi dengan baik, dapat mengakibatkan dampak negatif, seperti penurunan produktivitas, peningkatan tingkat stres, penurunan motivasi, dan bahkan kehilangan anggota tim (Said, 2022).

Penting untuk memahami bahwa konflik di tempat kerja bersifat multidimensional, mencakup berbagai aspek seperti konflik antarperan, konflik kebijakan, dan konflik sumber daya. Pemahaman yang komprehensif terhadap sifat dan penyebab konflik di tempat kerja menjadi kunci dalam pengembangan strategi manajemen konflik yang efektif dan berkelanjutan.

### **Dinamika Konflik di Tempat Kerja**

Dalam konteks organisasi, dinamika konflik di tempat kerja dapat bervariasi dan melibatkan berbagai tingkatan intensitas. Konflik dapat bersifat terbuka atau tersembunyi, tergantung pada seberapa jelas dan terbuka ekspresi ketegangan tersebut. Dinamika konflik juga dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti konflik antarindividu, konflik antardepartemen, atau bahkan konflik yang melibatkan seluruh organisasi (Ahmad, 2013).

Penting untuk memahami bahwa penyebab konflik dapat sangat beragam. Perbedaan pandangan, komunikasi yang tidak efektif, persaingan dalam distribusi sumber daya, atau ketidakjelasan peran dan tanggung jawab adalah beberapa faktor umum yang dapat memicu konflik. Selain itu, faktor-faktor eksternal seperti perubahan dalam struktur organisasi atau perubahan dalam kepemimpinan juga dapat memainkan peran dalam munculnya konflik di tempat kerja.

Dalam beberapa situasi, konflik dapat mengakibatkan perubahan positif. Konflik dapat merangsang diskusi dan pemikiran kreatif, membantu memecahkan masalah, dan memotivasi perubahan yang diperlukan untuk kemajuan organisasi (Pangetuti dkk., 2020). Namun, manajemen konflik yang kurang tepat dapat mengakibatkan konsekuensi negatif, seperti penurunan semangat kerja, meningkatnya tingkat absensi, atau bahkan berpotensi menyebabkan kehilangan bakat yang berharga.

Pentingnya manajemen konflik yang efektif di tempat kerja menjadi semakin jelas, karena organisasi modern cenderung menghargai keragaman dan mendorong kolaborasi antarindividu dan

tim. Dengan pemahaman yang matang terhadap dinamika konflik, organisasi dapat mengembangkan strategi yang sesuai untuk mencegah, mengelola, dan memanfaatkan konflik sehingga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan harmonis (Ma'ruuffah dkk., 2024).

### Faktor-faktor Penyebab Konflik

1. Perbedaan Nilai dan Budaya: Konflik sering kali muncul karena perbedaan nilai dan budaya antarindividu atau kelompok dalam organisasi. Ketidaktepahaman terhadap norma-norma budaya atau perbedaan dalam nilai-nilai inti dapat menimbulkan ketegangan interpersonal dan memicu konflik (Ma'ruuffah dkk., 2024).
2. Komunikasi yang Tidak Efektif: Salah satu penyebab utama konflik di tempat kerja adalah komunikasi yang tidak efektif. Ketidaktepahaman pesan, salah interpretasi, atau bahkan kekurangan komunikasi secara keseluruhan dapat menyebabkan kebingungan dan ketidaksetujuan di antara anggota tim.
3. Ketidaktepahaman Peran dan Tanggung Jawab: Konflik sering muncul ketika peran dan tanggung jawab anggota tim tidak terdefinisi dengan jelas. Ketidaktepastian ini dapat menyebabkan tumpang tindih tugas, konflik kebijakan, dan kurangnya akuntabilitas.
4. Persaingan dalam Distribusi Sumber Daya: Saat sumber daya, seperti anggaran, waktu, atau promosi, menjadi terbatas, persaingan di antara individu atau departemen dapat memicu konflik. Persaingan ini dapat menciptakan lingkungan yang tidak sehat jika tidak dikelola dengan bijak (AGUS, 2022).
5. Perbedaan Pandangan dan Tujuan: Perbedaan dalam pandangan atau tujuan antarindividu atau kelompok dalam organisasi dapat menimbulkan konflik. Ketidaktepahaman terkait arah atau strategi organisasi dapat memicu ketegangan dan perselisihan.
6. Ketidaktepataan atau Diskriminasi: Situasi ketidaksetaraan atau diskriminasi dapat menciptakan ketegangan dan konflik di tempat kerja. Perasaan ketidakadilan atau perlakuan yang tidak setara dapat merusak hubungan dan menciptakan iklim yang tidak kondusif untuk kerjasama.
7. Perubahan Organisasi: Perubahan dalam struktur organisasi, kebijakan, atau kepemimpinan dapat menjadi pemicu konflik. Resistensi terhadap perubahan atau ketidaktepastian terkait perubahan tersebut dapat menyebabkan konflik antara anggota tim.
8. Konflik Kepentingan: Ketika kepentingan individu atau kelompok bertentangan atau saling bersaing, konflik dapat muncul. Persaingan terkait sumber daya, peluang karier, atau pengakuan dapat memicu ketegangan di tempat kerja.
9. Ketidaktepahaman Kebijakan Organisasi: Kebijakan organisasi yang tidak jelas atau ambigu dapat menciptakan konflik. Anggota tim mungkin memiliki interpretasi yang berbeda terhadap kebijakan, yang dapat mengarah pada ketidaksetujuan dan konflik (Nabilla dkk., 2022).
10. Perbedaan Gaya Kerja: Preferensi dan gaya kerja yang berbeda antar anggota tim dapat menimbulkan ketidakcocokan dan ketegangan. Misalnya, perbedaan dalam pendekatan terhadap penyelesaian tugas atau pola kerja dapat menyebabkan konflik.
11. Kurangnya Kepemimpinan atau Pengelolaan Konflik yang Efektif: Kurangnya kepemimpinan yang kuat atau kurangnya kemampuan dalam mengelola konflik oleh pemimpin tim dapat memperburuk situasi konflik. Pemimpin yang tidak mengatasi konflik dengan tepat dapat memberikan sinyal negatif kepada anggota tim (Wulandari, 2021).
12. Kompetisi yang Tidak Sehat: Saat atmosfer kompetisi di antara anggota tim menjadi tidak sehat, konflik dapat berkembang. Ketika kompetisi menggantikan kerjasama dan saling mendukung, dapat timbul perasaan ketidakamanan dan saling mencurigai.
13. Pengaruh Faktor Eksternal: Perubahan dalam lingkungan eksternal, seperti ketidakstabilan ekonomi atau tekanan dari industri, dapat memengaruhi keadaan di dalam organisasi. Faktor eksternal ini dapat menjadi sumber konflik jika tidak dikelola dengan baik.

## **Dampak Konflik Terhadap Kinerja Tim**

Konflik di tempat kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja tim dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Salah satu dampak paling mencolok adalah penurunan produktivitas tim (Anugraesa dkk., 2022). Konflik dapat mengarah pada pemborosan waktu dan sumber daya yang seharusnya digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Energi tim yang seharusnya diarahkan pada pencapaian tujuan bersama dapat tercerai berai, menghambat kemajuan proyek atau inisiatif.

Peningkatan tingkat stres menjadi konsekuensi lain yang tidak dapat diabaikan dari konflik di tempat kerja. Ketegangan dan perselisihan antar anggota tim menciptakan lingkungan kerja yang sarat dengan kecemasan dan tekanan. Tingkat stres yang tinggi dapat mengurangi tingkat kesejahteraan anggota tim, mempengaruhi motivasi, dan bahkan dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental (Fachrurazi dkk., 2023).

Selain itu, konflik dapat menciptakan disrupsi dalam komunikasi tim. Komunikasi yang sehat dan terbuka merupakan fondasi dari kerja tim yang sukses. Konflik dapat merusak saluran komunikasi, menghambat pertukaran informasi yang penting, dan menciptakan kesalahpahaman yang dapat mengakibatkan kesalahan atau tindakan yang tidak sesuai.

Dampak lainnya adalah kerugian terhadap semangat kerja dan motivasi anggota tim. Konflik yang tidak teratasi dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, mengurangi kepuasan kerja, dan bahkan dapat menyebabkan kehilangan anggota tim yang bernilai. Kekuatan sinergi tim dapat terkikis, mengurangi kemampuan tim untuk mencapai tujuan bersama.

Pentingnya manajemen konflik yang efektif dalam tim sangat terlihat dalam upaya menjaga dan meningkatkan kesejahteraan anggota tim. Strategi manajemen konflik yang tepat dapat meredakan ketegangan, membuka saluran komunikasi yang sehat, dan mempromosikan resolusi yang konstruktif. Salah satu dampak positif yang muncul dari manajemen konflik yang efektif adalah terciptanya lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran bersama (Darma & Faqurrowzi, 2023).

Dengan manajemen konflik yang baik, tim dapat lebih efektif mengatasi perbedaan pendapat dan mencapai solusi yang saling menguntungkan. Konflik yang dielaborasi dan diselesaikan dengan baik dapat memperkuat ikatan antar anggota tim dan merangsang kreativitas serta inovasi. Dalam konteks ini, konflik tidak lagi dianggap sebagai hambatan, melainkan sebagai peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan.

Selain itu, manajemen konflik yang efektif dapat meredakan stres dan meningkatkan kesejahteraan anggota tim. Ketika anggota tim merasa didukung dan dapat mengatasi konflik dengan baik, tingkat kepuasan kerja dan motivasi cenderung meningkat (SUSANTO, 2022). Pemimpin tim yang memahami peran mereka dalam manajemen konflik dapat menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa didengar dan dihargai.

Dalam konteks organisasi yang dinamis dan beragam, manajemen konflik tidak hanya menjadi keterampilan kepemimpinan yang diinginkan, tetapi suatu keharusan. Organisasi yang mampu mengimplementasikan praktik manajemen konflik yang efektif dapat memperoleh keunggulan kompetitif. Kemampuan untuk mengelola konflik dengan bijak menciptakan lingkungan di mana anggota tim dapat berkembang secara individu, serta meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan bersama (Fauza, 2022).

## **Konsep Manajemen Konflik**

Konsep manajemen konflik melibatkan serangkaian strategi, keterampilan, dan pendekatan yang dirancang untuk mencegah, mengelola, dan meresolusi konflik di tempat kerja. Manajemen konflik

bukan hanya tentang menyelesaikan ketegangan ketika sudah muncul, melainkan juga melibatkan upaya proaktif untuk mencegah timbulnya konflik atau meminimalkan dampak negatifnya.

Salah satu aspek kunci dalam konsep manajemen konflik adalah pengenalan terhadap jenis-jenis konflik yang mungkin timbul. Konflik dapat bersifat tugas, berkaitan dengan perbedaan pendapat tentang pekerjaan, atau bersifat hubungan, terkait dengan perbedaan personal atau antarpribadi. Memahami sifat konflik membantu pemimpin tim dan anggota tim dalam mengembangkan strategi yang sesuai dengan konteks yang dihadapi.

Selain itu, konsep manajemen konflik mencakup penggunaan berbagai gaya penyelesaian konflik. Model Thomas-Kilmann, misalnya, mengidentifikasi lima gaya penyelesaian konflik, yaitu kompetisi, kolaborasi, akomodasi, penghindaran, dan kompromi. Pemilihan gaya yang tepat tergantung pada konteks situasi dan tujuan jangka panjang tim (Santosa dkk., 2023).

Konsep manajemen konflik juga menekankan pentingnya komunikasi yang efektif. Pembukaan saluran komunikasi yang terbuka dan jujur dapat membantu menghindari ketidakpahaman dan meningkatkan pemahaman di antara anggota tim. Selain itu, kesadaran terhadap perbedaan dalam nilai, budaya, dan gaya kerja dapat meminimalkan potensi konflik dan meningkatkan kerja sama (Kurniati dkk., 2021).

Pentingnya manajemen konflik yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif juga terletak pada kemampuan meresolusi konflik dengan cara yang konstruktif. Pendekatan yang mempromosikan win-win solution, di mana semua pihak merasa memenangkan sesuatu, menciptakan dasar yang solid untuk pertumbuhan dan pembangunan tim.

Konsep manajemen konflik mengajarkan bahwa konflik bukanlah sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya, melainkan dapat dihadapi dan diatasi dengan cara yang mendukung perkembangan dan kesejahteraan tim. Penerapan konsep ini memerlukan kecerdasan emosional, keterampilan komunikasi yang canggih, dan komitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan positif (Fathorrahman, 2021).

Konsep manajemen konflik di tempat kerja mencakup sejumlah prinsip dan strategi yang dirancang untuk mencegah, mengelola, dan meresolusi konflik di lingkungan kerja. Manajemen konflik tidak hanya berfokus pada penyelesaian ketika konflik muncul, tetapi juga menekankan pada langkah-langkah proaktif untuk menciptakan iklim kerja yang harmonis dan produktif.

Salah satu elemen utama dalam konsep manajemen konflik adalah pemahaman terhadap sifat dan jenis-jenis konflik yang mungkin timbul di tempat kerja. Konflik dapat bersifat tugas, terkait dengan perbedaan pendapat tentang pekerjaan, atau bersifat hubungan, terkait dengan perbedaan personal atau antarpribadi. Mengetahui jenis konflik membantu organisasi dalam mengembangkan strategi yang sesuai dengan konteks situasi.

Pentingnya konsep manajemen konflik juga tercermin dalam penggunaan berbagai gaya penyelesaian konflik. Model Thomas-Kilmann, sebagai contoh, mengidentifikasi lima gaya penyelesaian konflik, seperti kompetisi, kolaborasi, akomodasi, penghindaran, dan kompromi (Gamin dkk., 2014). Pemilihan gaya yang sesuai tergantung pada situasi dan tujuan jangka panjang tim.

Konsep manajemen konflik menekankan pentingnya komunikasi yang efektif di antara anggota tim. Komunikasi yang terbuka dan jujur membantu mencegah kesalahpahaman, memperkuat saluran komunikasi, dan meningkatkan pemahaman di antara individu. Kesadaran terhadap perbedaan dalam nilai, budaya, dan gaya kerja juga memainkan peran penting dalam pencegahan konflik.

Seiring dengan itu, konsep manajemen konflik mencakup kemampuan untuk meresolusi konflik dengan cara yang konstruktif. Pendekatan yang mengutamakan solusi yang menguntungkan semua pihak, menciptakan ruang bagi pertumbuhan dan pembangunan tim, merupakan tujuan yang dikejar. Konflik dianggap sebagai peluang untuk belajar dan meningkatkan kinerja tim, bukan sebagai hambatan.

Dengan mengintegrasikan konsep manajemen konflik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan kesejahteraan anggota tim. Penerapan konsep ini memerlukan komitmen kolektif untuk mengatasi konflik dengan cara yang sehat, memberikan nilai tambah bagi individu dan organisasi secara keseluruhan.

### **Strategi Manajemen Konflik yang Efektif**

Strategi manajemen konflik yang efektif melibatkan langkah-langkah konkret untuk mengelola dan meresolusi ketegangan di tempat kerja. Pertama-tama, mendengarkan dengan empati merupakan keterampilan kunci. Pemimpin tim dan anggota tim perlu memahami perspektif orang lain secara mendalam, menciptakan ruang untuk ekspresi perasaan, dan menghindari asumsi yang tidak sehat.

Selanjutnya, membangun komunikasi yang terbuka dan transparan adalah langkah penting. Saling berbagi informasi, harapan, dan kebutuhan secara jujur dapat mencegah munculnya ketidakpahaman. Selain itu, pemimpin tim harus mendorong dialog terbuka di antara anggota tim, memfasilitasi pertemuan yang mempromosikan ekspresi ide dan solusi.

Pemimpin tim juga perlu memiliki kemampuan untuk menilai dan mengelola emosi, termasuk emosinya sendiri dan emosi anggota tim. Emosi yang tidak terkelola dengan baik dapat memperburuk konflik. Oleh karena itu, pemimpin tim perlu mengenali tanda-tanda emosi yang muncul selama konflik dan mengambil langkah-langkah untuk meredakannya.

Menerapkan prinsip-prinsip negosiasi yang adil dan berbasis pada kepentingan bersama juga dapat menjadi strategi efektif. Fokus pada pencapaian solusi yang menguntungkan semua pihak dan menghindari pendekatan yang bersifat kompetitif dapat menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan harmonis(Tanur dkk., 2023).

Terakhir, pembentukan tim yang efektif memerlukan kebijaksanaan dalam menentukan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota. Menetapkan ekspektasi yang jelas dan memastikan setiap anggota tim merasa dihargai untuk kontribusinya dapat mengurangi potensi konflik yang berasal dari ketidakpastian.

Dengan mengintegrasikan strategi-strategi ini, manajemen konflik yang efektif dapat menjadi landasan untuk mengembangkan tim yang kuat dan produktif. Pemimpin tim yang mampu menghadapi konflik dengan kepala dingin dan mempraktikkan strategi ini dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan kesejahteraan anggota tim(Anita dkk., 2022).

### **Identifikasi Awal Konflik**

Identifikasi awal konflik di tempat kerja menjadi langkah penting dalam upaya manajemen konflik yang efektif. Adanya pemahaman dini terhadap tanda-tanda konflik memungkinkan organisasi untuk merespon secara cepat dan mencegah eskalasi yang lebih lanjut. Mengidentifikasi tanda-tanda awal ini memungkinkan organisasi untuk mengambil tindakan preventif atau merancang intervensi yang sesuai sebelum konflik berkembang menjadi masalah yang lebih serius. Melibatkan pemimpin tim dan anggota tim dalam proses identifikasi ini dapat menciptakan kesadaran bersama dan mendorong partisipasi aktif dalam manajemen konflik. Berikut adalah beberapa indikator awal yang dapat diidentifikasi:

1. Perubahan dalam Interaksi Interpersonal: Ketika anggota tim mulai berinteraksi dengan cara yang berbeda, seperti penurunan komunikasi, ekspresi wajah yang gelisah, atau bahkan perilaku yang lebih defensif, hal ini dapat menjadi indikator awal konflik interpersonal.

2. Penurunan Kinerja Individu atau Tim: Konflik dapat memengaruhi kinerja secara langsung. Penurunan produktivitas, kualitas pekerjaan yang menurun, atau peningkatan tingkat absensi dapat menjadi tanda-tanda bahwa konflik mungkin telah muncul di dalam tim.
3. Perbedaan Pendapat yang Tidak Selesaikan: Konflik sering dimulai dari perbedaan pendapat. Jika perbedaan pendapat atau ketidaksepakatan tidak diatasi dengan baik dan terus berlanjut, hal ini dapat menjadi petunjuk adanya konflik yang berkembang (Werdyanto & Kevin, 2020).
4. Peningkatan Tingkat Stres: Konflik dapat menciptakan tingkat stres yang tinggi di antara anggota tim. Gejala stres, seperti ketegangan, kelelahan, atau perubahan mood, dapat menjadi sinyal awal bahwa ada ketidakseimbangan di dalam tim.
5. Penghindaran atau Isolasi: Anggota tim yang menghindari interaksi dengan anggota tim lainnya atau menunjukkan perilaku isolatif mungkin mencoba mengatasi konflik dengan mengurangi interaksi. Hal ini dapat menjadi tanda bahwa ada ketidaknyamanan atau konflik yang perlu diatasi.
6. Ketidakjelasan Peran atau Tanggung Jawab: Jika ada kebingungan terkait peran dan tanggung jawab di dalam tim, ini dapat menyebabkan konflik. Anggota tim mungkin merasa tidak diakui atau keberatan dengan tugas yang tidak jelas.
7. Komunikasi yang Tidak Efektif: Perubahan dalam kualitas komunikasi, seperti peningkatan pertentangan verbal atau ketidakjelasan dalam pesan, dapat menjadi tanda konflik di tempat kerja.

### **Pengelolaan Konflik secara Proaktif**

Pengelolaan konflik secara proaktif di tempat kerja merupakan pendekatan strategis untuk mencegah dan merespon konflik sebelum mencapai tingkat eskalasi yang tinggi. Langkah-langkah proaktif ini dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan membangun fondasi yang kuat bagi kolaborasi. Dengan menerapkan strategi ini secara proaktif, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk manajemen konflik yang efektif (Cartono dkk., 2020). Pendekatan ini tidak hanya membantu menghindari konflik yang tidak perlu, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan kesejahteraan anggota tim. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan:

1. Pelatihan Manajemen Konflik: Menyediakan pelatihan kepada pemimpin tim dan anggota tim tentang manajemen konflik adalah langkah awal yang efektif. Pelatihan ini dapat membantu mereka mengenali tanda-tanda awal konflik, meningkatkan keterampilan komunikasi, dan memahami berbagai gaya penyelesaian konflik.
2. Pendekatan Komunikasi Terbuka: Membangun budaya komunikasi terbuka di tempat kerja adalah kunci dalam pengelolaan konflik secara proaktif. Pemimpin tim dapat mendorong pertukaran ide dan pendapat secara terbuka, memfasilitasi diskusi terbuka, dan menciptakan saluran komunikasi yang dapat diakses oleh semua anggota tim.
3. Penetapan Norma Kerja Bersama: Mengidentifikasi dan menyepakati norma kerja bersama di awal kerjasama tim dapat membantu menghindari konflik yang timbul akibat ketidakpastian peran atau tanggung jawab. Norma ini dapat mencakup cara menyelesaikan perbedaan pendapat dan ekspektasi yang jelas terkait tanggung jawab masing-masing anggota tim.
4. Pemahaman Terhadap Keanekaragaman: Memperkuat pemahaman terhadap keanekaragaman dalam tim dapat membantu mengurangi ketegangan yang mungkin muncul akibat perbedaan nilai, budaya, atau latar belakang. Menciptakan atmosfer inklusif di mana semua suara dihargai dapat mengurangi potensi konflik.
5. Pembentukan Tim yang Seimbang: Menyusun tim dengan perencanaan yang cermat, mempertimbangkan keahlian, gaya kerja, dan kepribadian, dapat membantu mengurangi potensi konflik. Pemimpin tim harus memastikan bahwa peran dan tanggung jawab didistribusikan secara adil dan setiap anggota tim merasa dihargai (Nadiroh dkk., 2023).

6. Sistem Penghargaan dan Pengakuan: Membangun sistem penghargaan dan pengakuan yang adil dan transparan dapat membantu mendorong motivasi dan kesejahteraan anggota tim. Rasa dihargai dan diakui dapat menciptakan atmosfer positif yang mengurangi potensi konflik.
7. Peninjauan Rutin dan Umpan Balik: Melibatkan tim dalam peninjauan rutin dan memberikan umpan balik konstruktif dapat membantu mengidentifikasi potensi konflik secara dini. Pemimpin tim dapat memfasilitasi diskusi terbuka dan mencari solusi sebelum konflik berkembang menjadi masalah serius.

### **Teknik Penyelesaian Konflik**

Penyelesaian konflik di tempat kerja melibatkan penggunaan berbagai teknik yang dirancang untuk meredakan ketegangan, mencapai pemahaman bersama, dan menciptakan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak terlibat. Penerapan teknik penyelesaian konflik yang tepat tergantung pada konteks spesifik dan sifat konflik yang dihadapi. Kombinasi beberapa teknik ini, disesuaikan dengan kebutuhan tim, dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kolaborasi dan kesejahteraan. Berikut adalah beberapa teknik penyelesaian konflik yang dapat diterapkan:

1. **Negosiasi:** Teknik negosiasi melibatkan proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Negosiasi memerlukan kemampuan mendengarkan dengan empati, mengeksplorasi opsi bersama, dan mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak (Kaisupy & Maing, 2021).
2. **Mediasi:** Mediasi melibatkan pihak ketiga netral yang membantu memfasilitasi diskusi antara pihak yang bertikai. Mediator bertujuan untuk membantu mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak tanpa memberikan keputusan atau opini pribadi. Pendekatan ini sering digunakan untuk konflik yang kompleks atau sulit diatasi sendiri (Basri, 2013).
3. **Konseling atau Pendampingan:** Untuk konflik interpersonal yang lebih mendalam, konseling atau pendampingan dapat menjadi pilihan. Melibatkan seorang profesional yang terlatih untuk membantu individu atau kelompok mengidentifikasi akar masalah dan mencari solusi yang memadai.
4. **Resolusi Kolaboratif:** Teknik resolusi kolaboratif melibatkan upaya bersama anggota tim untuk mengidentifikasi solusi yang memenuhi kebutuhan semua pihak. Pendekatan ini mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pencarian solusi bersama.
5. **Pendekatan Win-Win:** Fokus pada pendekatan win-win bertujuan untuk mencapai solusi yang memenuhi kepentingan semua pihak tanpa mengorbankan satu pihak untuk kepentingan yang lain. Ini memerlukan kreativitas dan kemauan untuk bekerja sama dalam mencari solusi yang saling menguntungkan.
6. **Pengakuan dan Apresiasi:** Kadang-kadang, konflik tim dapat diatasi dengan pengakuan dan apresiasi terhadap kontribusi masing-masing anggota. Meningkatkan pemahaman dan penghargaan terhadap peran serta nilai yang dibawa oleh anggota tim dapat menciptakan iklim yang lebih harmonis.
7. **Pengembangan Sistem Tanggung Jawab:** Membangun sistem tanggung jawab yang jelas dan adil dapat membantu mencegah konflik terkait peran dan kinerja. Jika anggota tim merasa dipertanggungjawabkan secara adil, hal ini dapat mengurangi potensi konflik.
8. **Penggunaan Teknologi Pendukung:** Platform atau aplikasi teknologi dapat digunakan untuk memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi tim. Meningkatkan aksesibilitas dan transparansi informasi dapat membantu mengurangi ketidakpahaman dan konflik yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi.

### **Solusi Konstruktif untuk Tim yang Harmonis**

Membangun tim yang harmonis memerlukan pendekatan proaktif dan solusi konstruktif terhadap konflik yang mungkin muncul di lingkungan kerja. Sebagai langkah awal, penting bagi

pemimpin tim untuk mengenali dan menerima kenyataan bahwa konflik adalah bagian alami dari dinamika tim. Dalam menghadapi konflik, solusi konstruktif yang diimplementasikan dapat menciptakan fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan kesejahteraan tim.

Salah satu solusi konstruktif yang efektif adalah meningkatkan keterampilan komunikasi tim. Pemimpin tim dapat memberikan pelatihan atau workshop yang fokus pada pengembangan keterampilan mendengarkan dengan empati, menyampaikan pesan dengan jelas, dan mengelola konflik melalui komunikasi terbuka. Komunikasi yang efektif dapat membuka saluran untuk pertukaran ide, meminimalkan kesalahpahaman, dan meningkatkan kepercayaan di antara anggota tim.

Selain itu, menciptakan budaya inklusif dan menghargai keanekaragaman dapat menjadi solusi konstruktif. Pemimpin tim dapat mempromosikan pemahaman yang lebih baik tentang perbedaan nilai, budaya, dan gaya kerja di antara anggota tim (Gamin dkk., 2014). Mendorong apresiasi terhadap keunikan setiap individu dapat membantu mengurangi konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan tersebut.

Pengelolaan konflik secara transparan dan partisipatif juga merupakan solusi konstruktif yang dapat diterapkan. Pemimpin tim dapat membuka ruang untuk diskusi terbuka tentang perbedaan pendapat, kebutuhan, dan harapan anggota tim. Melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan mereka tanggung jawab dapat menciptakan iklim partisipatif yang merangsang kolaborasi (Nadhir dkk., 2023).

Teknik penyelesaian konflik seperti negosiasi atau mediasi juga dapat digunakan sebagai solusi konstruktif. Melibatkan pihak ketiga netral untuk membantu meredakan ketegangan dan memfasilitasi proses penyelesaian konflik dapat membantu mencapai kesepakatan yang adil dan dapat diterima oleh semua pihak terlibat.

Penetapan norma kerja bersama yang jelas dan pembentukan tim yang seimbang merupakan solusi konstruktif lainnya. Dengan menyusun aturan main bersama dan memastikan setiap anggota tim memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas, konflik yang timbul akibat ketidakpastian dapat diminimalkan.

Memberikan umpan balik konstruktif dan memanfaatkan pengalaman konflik sebagai peluang untuk belajar dan berkembang merupakan bagian integral dari solusi konstruktif. Pemimpin tim dapat menciptakan iklim di mana anggota tim merasa aman untuk berbagi pengalaman, mengevaluasi solusi yang telah diterapkan, dan terus meningkatkan kualitas kerja sama.

Dengan mengimplementasikan solusi konstruktif ini, tim dapat tidak hanya mengelola konflik dengan efektif tetapi juga tumbuh menjadi entitas yang harmonis, kreatif, dan berdaya saing. Solusi yang bersifat konstruktif tidak hanya menangani konflik saat ini tetapi juga menciptakan dasar untuk kolaborasi yang berkelanjutan dan pencapaian tujuan bersama.

### **Penerapan Prinsip-prinsip Manajemen Konflik**

Penerapan prinsip-prinsip manajemen konflik di lingkungan kerja menjadi kunci keberhasilan dalam menciptakan tim yang seimbang dan produktif. Pemahaman yang mendalam tentang sifat konflik menjadi landasan utama dalam menerapkan prinsip-prinsip ini. Anggota tim dan pemimpin harus menyadari bahwa konflik bukanlah sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya, tetapi dapat diatasi dengan cara yang konstruktif.

Komunikasi terbuka dan jujur menjadi pondasi utama dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen konflik. Pemimpin tim perlu menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa nyaman untuk menyampaikan pandangan mereka tanpa takut disalahpahami atau diabaikan.

Komunikasi yang terbuka menciptakan saluran yang efektif untuk berbagi ide, mengatasi ketidaksepakatan, dan membangun kepercayaan di antara anggota tim.

Pemberdayaan anggota tim menjadi prinsip yang mendorong partisipasi aktif dalam menyelesaikan konflik. Pemimpin tidak hanya memfasilitasi dialog, tetapi juga memberikan tanggung jawab kepada anggota tim untuk mencari solusi yang memenuhi kepentingan bersama. Dengan memberdayakan anggota tim, konflik dapat diubah menjadi peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi(Wibiantoro, 2020).

Fleksibilitas dalam penyelesaian konflik menjadi prinsip yang menekankan bahwa setiap konflik memiliki konteks dan karakteristiknya sendiri. Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengadopsi strategi yang sesuai dengan dinamika konflik yang dihadapi. Tidak ada pendekatan tunggal yang berlaku untuk semua situasi, sehingga fleksibilitas menjadi kunci untuk menemukan solusi yang efektif.

Mendorong kolaborasi merupakan prinsip yang menekankan pentingnya bekerja sama dan mencapai kesepakatan bersama. Dalam mengelola konflik, pemimpin harus membimbing tim untuk berkolaborasi, berbagi ide, dan mencapai kesepakatan yang menguntungkan semua pihak. Kolaborasi menciptakan iklim kerja yang positif dan mendorong anggota tim untuk merasa memiliki proses penyelesaian konflik.

Pencegahan konflik menjadi prinsip kritis yang menyoroti perlunya tindakan preventif. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi potensi konflik sejak dini dan mengambil langkah-langkah preventif, seperti mendefinisikan peran dan tanggung jawab dengan jelas atau menyusun pelatihan komunikasi. Pencegahan konflik membantu menghindari eskalasi dan menciptakan lingkungan yang lebih stabil(PANGESTUTI, 2020).

Pengelolaan emosi dengan bijak adalah prinsip yang menekankan perlunya pemahaman dan pengelolaan emosi, baik dari diri sendiri maupun orang lain, selama konflik. Pemimpin dan anggota tim perlu memiliki keterampilan emosional untuk memahami dan mengatasi emosi yang mungkin muncul selama proses penyelesaian konflik.

Prinsip evaluasi dan pembelajaran mengakui bahwa setiap konflik adalah kesempatan untuk meningkatkan dinamika tim. Pemimpin perlu mengadakan evaluasi bersama tim untuk mengevaluasi apa yang berhasil, apa yang tidak, dan bagaimana cara meningkatkan cara penanganan konflik di masa depan. Evaluasi dan pembelajaran dari konflik sebelumnya membantu tim berkembang dan terus meningkatkan keterampilan manajemen konflik mereka.

## **Evaluasi dan Pengukuran Keberhasilan Implementasi**

Evaluasi dan pengukuran keberhasilan implementasi manajemen konflik di lingkungan kerja adalah tahap penting untuk memastikan efektivitas strategi yang diterapkan. Berbagai indikator dan metode pengukuran dapat digunakan untuk menilai sejauh mana pendekatan manajemen konflik telah mencapai tujuan yang diinginkan.

Hasil dari pelatihan manajemen konflik dapat diukur melalui peningkatan keterampilan dan pemahaman anggota tim terhadap konsep konflik dan teknik penyelesaiannya. Survei pra dan pasca pelatihan, serta ujian pengetahuan, dapat memberikan gambaran yang jelas tentang peningkatan pemahaman individu terhadap manajemen konflik.

Tingkat partisipasi anggota tim dalam proses penyelesaian konflik dapat diukur. Jumlah dan sifat konflik yang dilaporkan, baik yang diselesaikan secara mandiri maupun melibatkan intervensi pemimpin atau mediator, dapat menjadi indikator keberhasilan implementasi(Iswahyudi dkk., 2023).

Jika ada penurunan dalam jumlah konflik atau peningkatan dalam kemampuan tim untuk menyelesaikan konflik sendiri, hal ini dapat dianggap sebagai hasil positif.

Pengukuran kepuasan anggota tim terhadap atmosfer kerja dan manajemen konflik dapat memberikan wawasan yang berharga. Survei kepuasan kerja dapat mencakup pertanyaan yang berkaitan dengan bagaimana konflik diatasi, sejauh mana anggota tim merasa didukung dalam menyelesaikan konflik, dan apakah mereka merasa lingkungan kerja menjadi lebih harmonis.

Tingkat absensi dan produktivitas tim juga dapat dijadikan indikator keberhasilan implementasi manajemen konflik. Jika implementasi manajemen konflik efektif, diharapkan terjadi penurunan tingkat absensi dan peningkatan produktivitas, karena anggota tim merasa lebih puas dan berdaya dalam mengelola konflik.

Evaluasi perubahan budaya organisasi terkait manajemen konflik menjadi aspek penting. Pengukuran apakah nilai-nilai dan norma-norma baru terkait manajemen konflik telah diterapkan dan diinternalisasi oleh anggota tim dapat memberikan gambaran lebih lanjut tentang dampak jangka panjang dari implementasi (SOMANTRI, 2020).

Pengukuran terjadi peningkatan dalam hubungan antaranggota tim dan sejauh mana konflik yang muncul diatasi tanpa merugikan hubungan interpersonal. Pemantauan secara reguler terhadap tingkat kepuasan dan kolaborasi di antara anggota tim dapat memberikan wawasan yang lebih akurat tentang efektivitas strategi manajemen konflik.

Dengan merinci dan mengukur indikator-indikator ini, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu perbaikan dan mengukur dampak nyata dari implementasi manajemen konflik. Evaluasi dan pengukuran keberhasilan implementasi bukan hanya menjadi alat untuk mengidentifikasi kekurangan, tetapi juga sebagai dasar untuk terus mengembangkan pendekatan yang lebih baik dan berkelanjutan di masa depan (AGUS, 2022).

### **Indikator Keberhasilan Implementasi Manajemen Konflik**

Pengukuran keberhasilan implementasi manajemen konflik di tempat kerja melibatkan sejumlah indikator yang memberikan gambaran komprehensif tentang efektivitas strategi yang diterapkan. Indikator ini mencakup berbagai aspek, mulai dari tingkat pemahaman individu hingga dampak yang lebih luas pada budaya organisasi dan kinerja tim.

Salah satu indikator kunci adalah peningkatan pemahaman dan keterampilan individu terhadap manajemen konflik. Anggota tim yang telah mengikuti pelatihan atau program pengembangan terkait konflik diharapkan dapat menunjukkan peningkatan dalam pemahaman mereka tentang sifat konflik, teknik penyelesaiannya, dan keterampilan komunikasi yang berkaitan.

Tingkat partisipasi anggota tim dalam penyelesaian konflik menjadi indikator penting lainnya. Jika implementasi berhasil, diharapkan akan terjadi peningkatan dalam kemampuan dan keinginan anggota tim untuk mengatasi konflik secara proaktif dan kolaboratif (Setiawati, 2023). Pemantauan jumlah konflik yang dapat diatasi sendiri dan tingkat intervensi pemimpin atau mediator dapat memberikan gambaran lebih lanjut.

Peningkatan kepuasan anggota tim terhadap manajemen konflik dan lingkungan kerja secara keseluruhan juga merupakan indikator keberhasilan. Jika strategi yang diterapkan efektif, diharapkan terjadi peningkatan kepuasan, sejalan dengan perasaan bahwa konflik ditangani dengan adil, dukungan diberikan, dan lingkungan kerja menjadi lebih harmonis.

Pengukuran dampak terhadap produktivitas dan tingkat absensi tim dapat memberikan informasi penting tentang efektivitas manajemen konflik. Keberhasilan implementasi akan tercermin dalam peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat absensi, menunjukkan bahwa anggota tim merasa lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka.

Evaluasi terhadap perubahan budaya organisasi juga menjadi indikator yang signifikan. Peningkatan dalam penerimaan nilai-nilai baru terkait manajemen konflik, serta perubahan dalam norma-norma organisasi terkait konflik, mencerminkan bahwa pendekatan baru telah diadopsi dan diinternalisasi oleh anggota tim.

Indikator keberhasilan lainnya adalah adanya peningkatan dalam hubungan antaranggota tim. Peningkatan dalam komunikasi, kolaborasi, dan perasaan saling mendukung merupakan bukti bahwa konflik yang muncul dapat diatasi tanpa merugikan hubungan interpersonal.

Perubahan dalam tingkat kepercayaan dan kerja sama di antara anggota tim juga dapat dianggap sebagai indikator keberhasilan. Jika implementasi manajemen konflik efektif, diharapkan akan terjadi peningkatan kepercayaan, yang merupakan elemen kunci dalam membentuk tim yang harmonis dan produktif (G. Agustina & Febrian, 2022).

Dengan memonitor indikator-indikator ini secara terus-menerus, organisasi dapat mengukur keberhasilan implementasi manajemen konflik dan membuat penyesuaian jika diperlukan. Kombinasi indikator ini memberikan gambaran holistik tentang dampak strategi manajemen konflik pada tingkat individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan.

### **Metode Evaluasi Kinerja Tim**

Evaluasi kinerja tim merupakan proses yang penting untuk memahami sejauh mana tim mencapai tujuan mereka dan seberapa efektif mereka beroperasi sebagai entitas yang terkoordinasi. Berbagai metode dapat diterapkan untuk melakukan evaluasi ini, mencakup pendekatan formal dan informal yang memberikan wawasan mendalam tentang pencapaian, kolaborasi, dan potensi perbaikan.

Salah satu metode evaluasi yang umum digunakan adalah penilaian kinerja individu dan kolektif. Anggota tim dievaluasi berdasarkan kontribusi mereka terhadap tujuan tim, kemampuan berkolaborasi, dan pencapaian target tertentu. Penilaian ini dapat dilakukan secara rutin atau sebagai bagian dari siklus peninjauan kinerja tahunan.

Survei kepuasan anggota tim juga merupakan metode evaluasi yang efektif. Dengan memberikan pertanyaan terstruktur tentang kepuasan mereka terhadap lingkungan kerja, komunikasi tim, dan manajemen konflik, organisasi dapat mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan dalam dinamika tim.

Pendekatan yang melibatkan sesi diskusi dan umpan balik langsung dapat memberikan pemahaman mendalam tentang dinamika internal tim. Sesi ini dapat melibatkan seluruh tim atau kelompok kecil dan bertujuan untuk membahas pencapaian, tantangan yang dihadapi, serta mengidentifikasi peluang perbaikan. Pemimpin tim memainkan peran penting dalam memfasilitasi diskusi konstruktif dan merencanakan langkah-langkah perbaikan (Paramitha, 2022).

Penggunaan indikator kinerja kuantitatif juga dapat memberikan pandangan obyektif tentang pencapaian tim. Metrik seperti waktu penyelesaian proyek, tingkat produktivitas, atau kualitas hasil kerja dapat diukur secara sistematis untuk menilai kinerja tim secara keseluruhan.

Evaluasi 360 derajat juga dapat digunakan untuk memberikan gambaran lengkap tentang kinerja tim. Pendekatan ini melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk anggota tim sendiri, rekan kerja, atasan, dan bahkan pelanggan atau pemangku kepentingan eksternal. Dengan mendapatkan

pandangan dari berbagai perspektif, organisasi dapat mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja tim.

Metode evaluasi dapat melibatkan pengukuran kemajuan terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Peninjauan berkala terhadap rencana dan pencapaian sasaran membantu memastikan bahwa tim tetap fokus dan bergerak menuju tujuan mereka.

Kombinasi metode-metode ini memberikan pendekatan holistik untuk mengevaluasi kinerja tim. Penting untuk memilih metode yang sesuai dengan konteks organisasi, sifat tim, dan tujuan yang ingin dicapai. Evaluasi yang terstruktur dan berkelanjutan adalah kunci untuk membantu tim terus berkembang, beradaptasi, dan mencapai keberhasilan jangka panjang (Pratiwi, 2021).

## KESIMPULAN

Manajemen konflik di tempat kerja merupakan aspek penting dalam memastikan kesehatan dan kinerja tim. Konflik, meskipun tidak dapat dihindari, dapat diatasi dengan cara yang konstruktif, membuka peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan tim. Hasil penelitian menyoroti pentingnya pemahaman konsep konflik dan penerapan teknik penyelesaian yang sesuai. Pelatihan dan pengembangan keterampilan individu dalam berkomunikasi dan berkolaborasi membuktikan menjadi langkah yang signifikan dalam mengelola konflik secara efektif.

Solusi konstruktif yang diusulkan, seperti meningkatkan keterampilan komunikasi, membangun budaya inklusif, dan mendorong partisipasi aktif dalam penyelesaian konflik, menunjukkan potensi positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Evaluasi dan pengukuran keberhasilan implementasi manajemen konflik juga ditekankan. Organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang holistik dan berkelanjutan untuk memantau dampak strategi manajemen konflik terhadap kinerja tim dan kepuasan anggota tim.

Organisasi mengambil langkah-langkah preventif, merencanakan strategi penyelesaian konflik secara proaktif, dan terus-menerus menggali peluang perbaikan. Kesadaran akan peran penting manajemen konflik sebagai bagian integral dari keberhasilan tim merupakan kunci dalam membentuk organisasi yang adaptif dan berdaya saing.

Manajemen konflik memberikan kontribusi dalam pemahaman lebih lanjut tentang manajemen konflik di tempat kerja dan menyediakan landasan untuk perbaikan terus-menerus dalam praktik manajemen konflik organisasi. Implementasi solusi konstruktif dan pendekatan evaluatif yang holistik diharapkan dapat membantu membentuk tim yang tidak hanya efisien tetapi juga harmonis, memberikan dampak positif pada produktivitas dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

## REFERENCES

- AGUS, W. (2022). *PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS PROFETIK DI SMA SWASTA DI KOTA METRO PROVINSI LAMPUNG*. repository.radenintan.ac.id. <http://repository.radenintan.ac.id/id/eprint/20917>
- Agustina, G., & Febrian, F. (2022). Peran Manajemen Konflik terhadap Performansi Kerja dan Produktivitas Organisasi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat. ... : *Jurnal Saintifik Manajemen dan* .... <http://ejournal.winayamukti.ac.id/index.php/Organum/article/view/107>
- Agustina, M., & Aminudin, S. Z. (2023). Analisis Manajemen Konflik Kematangan Emosi Terhadap Wanita yang Menikah di Usia Muda. *Jurnal Ilmu Sosial, Humaniora dan* .... <http://jurnal.minartis.com/index.php/jishs/article/view/719>
- Ahmad, A. A. (2013). *Konflik Tugas dan Kinerja Individu: Pengaruh Konflik Hubungan dan Kepercayaan* [PhD Thesis, Prodi Akuntansi UNIKA Soegijapranata]. <http://repository.unika.ac.id/id/eprint/2954>

- Anam, H. S. (2023). *Metode Penelitian (Kualitatif, Kuantitatif, Eksperimen, dan R&D)*. PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- Anita, A., Putri, A., Harahap, N., & ... (2022). MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *At-Tajdid: Jurnal ....* <http://ojs.ummetro.ac.id/index.php/attajdid/article/view/2377>
- Antar, S. (t.t.). Bolg and Gall, 1983." Metode kuantitatif, kualitatif dan metode penelitian dan pengembangan (R&D)", Buku, hlm 394-421. Dharmayanti, Putu Ari. Teknik Role Playing ... UNIVERSITAS. <https://repository.unugiri.ac.id/4628/7/DAFTAR%20PUSTAKA.pdf>
- Anugraesa, D. P., Junaedi, F., & Sos, S. (2022). *Manajemen Konflik Antara Redaktur Dan Reporter Dalam Menangani Konflik*. eprints.ums.ac.id. <https://eprints.ums.ac.id/id/eprint/105554>
- Basri, Y. M. (2013). Mediasi konflik peran dan keadilan prosedural dalam hubungan pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 10(2), 6.
- bin Ab Rahman, O., Ibrahim, M. A. A., & Abd Ghani, S. (2017). Keperluan pengurusan konflik dalam pendekatan kaunseling kelompok. *AL-ABQARI: Journal of Islamic Social Sciences and Humanities*. <https://oarep.usim.edu.my/jspui/handle/123456789/5286>
- Cartono, C., Meilawaty, K. N., & ... (2020). Penerapan Komunikasi Dan Manajemen Konflik Di Kantor Media Rakyat Cirebon. *ORASI: Jurnal Dakwah ....* <https://jurnal.syekhnrjati.ac.id/index.php/orasi/article/view/6477>
- Darma, H., & Faqurrowzi, L. (2023). Manajemen Konflik dalam Dunia Pendidikan Perguruan Tinggi. *Jurnal Serunai Administrasi ....* <https://ejournal.stkipbudidaya.ac.id/index.php/jc/article/view/1037>
- Desanti, N., Sutrisno, E., & Lubis, L. N. (2022). ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK PADA TEKNISI DI LINGKUNGAN POLITEKNIK NEGERI PONTIANAK. *JURNAL PERSPEKTIF ....* <http://journal.abpolnep.ac.id/index.php/jpab/article/view/441>
- Fachrurazi, H., MM, S., Cahyadi, N., ST, M. S., Asriani, S., & ... (2023). *Manajemen Konflik dalam Dunia Bisnis*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=amy2EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA70&dq=manajemen+konflik+tempat+kerja+solusi+konstruktif+harmonis+dampak&ots=eEwtr-fPnz&sig=9445QXKGC66t4Un1CQnVydPdWqo>
- Fathorrahman, F. (2021). Manajemen Konflik dan Stres di Sekolah. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu ....* <https://journal.iainlhokseumawe.ac.id/index.php/itqan/article/view/122>
- Fauza, H. N. (2022). *MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENANGANI PERMASALAHAN ANTAR SANTRI DI PONDOK PESANTREN DARUL ULUM SIRAU KECAMATAN ....* eprints.uinsaizu.ac.id. <https://eprints.uinsaizu.ac.id/15425/1/Skripsi%20Fauza%20Himatun%20Nangimah%201817103017.pdf>
- Gamin, G., Kartodihardjo, H., Kolopaking, L. M., & Boer, R. (2014). Menyelesaikan konflik penguasaan kawasan hutan melalui pendekatan gaya sengketa para pihak di Kesatuan Pengelolaan Hutan Lakitan. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*, 29278.
- Hermawan, S., & Hariyanto, W. (2022). Buku Ajar Metode Penelitian Bisnis (Kuantitatif dan Kualitatif). *Umsida Press*. <https://press.umsida.ac.id/index.php/umsidapress/article/view/1318>
- Iswahyudi, M. S., Zulkarnain, S. I., & ... (2023). *PENGANTAR MANAJEMEN KONFLIK*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=3gDaEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=manajemen+konflik+tempat+kerja+solusi+konstruktif+harmonis+dampak&ots=gfMlfytsNv&sig=77tq8pVLCJDqWp8vTdxdFB0iVo>
- Juwita, K., & Arintika, D. (2018). Dampak Konflik Peran terhadap Stres dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jombang Intermedia Press (Jawa Pos Radar Jombang). *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 105–115.
- Kaisupy, D. A., & Maing, S. G. (2021). Proses negosiasi konflik papua: Dialog Jakarta-Papua. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 10(1), 82–98.
- Kurniati, N., Lubis, D. P., & Kinseng, R. A. (2021). Manajemen Konflik dalam Pengembangan Wisata Desa Cibitung Wetan, Kecamatan Pamijahan, Kabupaten Bogor. *Sodality: Jurnal Sosiologi ....* <https://journal.ipb.ac.id/index.php/sodality/article/view/36924>

- Ma'ruuffah, M., Wulandari, F. C., & ... (2024). Literatur Review:" Teori Manajemen Konflik Dalam Konteks Beragam: Studi Multi-Kasus Tentang Strategi, Gaya Komunikasi, Dan Dampaknya Pada Kinerja Dan ... .. *Riset Manajemen* ....  
<https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JRIME/article/view/1154>
- Nabilla, E. A., Romadhoni, R. I., & ... (2022). Manajemen Konflik (Strategi Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa Studi Kasus: Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jember). *Jurnal Ilmu Sosial* .... <http://jurnal-stiepari.ac.id/index.php/jispendiora/article/view/239>
- Nadhir, M. U., Azmi, M. A., Setiawan, K. B., & ... (2023). Penerapan Manajemen Konflik Mengenai Peran Pemerintah Desa Sidomulyo Dalam Mengatasi Diskriminasi Antara Etnis Madura Dan Etnis Jawa. *Jurnal Ekonomika* .... <http://www.jurnal.minartis.com/index.php/jrebs/article/view/808>
- Nadiroh, U., Kristi, Y. I., & Irwanto, F. (2023). Penerapan Konsep Manajemen Konflik Untuk Membangun Kolaborasi Yang Produktif Di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Penelitian Pendidikan* .... <http://jurnalistiqomah.org/index.php/jppi/article/view/86>
- Naibaho, Y. F. K. N. K., & Sawitri, D. R. (2018). Hubungan antara regulasi diri dengan konflik peran pada mahasiswa organisatoris di FKM dan Fisip Universitas Diponegoro. *Jurnal Empati*, 6(3), 204–2011.
- Nisa, F. Z. (2021). *Hubungan Profesionalisme Dengan Manajemen Konflik Pada Karyawan*. eprints.umm.ac.id. <https://eprints.umm.ac.id/79228/1/SKRIPSI.pdf>
- Pangestika, O. (2021). *ANALISIS KEPRIBADIAN DAN PERAN MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KEPUASAN KERJA APARAT PEKON WAY PANAS KECAMATAN WONOSOBO* .... repository.umpri.ac.id. [http://repository.umpri.ac.id/id/eprint/810/4/Skripsi%20Cma\\_4.pdf](http://repository.umpri.ac.id/id/eprint/810/4/Skripsi%20Cma_4.pdf)
- PANGESTUTI, E. (2020). *PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK OLEH PERAWAT PELAKSANA DI RUMAH SAKIT*. repository.stikes-ppni.ac.id. <https://repository.stikes-ppni.ac.id/handle/123456789/578>
- Pangetuti, E., Basuki, D., & Merbawani, R. (2020). *LITERATUR REVIEW: PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK OLEH PERAWAT PELAKSANA DI RUMAH SAKIT* *Implementation of Conflict Management* .... repository.stikes-ppni.ac.id. <https://repository.stikes-ppni.ac.id/handle/123456789/500>
- Paramitha, D. I. (2022). PERAN PEMERINTAH DALAM PERDAMAIAN DAN MANAJEMEN KONFLIK: STUDI KASUS KONFLIK THAILAND SELATAN. *Journal of International Relations*. <https://unimuda.e-journal.id/jurnalhubunganinternasional/article/view/2644>
- Pratiwi, M. A. (2021). PERKEMBANGAN TEORI KONFLIK ORGANISASI. *MANAJERIAL DAN BISNIS TANJUNGPINANG*, 4(1), 51–65.
- Said, L. A. (2022). Kesan Konflik Dalam Organisasi Dan Kesehatan Mental Pekerja. *Jurnal Dunia Pengurusan*, 4(3), 31–38.
- Santosa, A. P., Barlian, U. C., Ramadhan, F., & ... (2023). Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Itikurih Hibarna Ciparay. *al-Afkar, Journal For* .... [https://www.alafkar.com/index.php/Afkar\\_Journal/article/view/517](https://www.alafkar.com/index.php/Afkar_Journal/article/view/517)
- Schweizer, P.-J. (2017). Partizipation bei der Energiewende und beim Ausbau der Stromnetze: Philosophische Fundierung. *Die Energiewende verstehen-orientieren-gestalten*, 341–350. <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/9783845278957-341/partizipation-bei-der-energiewende-und-beim-ausbau-der-stromnetze-philosophische-fundierung?page=1>
- Setiawati, R. (2023). *Pentingnya Negosiasi Dalam Manajemen Konflik*. repository.ikopin.ac.id. <http://repository.ikopin.ac.id/2199/1/3%20Rosti%20-%20Pentingnya%20Negosiasi%20dalam%20Manajemen%20Komplik.pdf>
- SOMANTRI, M. (2020). PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN RANCAKALONG KABUPATEN SUMEDANG. *Repository FISIP UNSAP*. <http://repository.unsap.ac.id/index.php/fisipunsap/article/view/75>
- Sumaryati, N., Yusup, P. M., Khadijah, U. L. S., & ... (2022). Kecerdasan emosional pustakawan dalam manajemen konflik di perpustakaan perguruan tinggi di Karawang. *Berkala Ilmu* .... <https://journal.ugm.ac.id/v3/BIP/article/view/3956>

- SUSANTO, S. (2022). *MANAJEMEN KONFLIK DALAM MASYARAKAT OLEH KEPALA DESA TERANG MAKMUR KECAMATAN GUNUNG TERANG KABUPATEN TULANG BAWANG ....* repository.radenintan.ac.id. <http://repository.radenintan.ac.id/21642/>
- Tanur, D., Razita, M. N., & ... (2023). Manajemen Konflik dan Upaya Penanganan Konflik dalam Organisasi Pendidikan di Sekolah. *Inspirasi Dunia: Jurnal ...* <https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/insdun/article/view/1039>
- Tersiana, A. (2022). Metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Dalam *Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia*.
- Wartini, S. (2015). Strategi manajemen konflik sebagai upaya meningkatkan kinerja teamwork tenaga kependidikan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(1), 64–73.
- Werdyanto, L. Y., & Kevin, M. (2020). Model Komunikasi Manajemen Konflik Perkawinan Campuran (Studi Kasus pada Pasangan Suami Istri Berbeda Kewarganegaraan). *Perspektif*. <https://mail.ojs.uma.ac.id/index.php/perspektif/article/view/3656>
- Wibiantoro, E. (2020). *Penerapan Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan di KSP Intan Sejahtera Demak*. repository.iainkudus.ac.id. <http://repository.iainkudus.ac.id/4059/>
- Wulandari, S. N. (2021). *Manajemen Konflik Antar Mahasiswa (Kasus Organisasi Mahasiswa Daerah Jeneponto dan Organisasi Mahasiswa Daerah Bulukumba)*. repository.unhas.ac.id. <http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/5782/>