

Editor:

Suwandi, S.E., M.Ak., C.GL., C.PI., CNFW., C.FTax., CPABC., C.FR.,
C.AFE., CBPA., C.AP., C.CSR., C.RM., CQMS., CBSP., CFAP., CTP., CPPSP.



MANAJEMEN KONFLIK

Strategi Pengelolaan Konflik dalam Organisasi

Ferdinandus Sampe | Elvira | Apud Abdul Aziz
Agus Koni | Sri Suyarti | Abdullah
Soltan Takdir | Roy Setiawan | Fathurrahman | Imran Rosadi
Joko Rehutomo | Rr. Sri Handari Wahyuningsih
Isthofaina Astuty | Hafizh Zain Abdillah
M Sihab Ridwan

MANAJEMEN KONFLIK

Strategi Pengelolaan Konflik
dalam Organisasi

Manajemen konflik berisi globalisasi dalam seluruh ranah kehidupan masyarakat, termasuk tuntutan partisipasi masyarakat dalam menentukan seluruh aspek kehidupannya. Tuntutan partisipasi ini sering mengundang benturan kepentingan antarindividu, antarkelompok, antarsuku, antarbudaya, antarpantai politik, antardaerah, ataupun antarbangsa, baik dalam ruang lingkup regional maupun internasional. Benturan kepentingan ini harus dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan konflik yang berkepanjangan. Bahasan manajemen konflik tidak hanya terbatas dalam lingkup mengelola konflik sampai menghasilkan konsensus, tetapi bagaimana orang dapat menjadi negosiator ataupun mediator dalam mengelola konflik. Dengan demikian, konflik bukan saja dilihat dari sudut pandang negatif, tetapi juga positif bagi perkembangan peradaban manusia ke arah yang lebih baik.

Bab yang dibahas dalam buku ini, meliputi:

- Bab 1 Ruang Lingkup Manajemen Konflik
- Bab 2 Teori-teori Konflik
- Bab 3 Pendekatan dalam Manajemen Konflik
- Bab 4 Model Konseptual Manajemen Konflik
- Bab 5 Ragam Konflik dalam Organisasi
- Bab 6 Lingkungan Konflik Industri
- Bab 7 Strategi Mengatasi Konflik
- Bab 8 Pengelolaan Konflik
- Bab 9 Konflik Lini dan Staf
- Bab 10 Penanggulangan Konflik Lini dan Staf
- Bab 11 Kepemimpinan dan Manajemen Konflik
- Bab 12 Manajemen Konflik dan Kinerja
- Bab 13 Manajemen Konflik dan Stres Kerja
- Bab 14 Perdamaian Pasca Konflik
- Bab 15 Isu Strategis Manajemen Konflik



Pondok Berkarya Indonesia

☎ 0852 4179 6879

📍 BTN Puri Indah Permai Blok K No. 21, Kab. Bona, Sul-Sel



eureka
media aksara

Anggota IKAPI
No. 225/UTE/2021

☎ 0858 5343 1992

✉ eurekaediaaksara@gmail.com

📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10

Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-487-627-7



9 786234 876277

MANAJEMEN KONFLIK

Strategi Pengelolaan Konflik dalam Organisasi

Ferdinandus Sampe | Elvira | Apud Abdul Aziz |
Agus Koni | Sri Suyarti | Abdullah |
Soltan Takdir | Roy Setiawan | Fathurrahman | Imran Rosadi |
Joko Rehutomo | Rr. Sri Handari Wahyuningsih |
Isthofaina Astuty | Hafizh Zain Abdillah |
M Sihab Ridwan



eureka
media aksara

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

MANAJEMEN KONFLIK
Strategi Pengelolaan Konflik
dalam Organisasi

- Penulis** : Ferdinandus Sampe | Elvira | Apud Abdul Aziz | Agus Koni | Sri Suyarti | Abdullah | Soltan Takdir | Roy Setiawan | Fathurrahman | Imran Rosadi | Joko Rehutomo | Rr. Sri Handari Wahyuningsih | Isthofaina Astuty | Hafizh Zain Abdillah | M Sihab Ridwan
- Editor** : Suwandi, S.E., M.Ak., C.GL., C.PI., CNFW., C.FTax., CPABC., C.FR., C.AFE., CBPA., C.AP., C.CSR., C.RM., CQMS., CBSP., CFAP., CTP., CPPSP.
- Desain Sampul** : Eri Setiawan
- Tata Letak** : Nurlita Novia Asri
- ISBN** : 978-623-487-627-7

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, DESEMBER 2022**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992
Surel : eurekamediaaksara@gmail.com
Cetakan Pertama : 2022

Eureka Media Aksara bekerjasama dengan
Pondok Berkarya Indonesia

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR EDITOR

Bismillahir Rahmanir Rahim

Sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, tugas Editor adalah membantu dalam memperbaiki format dan sistematika penyusunan buku sehingga lebih menarik, terarah, dan mudah dipahami oleh semua kalangan pembaca. Editor tidak menekankan pada perbaikan-perbaikan yang sifatnya substansial kepada Tim Penulis, akan tetapi hanya memberikan masukan yang bertujuan agar tulisan lebih berbobot.

Editor mengucapkan terima kasih kepada penerbit Eureka Media Aksara yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah memberikan kepercayaan penuh kepada Editor untuk mengedit buku ini. Editor mengakui bahwa buku ini masih terdapat kekurangan. Untuk itu, sudilah kiranya para pembaca memberikan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi perbaikan buku ini pada edisi-edisi berikutnya. Kepada Tim Penulis, Editor menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya atas jerih payah untuk menuangkan hasil pemikirannya ke dalam sebuah tulisan ini; ke depannya diharapkan tetap produktif menulis dan menghasilkan karya-karya terbaik. Akhir kata, semoga buku ini memberikan manfaat bagi semua kalangan.

Bone, Desember 2022

Editor,

Suwandi

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Ta'ala yang telah memberikan banyak nikmat, terutama nikmat kesehatan dan kesempatan sehingga proses penulisan buku **MANAJEMEN KONFLIK: Strategi Pengelolaan Konflik dalam Organisasi** ini dapat penulis laksanakan dengan baik.

Manajemen konflik berisi globalisasi dalam seluruh ranah kehidupan masyarakat, termasuk tuntutan partisipasi masyarakat dalam menentukan seluruh aspek kehidupannya. Tuntutan partisipasi ini sering mengundang benturan kepentingan antarindividu, antarkelompok, antarsuku, antarbudaya, antarpolitik, antardaerah, ataupun antarbangsa, baik dalam ruang lingkup regional maupun internasional. Benturan kepentingan ini harus dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan konflik yang berkepanjangan. Bahasan manajemen konflik tidak hanya terbatas dalam lingkup mengelola konflik sampai menghasilkan konsensus, tetapi bagaimana orang dapat menjadi negosiator ataupun mediator dalam mengelola konflik. Dengan demikian, konflik bukan saja dilihat dari sudut pandang negatif, tetapi juga positif bagi perkembangan peradaban manusia ke arah yang lebih baik.

Setelah membaca buku ini, pembaca diharapkan dapat menggunakan konsep dan teori manajemen konflik untuk mengelola fenomena konflik dan dapat membangun konsensus secara beradab. Kami juga sangat berharap buku ini dapat berguna untuk menambah wawasan serta memudahkan seseorang yang ingin lebih memahami tentang manajemen konflik yang terjadi dalam organisasi maupun dalam kehidupan masyarakat.

Penulis menyadari isi buku masih perlu banyak penambahan baik referensi guna memperdalam topik-topik

bahasan, semoga manfaat praktis dapat dirasakan bagi para pembaca baik mahasiswa dan para praktisi pendidikan.

Terima kasih yang setulusnya kami sampaikan kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam menambah pengetahuan. Kami menyadari bahwa dalam penyusunan buku ini masih terdapat banyak kekurangan, sehingga kami harapkan kritikan dan saran yang membangun dari para pembaca demi perbaikan di kemudianhari nanti. Semoga buku ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Palu, November 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR EDITOR	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 RUANG LINGKUP MANAJEMEN KONFLIK	1
A. Definisi Konflik dan Manajemen Konflik	1
B. Aspek dan Tujuan Manajemen Konflik.....	6
C. Lingkup Implementasi Manajemen Konflik	9
Referensi	10
BAB 2 TEORI-TEORI KONFLIK	12
A. Pandangan Tentang Konflik.....	12
B. Teori Konflik Perspektif Klasik	17
C. Teori Konflik Perspektif Kontemporer	19
Referensi	21
BAB 3 PENDEKATAN DALAM MANAJEMEN KONFLIK	23
A. Pendekatan Manajemen Konflik.....	23
B. Indikator Manajemen Konflik	26
C. Metode Penyelesaian Konflik.....	29
Referensi	33
BAB 4 MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN KONFLIK	34
A. Model Integratif Manajemen Konflik	34
B. Model Stimulasi Manajemen Konflik	38
C. Model Pengurangan Manajemen Konflik	39
Referensi	41
BAB 5 RAGAM KONFLIK DALAM ORGANISASI	42
A. Sumber Penyebab Konflik dalam Organisasi	42
B. Konflik antar Individu dalam Organisasi	45

C. Konflik Individu dengan Kelompok dalam Organisasi.....	48
Referensi.....	49
BAB 6 LINGKUNGAN KONFLIK INDUSTRI	52
A. Konflik antara Industri dan Masyarakat.....	52
B. Konflik antara Industri dan Pemerintah.....	54
C. Konflik antara Industri dan Dunia Usaha	57
Referensi.....	58
BAB 7 STRATEGI MENGATASI KONFLIK	60
A. Strategi dan Konflik.....	60
B. Langkah Strategis Mengatasi Konflik	62
C. Hal yang Dihindari dalam Mengatasi Konflik.....	68
Referensi.....	69
BAB 8 PENGELOLAAN KONFLIK.....	70
A. Tahapan Pengelolaan Konflik.....	70
B. Gaya Membangun Pengelolaan Konflik.....	74
C. Pengelolaan Konflik Spiritual	76
Referensi.....	78
BAB 9 KONFLIK LINI DAN STAF	79
A. Penyebab Konflik Lini dan Staf	79
B. Dampak Konflik Lini dan Staf	84
C. Penyelesaian Konflik Lini dan Staf.....	86
Referensi.....	88
BAB 10 PENANGGULANGAN KONFLIK LINI DAN STAF....	89
A. Pengorganisasian Lini dan Staf	89
B. Penegasan Tanggung Jawab Lini dan Staf.....	91
C. Integrasi Kegiatan Lini dan Staf	94
Referensi.....	97

BAB 11 KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN KONFLIK	98
A. Pandangan Teori Manajemen Terhadap Konflik	98
B. Pandangan Pemimpin terhadap Konflik.....	102
C. Peran Pemimpin dalam Menyelesaikan Konflik	104
Referensi	106
BAB 12 MANAJEMEN KONFLIK DAN KINERJA.....	107
A. Konflik dan Indikator Kinerja	107
B. Strategi Pengelolaan Konflik untuk Peningkatan Kinerja	111
C. Dampak Manajemen Konflik terhadap Kinerja.....	112
Referensi	115
BAB 13 MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES KERJA.....	117
A. Hubungan Konflik Kerja dan Stres Kerja.....	117
B. Strategi Membangun Konflik dan Stres Kerja yang Baik.....	121
C. Pengelola Konflik untuk Menghindari Stres Kerja.....	126
Referensi	127
BAB 14 PERDAMAIAN PASCA KONFLIK.....	130
A. Membangun Perdamaian Pasca Konflik	130
B. Strategi Pengelolaan Pasca Konflik.....	131
C. Resolusi Konflik dan Penanganan Pasca Konflik.....	134
Referensi	135
BAB 15 ISU STRATEGIS MANAJEMEN KONFLIK.....	137
A. Konflik dan Nilai Etika	137
B. Peran Komunikasi dalam Manajemen Konflik.....	140
C. Hubungan Kecerdasan Emosional dengan Gaya Manajemen Konflik.....	141
Referensi	143
TENTANG PENULIS.....	144

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Hubungan Konflik Interpersonal dan Kinerja Organisasi.....	110
Tabel 2. Instrumen Konflik	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Hirarki Organisasi Lini dan Staf.....	90
Gambar 2. Level Manajemen dalam Struktur Organisasi.....	99
Gambar 3. Hubungan Konflik Interpersonal dan Kinerja Organisasi	109
Gambar 4. Hubungan Konflik Tugas dan Kinerja Individu.....	114

BAB

1

RUANG LINGKUP MANAJEMEN KONFLIK

Ferdinandus Sampe, S.E., M.Bus., Ph.D.

Universitas Atma Jaya Makassar

A. Definisi Konflik dan Manajemen Konflik

Pada era ekonomi yang penuh dengan persaingan dan saling tergantung saat ini, individu dan organisasi menjadi saling tergantung (Cooper & Nelson, 2022). Persaingan dan kesalingtergantungan tersebut, menimbulkan perbedaan-perbedaan kepentingan yang memicu munculnya konflik.

Konflik terjadi ketika setidaknya dua pihak yang saling bergantung yang merasakan ketidak sesuaian antara harapan dan kenyataan (Gary, 2021). Selain itu, konflik juga dapat terjadi karena memperebutkan sumber daya yang langka, dan campur tangan dari pihak lain dalam mencapai tujuan tersebut (Caputo et al., 2018). Jadi, ketika satu orang merasakan orang lain tidak mengakui kepemilikan, kebutuhan atau kepentingannya, konflik terjadi, bahkan jika pihak lain tidak menyadari adanya konflik (Algert et al., 2021). Jadi konflik dapat terjadi baik kedua pihak menyadari adanya konflik maupun tidak.

Konflik yang ditangani dengan buruk, itu merugikan individu, organisasi, komunitas, dan bangsa (Luthans et al., 2021). Namun jika ditangani dengan baik, konflik membantu mengidentifikasi dan memecahkan masalah-masalah yang

menyangkut interaksi antarmanusia, antara manusia dan kelompok, antara kelompok dan kelompok.

Referensi

- Adamovic, M. (2022). Taking a conflict perspective to explain an employee's creativity. *International Journal of Conflict Management*, 33(4), 714-737.
- Algert, N. T., Yep, C. L-H., Rogers, K. S., & Stanley, C. A. (2021). *Conflict Management and Dialogue in Higher Education*, Edisi ke-3. California: Information Age Publishing.
- Caputo, A., Massimiliano, G. M., Pellegrini, M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses – A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542.
- Colwill, D. A. (2022). *Conflict, Power, and Organizational Change*. New York: Routledge.
- Cooper, R., & Nelson, T. M. (2022). *Collaborative Practices in Organizations: Managing Conflict and Leading Constructive Change*, Dalam LaVena Wilkin dan Yashwant Pathak (editor) - *De Gruyter Handbook of Organizational Conflict Management*. Berlin: CPI books.
- Gary, A. (2021). Conflict Management and Tehcniques Involved in Conflict Resolution. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 25(4), 1-2.
- Kinicki, A. (2021). *Organizational Behavior - A Practical, Problem-Solving Approach*, 3rd Edition. New York: McGraw Hill.
- Krajcsák, Z. (2022). Modelling organizational conflict processes: the organizational value of employee commitment and the moderating role of transformational leadership. *Journal of Modelling in Management*, 17(2), 746-763.
- Lee, H., Zhang, X. A., Sung, Y.H., Lee, S., & Jeong-Nam, K. (2022). Symmetry, inclusion and workplace conflicts: conflict management effects of two leadership strategies on employee advocacy and departure. *Journal of Communication Management*, 26(3), 349-370.
- Liu, C., Cao, J., Wu, G., Zhao, X., & Zuo, J. (2022). How does network position influence project performance in Chinese megaprojects? An inter-organizational conflict-based

- perspective. *International Journal of Conflict Management*, 33(3), 448-474.
- Luthans, F., Luthans, C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, Edisi 14. California: Information Age Publishing.
- Ni, D., Zheng, X., & Liang, L. H. (2022). Rethinking the role of team mindfulness in team relationship conflict: A conflict management perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 43 (5), 878-891.
- Owsiak, A. P. (2021). Conflict Management Trajectories: Theory And Evidence. *International Interactions*, 47(1), 23-55.
- Rahim, M. A., Katz, J. P., Ma, Z., Yilmaz, H., & Lasseben, H. (2022). The three-way interactions of gender, supervisor's gender, and country on the strategies for managing conflict of millennials: an exploratory study in 10 countries. *International Journal of Conflict Management*, 33(50), 762-781.
- Proksch, S. (2016). *Conflict Management*, Switzerland: Springer.
- Rispens, S., Jehn, K.A., & Steinel, W. (2021). Conflict Management Style Asymmetry in Short-Term Project Groups. *Small Group Research*, 52(2), 220-242.
- Sahoo, R., & Sahoo, C. K. (2019). Organizational Justice, Conflict Management And Employee Relations: The Mediating Role Of Climate Of Trust. *International Journal Of Manpower*, 40(4), 783-799.
- Thoele, C. D. (2022). *Understanding Culture to Resolve Conflict: An Introduction of the ADVANCE Through Conflict™ Model*, Dalam LaVena Wilkin dan Yashwant Pathak (editor). De Gruyter Handbook of Organizational Conflict Management. Berlin: CPI books.
- Todorova, G., Goh, K. T., & Weingart, L. R. (2022). The Effects Of Conflict Type and Conflict Expression Intensity On Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 245-272.

BAB

2

TEORI-TEORI KONFLIK

Elvira, S.Sos., M.Sos.

Universitas Muhammadiyah Palu

A. Pandangan Tentang Konflik

Teori konflik adalah teori yang memandang bahwa perubahan sosial tidak terjadi melalui proses penyesuaian nilai-nilai yang membawa perubahan, tetapi terjadi akibat adanya konflik yang menghasilkan kompromi-kompromi yang berbeda dengan kondisi semula.

Dalam ilmu sosiologi, salah satu teori yang sering dikaji adalah teori konflik. Secara sederhana, teori konflik didefinisikan sebagai sekumpulan teori yang menjelaskan peranan konflik, terutama di antara kelompok-kelompok dan kelas-kelas pada kehidupan sosial masyarakat. Teori konflik melihat bahwa di dalam masyarakat tidak akan selamanya berada pada keteraturan. Buktinya dalam masyarakat manapun pasti pernah mengalami konflik-konflik atau ketegangan-ketegangan (Suwandi et al., 2022). Teori konflik juga melihat adanya dominasi, koersi, dan kekuasaan dalam masyarakat.

Telah tersedia beberapa asumsi dasar dari teori konflik ini. Teori konflik merupakan antitesis dari teori struktural fungsional, di mana teori struktural fungsional sangat mengedepankan keteraturan dalam warga (Rohman, 2020). Teori konflik melihat pertikaian dan konflik dalam sistem sosial. Teori konflik melihat bahwa di dalam warga tidak akan

ditinjau dari segi sifat alami manusia yang cenderung saling memusuhi dan saling menguasai terutama dalam hal kekuasaan. Adapun teori konflik modern lebih bersifat kompleks dan muncul sebagai kritikan atas teori fungsionalisme struktural.

Saat ini berkembang teori konflik klasik dan teori konflik modern. Antara keduanya, memiliki pandangan yang berbeda dalam mendasari penyebab utama dari konflik. Di samping itu, teori konflik pun cukup banyak definisinya sehingga memerlukan pemetaan dalam mempermudah memahaminya.

Referensi

- Anas, M. (2018). *Rekonstruksi Epistemologi Ilmu Pengetahuan*. Universitas Brawijaya Press.
- Aryawan, I. W. (2021). Penerapan Kepemimpinan Asta Brata dalam Pendidikan dari Sudut Pandang Teori Konflik. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 7(1), 56-66.
- Bahari, Y. (2010). Karl marx: sekelumit tentang hidup dan pemikirannya. *Jurnal Pendidikan Sosiologi dan Humaniora*, 1(1).
- Kusumastuti, A. N., & Nugroho, C. (2017). Representasi Pemikiran Marxisme Dalam Film Biografi Studi Semiotika John Fiske Mengenai Pertentangan Kelas Sosial Karl Marx Pada Film Guru Bangsa Tjokroaminoto. *Semiotika: Jurnal Komunikasi*, 11(1).
- Pratiwi, A. D., Harahap, I., & Madhani, V. (2022). Konflik Dalam Masyarakat Global. *Education: Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 2(2), 80-88.
- Rohman, N. (2020). PENDIDIKAN DALAM PERSPEKTIF STRUKTURAL KONFLIK. *At-Tahdzib: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar*, 5(01), 29-48.
- Septianingrum, A. (2018). *Revolusi Industri: Sebab dan Dampaknya*. Anak Hebat Indonesia.
- Sugiharto, B. (2019). *Kebudayaan Dan Kondisi Post-Tradisi: Kajian Filosofis Atas Permasalahan Budaya Abad Ke-21*. PT Kanisius.

- Suwandi, S., Luju, E., Melinda, M., Mulyadi, Y. E., Akadiati, V. A. P., Yulianti, M. L., ... & Abdurohim, A. (2022). Menakar Nilai Perusahaan: Uji Kausalitas pada Kepemilikan Institusional dan Kebijakan Hutang. *Akuntansi*, 1(3), 188-208.
- Tualeka, M. W. N. (2017). Teori konflik sosiologi klasik dan modern. *Al-Hikmah*, 3(1), 32-48.
- Zuldin, M. (2019). Ketimpangan Sebagai Penyebab Konflik: Kajian atas Teori Sosial Kontemporer. *TEMALI: Jurnal Pembangunan Sosial*, 2(1), 157-183.

BAB 3

PENDEKATAN DALAM MANAJEMEN KONFLIK

Apud Abdul Aziz, S.AB., M.M., PMTQ., CNHRP., CPI., CPS.,
CGL., CSTMI., CMPI., CJKB., CCW., CELC., CPDM., CFGIB.,
CEMM., CSMC., CHTeach., CMPyD., CNeo Mg., CM., CNLPLC.,
CHTh., CHCM.

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

A. Pendekatan Manajemen Konflik

Konflik diibaratkan seperti bumbu dapur, saat memasak jika kita salah dalam memberikan bumbu, maka rasanya akan seperti apa jadinya. Sama halnya jika tengah terjadi konflik, jika kita salah dalam melakukan pendekatan manajemen konflik, maka tidak menutup kemungkinan akan terjadi sesuatu, bahkan bisa saja konflik akan berlarut-larut karena tidak kunjung selesai (Nuwa et al., 2022). Sebelum penyelesaian konflik atau sebelum terciptanya solusi, maka diperlukannya pendekatan-pendekatan dalam manajemen konflik.

Banyak para ahli yang mengutarakan bagaimana dari pendekatan-pendekatan dalam manajemen konflik. Terdapat tiga pendekatan manajemen konflik (Yuliana, 2022), yakni:

1. Penghindaran (*avoidance*), pengabaian persoalan dengan harapan konflik akan selesai dengan sendirinya.
2. Defisi (*defision*), tidak menekan perbedaan antar pihak yang berkonflik.

sedang mengendarai kendaraan, kemudian secara tiba-tiba kendaraan di depan berhenti yang akhirnya kendaraan kita menabrak kendaraan di depannya. Kemudian kendaraan di belakang kita menabrak kendaraan kita (bagian belakangnya). Otomatis terjadinya konflik satu sama lain bisa saja saling menyalahkan. Solusinya bisa dengan cara metode penyelesaian konflik secara keadilan restoratif (*restorative justice*). Yakni, hukumnya adalah pihak yang menabrak mesti mengganti kerugian kepada pihak yang ditabrak. Maka kendaraan yang menabrak kendaraan di depan mesti mengganti biaya perbaikan kendaraan di depannya yang ditabrak. Dan kendaraan di belakang yang menabrak mesti mengganti biaya perbaikan. Sehingga dengan metode ini lebih mengedepankan rasa keadilan yang rasional.

Referensi

- Nuwa, C. A. W., Aziz, A. A., Linawati, L., Widayatmoko, W., Latif, A. S., Pane, I., ... & Wijaya, S. (2022). Mengenal Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya.
- Purbasari, V. A., & Suharno, S. (2019). Interaksi sosial etnis cina-jawa kota surakarta. *Jurnal Antropologi: Isu-Isu Sosial Budaya*, 21(1), 1-9.
- Yuliana, Y. (2022). MANAJEMEN KONFLIK SEKOLAH DENGAN ORANG TUA SISWA SMP NEGERI PULAU KIDAK KABUPATEN MUSI RAWAS UTARA. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 16(1), 20-28.
- Yunhadi, W. (2016). Realitas bahasa dalam postulat sapir dan whorf. *LINGUA: Jurnal Bahasa, Sastra, dan Pengajarannya*, 13(2), 169-180.

BAB

4

MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN KONFLIK

Agus Koni, S.T., M.E., CPRW., CBPA.

Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Al Amar Subang

A. Model Integratif Manajemen Konflik

Salah satu persoalan yang sering muncul dalam organisasi adalah adanya sebuah konflik yang berlangsung. Sebuah konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik. Tetapi juga harus di dorong. Karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan lembaga atau organisasi. Dengan adanya konflik dalam organisasi, dapat dimanfaatkan ke arah produktif, bila dikelola secara baik. Jika konflik diselesaikan secara sistematis, maka akan berdampak positif. Salah satunya adalah memperlerat jalinan kerja sama antar anggota dalam organisasi atau lembaga tersebut.

Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi. Bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerja antar-individu dan kelompok. Konflik dapat berdampak positif ataupun negatif bergantung pada pendekatan manajemen, konflik yang dilakukan. Agar konflik berdampak positif dan fungsional.

Konflik merupakan suatu pertentangan atau perbedaan yang tidak dapat dicegah, konflik ini mempunyai potensi yang memberikan pengaruh positif dan negatif dalam interaksi

maka pilihan yang tepat adalah melakukan tindakan-tindakan yang dapat meredakan konflik.

Pengembangan model pengelolaan konflik merupakan hasil interpretasi dan rekonstruksi berdasarkan kajian teoritis dengan memperhatikan kesesuaian literatur dan teori-teori kontemporer. Alternatif model manajemen konflik yang inovatif didasari oleh pemikiran bahwa konflik merupakan peristiwa yang tidak dapat dihindari dalam aktivitas pencapaian tujuan. Keberadaan konflik sebagai indikasi tumbuhnya dinamika individu atau kelompok yang saling berkompetisi untuk meraih prestasi. Kompetisi antar individu atau kelompok dikategorikan sebagai bentuk konflik yang fungsional jika memperjuangkan kepentingan yang lebih besar yaitu kelangsungan organisasi. Namun demikian, diperlukan sikap waspada dan mawas diri terhadap kemungkinan muncul konflik yang dapat merugikan organisasi sebagai akibat dari kekecewaan salah satu pihak yang merasa kurang berhasil mencapai prestasi yang diinginkan.

Referensi

- Koni, A., Albayan, H. A., Rusmana, F. D., Hatta, I. M., Juhadi, J., & Kurniawan, W. (2021). MANAJEMEN SUMBER DAYA INSAANI (Sebuah Konsep-konsep dan Implementasi).
- Wijayati, D. T. (2009). Model Konseptual Manajemen Konflik Dalam Organisasi. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 1(2), 148-157.

BAB

5

RAGAM KONFLIK DALAM ORGANISASI

Sri Suyarti, S.E., M.M.

STIE Gentiaras

A. Sumber Penyebab Konflik dalam Organisasi

Konflik bisa ditemui oleh siapapun dan dalam keadaan apapun, termasuk di dalam organisasi perusahaan. Sejak perusahaan berdiri, sejak itulah terdapat konflik. Setiap perusahaan memiliki orang-orang di dalamnya terdapat perbedaan pemikiran atau pandangan, namun saling ketergantungan untuk pencapaian tujuan tertentu. Perbedaan tersebutlah umumnya menjadi penyebab munculnya ketidakcocokan baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi, ujung-ujungnya terjadilah konflik.

Konflik dalam suatu perusahaan merupakan hal yang wajar-wajar saja. Konflik yang terjadi pun merupakan interaksi alamiah yang bisa berujung pada hal-hal negatif maupun positif (Amir, 2019), tergantung seorang pemimpin mengelolanya (Suwandi, 2022). Oleh karena itu, pengelolaan konflik secara serius sangat diperlukan untuk menjaga keberlanjutan operasi perusahaan.

Penyebab konflik dalam suatu perusahaan tidak perlu dipandang sebagai suatu peristiwa yang menakutkan. Namun, konflik yang muncul sebaiknya dijadikan dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam upaya mengendalikan konflik (Prasetyo,

Mengatasi konflik antara individu dengan kelompok tertentu dalam suatu perusahaan perlu direncanakan dengan berbagai pertimbangan guna menemukan solusi yang terbaik. Untuk itu, diperlukan pengelolaan konflik yang terencana sehingga mampu mengendalikan konflik yang terjadi. Konflik bukanlah suatu tujuan, melainkan sebuah media untuk menyatukan pihak-pihak yang bertentangan (Fahrimal & Safpuriyadi, 2018); membebaskan kepentingan individu untuk kepentingan bersama (Madiistriyatno & Wahyuningsih, 2021). Sehingga, mereka dapat mencapai jalan terbaik untuk mencapai suatu tujuan optimal.

Suatu perusahaan yang tingkatan konfliknya rendah atau bahkan tidak terdapat konflik, justru lebih menghadapi situasi pembekuan aktivitas atau gagal mencapai keefektifan. Untuk itu, seorang pimpinan perusahaan diharapkan membawa keadaan konflik tersebut ke arah tingkatan sedang guna mencapai keefektifan yang lebih tinggi. Namun, jika konflik yang ada dalam perusahaan berada pada tingkatan yang tinggi maka terdapat kekhawatiran bahwa konflik tidak dapat dikendalikan; hal ini tentu akan merugikan perusahaan bahkan akan gagal mencapai keefektifan aktivitas.

Referensi

- Amalia, G. (2019). Pengelolaan Konflik Secara Positif Bagi Individu Maupun Organisasi. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 12(2).
- Amir, M. T. (2019). *Perilaku organisasi*. Prenada Media.
- Chikmawati, Z. (2018). Pengaruh konflik terhadap produktivitas karyawan (*Merugikan Sekaligus Menguntungkan*). *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 8(1).
- Fahrimal, Y., & Safpuriyadi, S. (2018). *Komunikasi Strategik Dalam Penyelesaian Konflik Agraria Di Indonesia*. *Jurnal Riset Komunikasi*, 1(1), 109-127.
- Fuad, A. (2017). Peran komunikasi interpersonal dalam menghadapi konflik organisasi. *ORASI: Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, 6(1).

- 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.
- Krisnawati, S., & Lestari, Y. T. (2018). Stres kerja dan konflik kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3, 287-294.
- Kuncoro, W. S., Wulan, H. S., & Haryono, A. T. (2018). Pengaruh Konflik Kerja, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Prestasi Kerja (Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening) Di Pt Roberta Prima Tobacco. *Journal Of Management*, 4(4).
- Madiistriyatno, H., & Wahyuningsih, S. (2021). *Dinamika Organisasi*. Indigo Media.
- Octavia, D., & Halim, J. (2018). Komunikasi Pimpinan Dalam Mengatasi Konflik Pegawai. *Jurnal Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(1), 107-118.
- Prasetyo, T. (2017). Pengaruh Mekanisme Konflik Keagenan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi di Pasar Modal Indonesia Periode Tahun 2004-2010). *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 24(2), 83-91.
- Pratama, A., Wardaya, S., & Himawati, I. P. (2021). Upaya Penyelesaian Konflik Pembangkit Listrik Tenaga Uap Di Teluk Sepang. *Community: Pengawas Dinamika Sosial*, 7(1), 26-39.
- Romdon, R. M. (2019). Analisis Konflik Antar Individu Di Perusahaan H&M. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, (2), 1168-1177.
- Sari, S. R. (2018). Konflik dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 431-440.
- Siregar, N. M. (2020). Manajemen Konflik dalam Komunikasi Organisasi. *Hikmah*, 14(1), 119-132.
- Sudarmanto, E., Sari, D. P., Tjahjana, D., Wibowo, E., Mardiana, S. S., Purba, B., ... & Arfandi, S. N. (2021). *Manajemen Konflik*. Yayasan Kita Menulis.
- Suwandi, S. (2022). Penyebab Ekuitas Negatif: Uji Signifikansi Pada Laba Bersih dan Nilai Utang. *AKUA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 1(2), 216-225.

- Tumengkol, S. M. (2017). Dinamika konflik dalam organisasi. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 3(1), 47-63.
- Wulandari, I. A. G. (2020). Membentuk Komunikasi Efektif Dalam Manajemen Konflik. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2(2-3), 69-76.
- Yani, W. E. S. K., Wimba, I. G. A., & Puja, I. M. S. (2022). Pengaruh Budaya Kerja, Beban Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pemasarakatan Klas Iia Denpasar Kerobokan. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 2(3), 892-904.
- Yuliana, S., Supardi, S., & Wulandari, M. (2019). Analisis Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Penerbit Erlangga Cabang Yogyakarta. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 5(1), 1-17.
- Zalukhu, A., Manoppo, V. E., & Andaki, J. A. (2017). Analisis konflik nelayan dalam pemanfaatan sumber daya perikanan di Desa Borgo Kecamatan Tombariri Kabupaten Minahasa. *Akulturas: Jurnal Ilmiah Agrobisnis Perikanan*, 5(9).

BAB 6

LINGKUNGAN KONFLIK INDUSTRI

Dr. Abdullah, S.E., M.M.

Politeknik Negeri Pontianak

A. Konflik antara Industri dan Masyarakat

Lingkungan industri tidak bisa dipisahkan dari aktivitas masyarakat. Keberadaan industri tersebut merupakan bentuk keikutsertaan dalam upaya pembangunan masyarakat. Industri dan masyarakat merupakan dua elemen yang saling berpegangan dan memengaruhi. Industri membutuhkan masyarakat di sekitarnya tidak lain untuk pengembangan industri itu sendiri. Sebaliknya, masyarakat membutuhkan industri tersebut guna pemenuhan aktivitas ekonominya. Sehingga demikian, aktivitas-aktivitas industri tidak terlepas dari hubungan sosial dengan masyarakat.

Hubungan sosial antara industri dan masyarakat tidak selalu berjalan dengan baik sebagaimana yang diharapkan. Masalah yang kerap kali muncul bukanlah masalah yang biasa. Masalah tersebut terkait kurangnya penyerapan tenaga kerja dari masyarakat sekitar industri (Suwandi, 2022). Selain itu, masalah lain terkait pembebasan lahan masyarakat yang akan digunakan industri beroperasi (Nulhaqim, Irfan, & Adiansah, 2017). Lebih parahnya lagi, berbagai aktivitas industri menyebabkan polusi di masyarakat berupa pencemaran lingkungan. Pencemaran lingkungan salah satu peristiwa umum penyebab terjadinya konflik antara industri dan

operasinya. Untuk itu, industri membutuhkan tenaga kerja guna mencapai produktivitas yang tinggi, sementara tenaga kerja mengharapkan penghasilan yang tinggi. Namun, keinginan tersebut cenderung tidak tercapai sehingga salah satu pihak harus dikorbankan. Kondisi seperti ini dapat menimbulkan konflik antara industri dengan tenaga kerjanya (Lantara & Nusran, 2019).

Satu contoh konflik industrial yang umum terjadi dalam sebuah industri adalah adanya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) secara sepihak oleh pihak industri kepada karyawannya. Konflik semacam ini terjadi dikarenakan beberapa hal, seperti perbedaan pendapat, perbedaan kepentingan, dan perbedaan visi yang mengharuskan pihak industri memutuskan hubungan kerja seorang karyawannya dalam hubungan ketenagakerjaan.

Hubungan industrial seperti yang terjadi di atas pada dasarnya dapat diatasi. Dinas tenaga kerja sebagai mediator dapat mengatasi hubungan industrial yang terjadi di dalam industri. Partisipasi mediator tersebut sangat berperan dengan memberikan alternatif-alternatif pilihan dalam penyelesaian konflik hingga terwujudkan kesepakatan di antara kedua belah pihak yang berkonflik. Tujuan penanggulangan konflik industrial yang terjadi adalah: (1) menjaga kelangsungan operasi industri; (2) menjaga kelangsungan hidup pekerja, termasuk kelangsungan hidup dan kesejahteraan keluarganya; dan (3) meningkatkan serta menjaga stabilitas ekonomi masyarakat dan nasional (Dhulhijjahyani, Sjamsuddin, & Nuh, 2020).

Referensi

Agustianto, A., & Kirtan, T. (2021, April). Pendampingan Upaya Penyelesaian Permasalahan Pada Pt. Jovan Technologies Terkait Status Pekerja Kontrak Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. In ConCEPT-Conference on Community Engagement Project (Vol. 1, No. 1, pp. 167-176).

- Dhulhijjahyani, F., Sjamsuddin, S., & Nuh, M. (2020). Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Permasalahan Hubungan Industrial (Studi dalam Bidang Hubungan Industrial Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan). *PROFIT: Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1), 32-41.
- Idris, F. (2018). *Dinamika Hubungan Industrial*. Deepublish.
- Junaedi, A., & Kavling, J. J. G. S. (2018). Implementasi Kebijakan Pengupahan Pada Usaha Mikro dan Kecil. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 13(1), 41-56.
- Lantara, D., & Nusran, M. (2019). *Dunia Industri: Perspektif Psikologi Tenaga Kerja*. Nas Media Pustaka.
- Marnisah, L. (2019). *Hubungan Industrial dan Kompensasi (Teori dan Praktik)*. Deepublish.
- Nulhaqim, S. A., Irfan, M., & Adiansah, W. (2017). *Konflik Pada Masyarakat Nelayan Pantai Utara Jawa Barat (Studi Kasus: Di Desa Eretan Wetan Kecamatan Kandanghaur Kabupaten Indramayu)*. *Prosiding Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat*, 4(1), 11-28.
- Nuswantoro, A. R. (2017). Media Massa dalam Situasi Konflik: dari Bandwagon Effect Sampai Peace Narrative. *Jurnal Aspikom*, 1(6), 503-516.
- Panggabean, S. R. (2018). *Konflik dan perdamaian etnis di Indonesia*. Pustaka Alvabet.
- Rachman, R. (2017). *Pemeliharaan Hubungan Industrial yang Harmonis untuk Menjamin Kesejahteraan Karyawan*. Konferensi Nasional Ilmu Sosial dan Teknologi, 1(1).
- Sauni, H. (2016). Konflik Penguasaan Tanah Perkebunan . *University Of Bengkulu Law Journal*, 1(1), 45-67.
- Suaib, H., Rakia, A. S. R., Purnomo, A., & Ohorella, H. M. (2022). *Pengantar Kebijakan Publik*. *Humanities Genius*.
- Suwandi, S., Melinda, M., Rusmardiana, A., Dahliana, A. B., Fiyul, A. Y., Shadiq, T. F., ... & Rehutomo, J. (2022). MENINGKATKAN PENJUALAN DENGAN CUSTOMER ACQUISITION COST. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(02), 455-462.
- Wijayanto, H., & Olde, S. (2020). *Dinamika Permasalahan Ketenagakerjaan Dan Pengangguran Di Indonesia*. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(1), 85-94.

BAB

7

STRATEGI MENGATASI KONFLIK

Soltan Takdir, S.T., M.Si.

Universitas Amal Ilmiah Yapis Wamena

A. Strategi dan Konflik

Aktifitas manusia tidak akan pernah bisa terlepas dari kegiatan organisasi, baik organisasi formal maupun informal. Bahkan, tanpa kita sadari sebagian besar waktu kehidupan manusia ini dihabiskan dalam rangka partisipasi dalam kegiatan organisasi tersebut, mulai dari organisasi keluarga, masyarakat, sekolah dan tempat kita bekerja (Raya, 2016). Dengan berbagai peran yang dijalani manusia dan tentulah saling berinteraksi dengan berbagai karakter baik dalam lingkungan keluarga, masyarakat bahkan ditempat kerja. Bentuk interaksi tersebut tentulah akan berdampak positif maupun negatif.

Salah satu dampak yang tidak bisa terelakkan bagi manusia yaitu terjadinya konflik. Realitas kehidupan manusia tidak dapat terlepas dari konflik karena asas manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri terutama pada masyarakat modern saat ini. Dimana masyarakat yang memiliki sense atau kecenderungan untuk membentuk tatanan yang lebih baik melalui kelompok-kelompok sosial tertentu, oleh karena itu persaingan, kompetisi, dan konflik merupakan realitas nyata yang banyak terjadi serta menjadi sesuatu tak dapat dihindari (Kartono, 2013). Manusia akan selalu

- dipungkiri, bunyinya: bila wewenang bertambah maka kekuasaan pun berkurang, demikian pula sebaliknya.
2. Jangan terlalu terpisah dari konflik. Dinamika dan hasil konflik dapat ditangani secara paling baik dari dalam, tanpa melibatkan pihak ketiga.
 3. Jangan biarkan visi dibangun oleh konflik yang ada. Jagalah cara pandang dengan berkonsentrasi pada masalah-masalah penting. Masalah yang paling mendesak belum tentu merupakan kesempatan yang terbesar.

Referensi

- Heridiansyah, J. (2014). *Manajemen konflik dalam sebuah organisasi. Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)*, 6(1), 28-41.
- Kartono, K. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu. Badan Penerbit Rajawali Press.*
- Lule, B. (2010). Kiat Mengatasi Konflik Antar Karyawan. *JBE (Journal of Business and Economics)*, 138-142.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mister, N., Rini, R., & Karwan, D. H. (2017). Pengaruh Efektivitas Komunikasi Manajemen Konflik dan Komitmen Terhadap Disiplin Kerja Guru. *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 5(2).
- Raya, M. K. F. (2016). Resolusi Konflik dalam Institusi Pendidikan Islam (Kajian Empirik dan Potensi Riset Resolusi Konflik). *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 1(1), 71-85.
- Stevenin, (1994), *Strategi Menang/Menang dalam Menghadapi Konflik*, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Wartini, S. (2015). Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 64-73.
- Wirawan, W. (2009). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, Dan Penelitian*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

BAB

8

PENGELOLAAN KONFLIK

Dr. Roy Setiawan

Universitas Kristen Petra

A. Tahapan Pengelolaan Konflik

Dalam sebuah kehidupan bisnis maupun organisasi, konflik merupakan hal yang lumrah terjadi, salah satunya karena munculnya perbedaan nilai, status, kekuasaan, kondisi sosial budaya, dan masing-masing pribadi juga memiliki perbedaan kepentingan. Munculnya konflik juga merupakan suatu kondisi yang tidak menyenangkan dan bisa tiba-tiba muncul dimanapun kita berada, baik yang disebabkan seseorang maupun sekelompok orang (Puspita, 2018). Meskipun konflik ini tidak bisa dihindari dan pasti terjadi, kita bisa meminimalisir hal ini dengan cara melakukan manajemen konflik. Manajemen konflik itu sendiri merupakan proses mengelola konflik dengan mengembangkan serangkaian strategi yang dijalankan oleh pihak-pihak yang berkonflik untuk mencapai resolusi yang diinginkan.

Dari perspektif demokrasi, manajemen konflik akan membahas bagaimana menangani konflik secara konstruktif, termasuk pihak yang berkonflik dalam proses kerja sama, dan merancang sistem kerja sama praktis untuk mengelola perbedaan secara konstruktif. Dengan manajemen konflik, konflik akan terkelola sehingga dapat membatasi aspek

2. Sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan orang lain dalam setiap melaksanakan tugasnya. Maka, tiap individu harus memiliki rasa hormat terhadap adanya keberagaman tanpa memandang suku dan ras.
3. Setiap orang berhak untuk memberikan pendapat. Karena keberagaman pendapat dalam suatu kelompok juga dapat menyebabkan munculnya konflik karena tiap individu mempertahankan pendapat mereka sendiri. Cara untuk mengatasinya adalah menemukan solusi yang tepat dan bisa menguntungkan setiap individu dalam kelompok tersebut.
4. Terkadang munculnya konflik bisa membawa hal yang positif bagi suatu kelompok karena bisa meningkatkan kekompakan anggota dalam mencari solusi untuk sebuah masalah yang ada serta meningkatkan efektivitas suatu kelompok.

Referensi

- Noviza, N. & Meisari. (2021). *Manajemen Konflik*. Palembang: Bening Media Publishing.
- Puspita, W. (2018). *Manajemen Konflik: Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi, dan Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Royani, A. (2015). *Manajemen Konflik*. *Edukasi*, 7(1).
- Sudarmanto, et al. (2021). *Manajemen Konflik*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
- Waeduloh, H. (2014). *Manajemen konflik dalam perspektif dakwah*. *Jurnal Dakwah Tabligh*, 15(1), 94.

BAB 9 | KONFLIK LINI DAN STAF

Dr. Fathurrahman, M.M.

Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

A. Penyebab Konflik Lini dan Staf

Dalam sebuah organisasi yang menggunakan struktur lini dan staf, adalah kombinasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional, pelimpahan wewenang dalam organisasi ini berlangsung secara vertical dari seorang atasan pimpinan hingga pimpinan dibawahnya untuk membantu kelancaran dalam mengelola organisasi seorang pimpinan akan dibantu para staf dibawah, artinya tugas staf adalah membantu bisa berupa pemikiran, nasehat ataupun saran-saran, oleh karena itu data-data, informasi, ataupun pelayanan kepada pimpinan akan menjadi sebuah pertimbangan untuk menetapkan keputusan-keputusan atau kebijaksanaan

Robbin mengatakan konflik dalam organisasi disebut sebagai *The Conflict Paradoks*, yaitu pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian (Robbins & Stephen, 1943), antara lain:

1. Pandangan tradisional (*The Traditional View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik

bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan keamanan.

4. Kompromi atau Negosiasi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

5. Memecahkan Masalah atau Kolaborasi

Pemecahan sama-sama menang, di mana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan memperhatikan satu sama lainnya.

Dalam sebuah perusahaan dapat dipahami pada konflik lini dan staf, terasa susah dihindari, terkadang konflik adalah bagian dari dinamika dalam perusahaan. Untuk itu perlu mendapat perhatian dari kelompok lini maupun kelompok staf, sebab kalau konflik berkepanjangan, akan mengganggu jalannya perusahaan.

Referensi

- Alriani, I. M. (2012). Konflik Dalam Organisasi, Apakah Selalu Negatif? (Kajian Prilaku Organisasi). *Dharma Ekonomi*, 36.
- Kusworo. (2019). *Manajemen Konflik dan Perubahan Dalam Organisasi* (Adanan Abi Wildan, Ed.; Cetakan Pertama). Jatinagor: Alqrint.
- Muspawi. (2014). Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Meyranti H Tialo. *ACADEMIA*, 16, 1-7.
- Robbins, & Stephen, P. (1943). *Organization Behavior*.
- Widiyanto, G. (2018). Perilaku Individu Dalam Menghadapi Konflik & Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi. *Ekonomi dan Bisnis*, 16(1), 1-19.

BAB 10

PENANGGULANGAN KONFLIK LINI DAN STAF

Imran Rosadi, S.E., M.Si.

Universitas Muhammadiyah Parepare

A. Pengorganisasian Lini dan Staf

Peran dan fungsi setiap unsur dalam sebuah organisasi tentunya memiliki tanggung jawab tersendiri. Sehingga oleh setiap individu yang berada pada alur sebuah organisasi harus mampu saling memahami peran dan fungsi tersebut secara utuh agar tidak menimbulkan adanya kesalah pahaman yang akan berujung dengan timbulnya konflik pada sebuah organisasi.

Penerapan organisasi lini dan staf sangat relevan dengan pengembangan sebuah perusahaan dimana keberadaan dari staf akan mengikuti perkembangan yang dimiliki oleh organisasi. Semakin besar perkembangan organisasi maka akan berpengaruh pada jumlah staf yang dilibatkan dalam menjalankan roda organisasi.

Organisasi yang menerapkan pola lini dan staf pada dasarnya memiliki kecenderungan dalam hal pengelolaannya lebih bersifat pendelegasian wewenang. Pimpinan tertinggi memberikan kewenangan kepada bagian-bagian yang menjadi bawahannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Sementara kepala bagian menempatkan staf untuk mendukung pencapaian dari prioritas pekerjaan dalam sebuah bagian melalui pembagian wewenang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Kebijakan yang dimaksud dalam hal ini pemberian apresiasi dari perusahaan berdasarkan target pencapaian yang diperoleh setiap bidang, dan hal tersebut juga harus ditindak lanjuti pula dengan pemberian apresiasi terhadap staf. Melalui pola berimbang ini tentunya akan menghindari timbulnya persaingan yang tidak sehat baik itu antara lini maupun antara staf.

b. *Conflict attitude*

Tidak dapat dihindari bahwa dalam sebuah perusahaan memiliki multi kepribadian, sebab masing-masing individu tentunya memiliki karakter berbeda, sehingga jika timbul kepribadian menyimpang dari salah satu individu dalam organisasi akan berdampak pada timbulnya konflik.

c. *Conflict of interest*

Pemicu timbulnya *dis-harmonisasi* antara lini ataupun antara staf biasanya ditimbulkan karena adanya permasalahan kepentingan. Hal tersebut sering timbul karena terdapat individu atau kelompok hanya mengatasnamakan pencapaian sebuah kepentingan atas nama organisasi, namun pada kenyataannya lebih dominan hanya untuk memenuhi kepentingan dari kelompok atau dirinya secara pribadi

Referensi

- Alriani, I. M. (2012). Konflik dalam Organisasi, Apakah Selalu Negatif? (Kajian Prilaku Organisasi). *Dharma Ekonomi*, (36), 1-13.
- Dana, D. (2001). *Conflict Resolution: Mediation Tools for Everyday Work Life*. New York: McGraw-Hill.
- Usman, H. (2014). *Manajemen Teori. Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Jakarta: Bumi Aksara.

BAB 11

KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN KONFLIK

Joko Rehutomo, S.E., Ak., M.Ak., CA.

Universitas Bung Karno

A. Pandangan Teori Manajemen Terhadap Konflik

Setiap organisasi dibentuk bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi bersama. Tentu saja keberhasilan pencapaian visi dan misi tersebut ditentukan oleh berbagai faktor penunjang yang mendukungnya. Diantaranya adalah sumber daya modal dan sumber daya manusia. Sumber daya modal antara lain terdiri dari modal finansial dan modal aset yang berwujud bangunan, tanah, kendaraan, mesin, peralatan kantor serta aktiva tetap lainnya.

Sedangkan sumber daya manusia meliputi karyawan yang terbagi dalam beberapa tingkatan level manajemen. Ada 3 jenjang manajemen, mulai dari lower level management (manajemen tingkat pertama), middle level management dan juga *top level management*.

Dari ketiga jenjang tersebut membutuhkan technical skill yang berbeda-beda. Semakin tinggi level, semakin tinggi pula *management skill* yang mesti dikuasai. Sedangkan untuk kuantitas, semakin tinggi level, maka semakin sedikit jumlah yang bisa menduduki.

Adapun gambaran level manajemen suatu organisasi atau perusahaan dapat dijelaskan seperti bagan berikut ini.

- b. Atrasi, kompromi diambil dengan memercayakan keputusan kepada pihak ketiga untuk menyelesaikan konflik. Misalnya pengadilan yang memutuskan atas penyelesaian konflik yang terjadi.
 - c. Keputusan diambil secara kebetulan, tetapi tetap memperhatikan prinsip keadilan dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - d. Bentuk kompromi terakhir ini sebaiknya dihindari. Yaitu berlaku curang dengan memberikan sejumlah imbalan kepada pihak ke-3 yang memberikan keputusan agar pihaknya dimenangkan.
4. *Collaborating*. Kolaborasi antara pihak-pihak yang berkonflik untuk mencapai keputusan mufakat yang adil.
 5. *Competing*. Masing-masing pihak yang berkonflik saling berkompetesi untuk memenangkan kepentingan masing-masing. Hasilnya tentu ada pihak yang menang dan pihak yang kalah.
 6. *Conglomeration*. Bentuk manajemen konflik ini memakan banyak waktu dan tenaga karena menggabungkan ke-5 bentuk manajemen konflik.

Peranan seorang pimpinan dalam penyelesaian konflik mutlak diperlukan dalam waktu singkat dan tepat sasaran.

Sebagai pimpinan tidak boleh memaksakan kehendak dan sebaliknya sebagai bawahan juga harus menjaga dan sebisa mungkin menghindari konflik. Kondisi perusahaan yang bebas konflik akan menciptakan suasana kerja nyaman dan tentu saja produktivitas karyawan akan meningkat.

Referensi

Diksha, S. (n.d). Levels of Management with Diagram. Retrieved October 30, 2022, from <https://www.businessmanagementideas.com/management/levels-of-management/levels-of-management-with-diagram/4423>

Hani, T. H. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

BAB 12

MANAJEMEN KONFLIK DAN KINERJA

Dr. Rr. Sri Handari Wahyuningsih, S.E., M.Si.

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

A. Konflik dan Indikator Kinerja

Setiap organisasi dihadapkan pada tuntutan peningkatan kinerja dari waktu ke waktu selaras dengan tuntutan eksternal yang menggugah manajemen selalu melakukan pengelolaan SDM secara tepat. Manajemen organisasi perlu menciptakan iklim kerja kondusif yang mampu memfasilitas pengembangan kinerja individu dan berdampak pada kinerja organisasi. Salah satu kondisi yang sering muncul selaras dengan proses alokasi sumberdaya untuk mencapai tujuan adalah munculnya konflik dalam organisasi, baik pada level individu, kelompok maupun organisasi. Konflik merupakan fenomena umum yang terjadi dalam setiap organisasi, apapun bentuk organisasi yang ada. Untuk itu belajar tentang konflik dan bagaimana strategi dalam pengelolaan sangat penting bagi manajemen organisasi. Konflik menggambarkan adanya dinamika kelompok yang terjadi dalam organisasi dan sekaligus merepresentasikan adanya urgensi untuk mencapai tujuan.

Pada bab sebelumnya kita telah membahas tentang teori konflik, jenis jenis konflik, faktor-faktor yang dapat menimbulkan konflik dan pembahasan lainnya. Bab ini akan banyak mendiskusikan tentang bagaimana hubungan antara konflik dan kinerja. Untuk itu bab ini memberikan fokus pembahasan pada hubungan antara konflik dan kinerja.

1. Ketidakcocokan tujuan, menggambarkan adanya ketidaksesuaian antara tujuan individu dengan tujuan kelompok/organisasi.
2. Dorongan mendapatkan otonomi, biasanya akan muncul sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan untuk memenuhi motivasi intrinsik karyawan.
3. Saling ketergantungan, yang terjadi karena adanya saling keterkaitan antar pekerjaan.

Sedangkan konsekuensi konflik antara lain:

1. Kepuasan kerja, yang menggambarkan perasaan suka dan tidak suka dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Kinerja keuangan, yang menjelaskan apakah konflik memberikan kontribusi pada peningkatan atau penurunan kinerja keuangan organisasi.

Seperti diungkapkan diatas, bahwa konflik yang dikelola dengan baik akan memberikan dampak positif pada hasil dan kinerja. Dalam beberapa referensi juga didapat disimpulkan bahwa konflik akan memberikan pengaruh personal karyawan, antara lain perilaku kerja inovatif. Al-Ghazali dan Afsar membuktikan konsep ini dengan melakukan studi yang mengkaitkan antara konflik tugas dan perilaku kerja yang inovatif melalui konflik konstruktif, nilai konflik positif, fleksibilitas kognitif dan keamanan psikologis. Data dikumpulkan dari 316 pasangan atasan-bawahan yang bekerja pada perusahaan pengembangan perangkat lunak di Arab Saudi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik konstruktif memediasi hubungan antara konflik tugas dan perilaku kerja yang inovatif (Al-Ghazali & Afsar, 2021).

Referensi

- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021), Investigating The Mechanism Linking Task Conflict With Employees' Innovative Work Behavior. *International Journal Of Conflict Management*, 32,(4), 599-625.

- Asnofidal, A. (2020). Transformational Leaders in Handling Organizational Conflict. *Jurnal Prajaiswara*, 1(1), 1-19.
- Eshghi, K., & Ray, S. (2021). Conflict And Performance In Channels: A Meta-Analysis. *Journal Of The Academy Of Marketingcience*, 49, 327-349.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Conopaske. (2015). *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. McGrawhill Inc.
- Nambisan, S., & Baron A. R. (2019). On the Costs of Digital Entrepreneurship: Role Conflict, Stress, and Venture Performance in Digital Platform-based Ecosystems. *Journal of Business Research Special Issue*, 1-46.
- Riggio E. R. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, Sixth Edition. California: Pearson.
- Slocum, Crown, & Brown. (2002). The Effect of Goal Conflict on Performance. *Journal of Leadership and Management Study*, 9(1), 77-89.
- Triyono, A. J., & Prayitno, A. (2017). Pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap stres kerja dan kinerja pegawai Dinas Penerangan Jalan dan Pengelolaan Reklame Kota Semarang. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 92-100.
- Yanhong, T., & Leilei, Z. (2021). *Relationship Between Team Conflict And Performance In Green Enterprises: A Cross-Level Model Moderated by Leaders' Political Skills*.

BAB 13

MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES KERJA

Isthofaina Astuty, S.E., M.Si.

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

A. Hubungan Konflik Kerja dan Stres Kerja

Untuk menjalankan semua rencana dan aktivitas organisasi, sumberdaya manusialah yang berperan sebagai motor penggerak organisasi. Organisasi yang memiliki teknologi tinggi, asset modal yang banyak, serta sumberdaya material yang melimpah namun tidak dilengkapi dengan keberadaan SDM yang berkualitas akan mengalami banyak kendala dalam mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia yang memiliki banyak potensi, baik yang berwujud kognisi, fisik, psikis dan hati akan memberikan kontribusi besar bagi organisasi disbanding dengan sumberdaya lain. Namun demikian SDM yang memiliki karakteristik yang unik memiliki lebih banyak potensi untuk mendatangkan masalah bagi organisasi, apalagi jika SDM tidak dikelola dengan baik. Salah satu masalah yang muncul dan tidak bisa dihindari adalah konflik dan stres kerja.

Konflik dan stres kerja adalah masalah khas yang hanya muncul dalam pengelolaan SDM. Interaksi antar manusia, baik interaksi individual maupun kelompok menjadi potensi munculnya konflik dan stres. SDM yang memiliki latar belakang dan kepentingan yang berbeda menjadi sumber utama munculnya konflik. Karakteristik SDM yang memiliki

memahami proses munculnya konflik, maka pimpinan organisasi akan mampu mengambil keputusan yang berkaitan dengan bagaimana proses konflik bisa dipercepat, ditunda atau bahkan dihindari. Ketika pimpinan organisasi paham dengan sumber konflik, maka mereka mampu mengambil keputusan agar meminimalkan peran sumber konflik dalam memicu konflik dalam organisasi.

Dalam mengelola konflik, pimpinan organisasi juga harus paham mengenai konsekuensi dari konflik yang ada, apakah positif ataupun negatif, kapan konflik berdampak positif atau negatif serta apakah konflik yang berdampak positif tidak mendatangkan efek samping bagi individu, kelompok maupun organisasi. Seperti yang sudah diuraikan di depan, meskipun konflik sering bisa memberikan efek positif dalam kadar tertentu, namun organisasi harus mampu mengelola konflik dalam arti ketika konflik tidak ada dalam organisasi, maka organisasi harus mampu menyuntikan virus konflik yang tepat sehingga muncul konflik dalam kadar yang tepat. Selama proses itu, organisasi pun harus memonitor perkembangan konflik, sehingga konflik tidak berkembang ke tingkat *disfunctional conflict*. Adanya manajemen konflik yang tepat dan tingginya pengalaman berhadapan dengan konflik maka individu dalam organisasi akan merasa siap untuk menghadapi munculnya konflik sehingga kecemasan berkurang dan akhirnya akan menurunkan stres yang dirasakan.

Referensi

- Dodanwala, T. C., San Santoso, D., & Shrestha, P. (2022). *The Mediating Role Of Work-Family Conflict On Role Overload And Job Stress Linkage*. Built Environment Project and Asset Management, (ahead-of-print).
- Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (2017). *Conflict Management*. In Oxford research encyclopedia of psychology.

- Fauzan, R. (2022). Peran Stres Kerja dan Komitmen Organisasional pada Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga terhadap Kinerja Pegawai Wanita Rumah Sakit Jiwa Provinsi Kalimantan Barat. *Performance: Jurnal Personalia, Financial, Operasional, Marketing dan Sistem Informasi*, 29(1), 61-73.
- Ferine, K. F., Aditia, R., & Rahmadana, M. F. (2021). An Empirical Study Of Leadership, Organizational Culture, Conflict, And Work Ethic In Determining Work Performance In Indonesia's Education Authority. *Heliyon*, 7(7), e07698.
- Hassan, M. M., et al. (2022). Perhubungan antara Konflik Kerja dan Keluarga terhadap Stres dalam kalangan Pekerja Kakitangan Awam. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(2), e001282-e001282.
- Iskamto, D., Ghazali, P. L., & Afthanorhan, A. (2022). Conflict Management In The Workplace And Its Impact On Employee Productivity In Private Companies. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, 1(1), 54-61.
- Jia, C. X., & Fu, C. (2022). The Influence Of Work-Family Conflict On Social Worker Job Satisfaction. *Journal Of Social Work*, 22(4), 970-991.
- Liu, Y., et al. (2022). Work-Family Conflict And Job Stress Among Seafarers: The Moderating Role Of Job Satisfaction. *Psychology, Health & Medicine*, 27(9), 1989-1995.
- Mahboob, A. (2022). The Impacts of Organizational Justice and Conflict Management on Employee Relation With Mediating Role of Climate of Trust. *British Journal of Innovation in Science, Research and Development*, 1(1), 46-58.
- Marič, M., Todorović, I., & Žnidaršič, J. (2021). Relations Between Work-Life Conflict, Job Satisfaction And Life Satisfaction Among Higher Education Lecturers. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Econom ies*, 26(1), 63-72.
- Mawardi, M. C. (2022). Alternative Work Arrangements, Work Environment, And Job Stress On Job Satisfaction And Turnover Intention. *Golden Ratio Of Human Resource Management*, 2(1), 27-39.
- McKibben, L. (2017). Conflict Management: Importance And Implications. *British Journal Of Nursing*, 26(2), 100-103.

- Mizser, C. (2022). Global Answers in Conflict Management. Reasonable Time in Civil and Criminal Procedure. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 6(2), 1911-1919.
- Rahim, M. A. (2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict. *International Journal Of Conflict Management*.
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Edisi ke 16 Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen (Edisi Keenambelas)*. Jakarta: Erlangga.
- Sadiq, M. (2022). Policing In Pandemic: Is Perception Of Workload Causing Work-Family Conflict, Job Dissatisfaction And Job Stress?. *Journal Of Public Affairs*, 22(2), e2486.
- Sahay, S., Gigliotti, R. A., & Dwyer, M. (2022). Role Conflict, Job Crafting, Stress And Resilience Among Nurses During COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(3), 234-243.
- Salama, W., et al., (2022). Impact Of Work Stress And Job Burnout On Turnover Intentions Among Hotel Employees. *International Journal Of Environmental Research And Public Heal Th*, 19(15), 9724.
- Tran, Q. H. N. (2022). Exploring Relationships Among Overload Stress, Work-Family Conflict, Job Satisfaction, Person-Organisation Fit and Organisational Commitment in Public Organizations. *Public Organization Review*, 1-17.
- Viegas, V., & Henriques, J. (2021). Job Stress And Work-Family Conflict As Correlates Of Job Satisfaction Among Police Officials. *Journal Of Police And Criminal Psychology*, 36(2), 227-235.
- Yoon, J. E., & Cho, O. H. (2022). Intention to Stay in Specialist Trauma Nurses: Relationship With Role Conflict, Stress, and Organizational Support. *Journal of Trauma Nursing*, 29(1), 21-28.

BAB 14

PERDAMAIAN PASCA KONFLIK

Hafizh Zain Abdillah, M.Psi.

STIKES Citra Delima Bangka Belitung

A. Membangun Perdamaian Pasca Konflik

Istilah *peace* (perdamaian) dibutuhkan pasca terjadinya konflik dalam sebuah organisasi. Sebuah organisasi akan mendapatkan pembelajaran setelah mengalami konflik di dalamnya. Perdamaian pasca konflik akan membuat organisasi menjadi lebih tenang dalam menjalankan kegiatan. Konflik yang sudah selesai akan meninggalkan catatan untuk perbaikan yang lebih baik bagi organisasi dan perdamaian pasca terjadinya konflik akan mengawasi perubahan tersebut agar tujuan organisasi tercapai.

Pada bab ini akan di bahas mengenai perdamaian pasca konflik. Pada bab ini menjelaskan tentang membangun perdamaian pasca konflik, strategi pengelolaan pasca konflik, dan resolusi konflik dan penanganan pasca konflik.

Pembangunan perdamaian (*peace building*) dianggap sebagai upaya untuk mengakhiri konflik dengan negosiasi dan kompromi. Pembangunan perdamaian (*peacebuilding*) dipahami untuk mengatasi akar penyebab konflik yang menjadi dasar terjadinya reformasi struktural menuju keadilan dan kesetaraan. *Peacebuilding* adalah upaya jangka panjang untuk mengubah konflik melalui rencana komprehensif untuk mengubah semua aspek konflik, terutama para individu yang terlibat, struktur hubungan antara individu, dan struktur

menciptakan “momentum keberhasilan”, dengan kata lain konflik adalah tanda di sepanjang jalan menuju final dan tujuan yang diinginkan. Jangan terjebak dan melupakan tujuan akhir atau gambar yang lebih besar (Kinicki, 2021). Beberapa perilaku resolusi konflik terbaik adalah pengambilan perspektif, menciptakan solusi, mengekspresikan emosi, menjangkau, dan mendokumentasikan area persetujuan dan ketidaksetujuan (Griffin et al., 2020).

Resolusi konflik memiliki lima nilai dasar yaitu *reciprocity*, *human equality*, *shared community*, *fallibility*, dan *non-violence* (Blank, 2020). Penjelasan dari lima nilai dasar resolusi konflik sebagai berikut:

1. *Reciprocity* (Timbal Balik). Masing-masing pihak dalam perselisihan setuju untuk memperlakukan pihak lain dengan keadilan yang sama seperti yang biasanya mereka harapkan.
2. *Human Equality* (Kesetaraan Manusia). Setiap orang mempunyai persamaan hak untuk diperlakukan secara adil, dengan hormat, dengan memperhatikan kebutuhan mereka dan berhak atas kebebasan seperti kebebasan hati nurani, berpikir dan berekspresi.
3. *Shared Community* (Komunitas Bersama). Ada pengakuan timbal balik sebagai bagian dari komunitas yang lebih luas yang ingin dilestarikan oleh para anggota.
4. *Fallibility* (Kekeliruan). Orang yang berakal akan mengerti bahwa penilaian mereka sendiri serta penilaian orang lain mungkin salah.
5. *Non-Violence* (Nonkekerasan). Taktik pemaksaan tidak akan digunakan oleh pihak mana pun yang bersengketa untuk mendapatkan persetujuan atau persetujuan.

Referensi

- Algert, N. T., Yep, C. L.-H., Rogers, K. S., & Stanley, C. A. (2021). *Conflict Management and Dialogue in Higher Education*. Information Age Publishing Inc.

- Askandar, K. (2021). *Peace and Conflict Transformation in Southeast Asia*.
- Blank, S. (2020). *Managing Organizational Conflict*. McFarland & Company.
- Gerard, C., & Kriesberg, L. (2018). *Security and Conflict Management: Conflict and Collaboration For Better or Worse*. Routledge.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational Behavior-Managing People and Organizations (13e)*. <http://www.cengage.com/>
- Ivanov, I. (2019). Adapted Conflict Resolution Model in Business Organizations. *Trakia Journal of Sciences*, 17(1), 548–554.
- Kinicki, A. (2021). *Organizational Organizational Behavior (Third Edit)*. McGraw-Hill Education.
- Murphy, J. (2020). *Management and War How Organisations Navigate Conflict and Build Peace*. Palgrave Macmillan.
- Walston, S. L., & Johnson, K. L. (2022). *Organizational behavior and theory in healthcare: leadership perspectives and management applications*. Health Administration Press.
- Wilkin, L., & Pathak, Y. (2022). De Gruyter Handbook of Organizational Conflict Management. In *De Gruyter Handbook of Organizational Conflict Management*. CPI books GmbH, Leck.

BAB 15

ISU STRATEGIS MANAJEMEN KONFLIK

Assoc. Prof. M Sihab Ridwan, Ph.D., CPHCM.

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

A. Konflik dan Nilai Etika

Terjadinya konflik di perusahaan merupakan sesuatu hal yang tidak bisa dihindari. Konflik yang berkepanjangan, akan tetapi, tentu akan mengganggu kinerja perusahaan. Karena itu sangat esensial bagi suatu perusahaan untuk bisa mengatasi berbagai konflik yang muncul di lingkungan perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk mengelola konflik merupakan faktor penting agar perusahaan bisa tetap bertahan terutama dalam era disruptif ini. Tidak ada pilihan lain memang, manajemen perusahaan akan mencari cara untuk mencegah hingga mengatasi dan memecahkan konflik yang terjadi. Konflik yang berkelanjutan akan mengganggu semangat dan motivasi kerja karyawan. Karena itu menerapkan strategi manajemen konflik yang tepat merupakan suatu keniscayaan.

Ada banyak definisi konflik. Konflik merupakan suatu keadaan dimana terjadi ketidak sesuaian antar nilai atau tujuan-tujuan yang akan dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam kaitannya dengan pihak lain (Wahyudi, 2006). Hal tersebut bisa mendorong terjadinya emosi atau stres yang bisa mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja karyawan. Pakar lain yakni Stoner mengatakan bahwa konflik organisasi adalah meliputi perbedaan pendapat dan tidak adanya kesepakatan soal alokasi sumber daya

metode yang tepat dalam penyelesaian konflik itu. Secara teologis manajemen konflik mempunyai landasan etisnya sebagaimana dikatakan dalam alquran bahwa jika ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya. Bermusyawarahlah kalian untuk mencari solusi perdamaian. Dalam hal ini komunikasi berperan cukup signifikan dalam mewujudkan berbagai kegiatan pengelolaan konflik dalam suatu organisasi. Pola penyelesaian konflik yang kurang tepat, akan tetapi, mengakibatkan konflik berkepanjangan, berakibat negatif pada lingkungan kerja dan mengganggu produktifitas kerja karyawan dan pada akhirnya akan menggerus kinerja perusahaan. Karena itu sangat esensial pimpinan organisasi memiliki kecerdasan emosional yang mempengaruhi pemilihan gaya manajemen konflik di suatu organisasi.

Referensi

- Fauzan, A. S., & Usriyah, L. (2021). Peran Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik. *Jurnal Idarah: Pendidikan dan Kependidikan*, 5(2), 163-174.
- Majid, Z. A. (2020). Konsep Musyawarah Dalam AlQuran (Kajian Tafsir Tematik). *Al Marhalah Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1).
- Nastiti, D. S., & Andriani, F. (2014). Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Gaya Manajemen Konflik pada Wanita Dewasa Awal yang Telah Menikah. *Jurnal Psikologi Klinis dan Kesehatan Mental*, 3(3).
- Nur, S. K. (2018). Manajemen Konflik dalam Tinjauan Etika Bisnis Syariah 2018. *Seminar Nasional dan Call For Paper III*.
- Wahyudi, A. (2006). *Konflik, Konsep Teori dan Permasalahan*. Retrieved November 8, 2022, from file:///C:/Users/ASUS/Downloads/45-Article%20Text-82-1-10-20160304%20(1).pdf

TENTANG PENULIS



Ferdinandus Sampe, S.E., M.Bus., Ph.D.

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Atma Jaya Makassar. Pendidikan formal S1, pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin; S2 pada Graduate College of Business, Southern Cross University, dan S3 pada School of Commerce and Management, juga Southern Cross University. Penulis pernah mendapatkan hibah untuk mengikuti program kursus Etika Bisnis pada Ateneo Business Ethics Centre, Ateneo University, Philipina. Penulis juga telah menerbitkan sejumlah jurnal internasional dan book chapter.

Email: ferdisampe1404@gmail.com



Elvira, S.Sos., M.Sos.

Penulis lahir di Kota Palu pada tanggal 5 Oktober 1985. Penulis menyelesaikan pendidikan formal di SDN INTI Tonggolobibi kecamatan Sojol Kabupaten Donggala Sulawesi Tengah lulus pada Tahun 1997, Pondok Pesantren Modern AL-Istiqomah Ngatabaru sulawesi Tengah lulus pada tahun 2000, MAN 2 Model kota palu sulawesi Tengah lulus pada tahun 2003, S1 di Universitas Tadulako Palu pada tahun 2004, S2 di Universitas Nasional (UNAS) Jakarta Selatan 2016. Saat ini penulis merupakan Dosen Tetap di Fakultas Agama Islam pada Program Studi Komunikasi Penyiaran Islam (KPI) Universitas Muhammadiyah sejak tahun 2021. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Buku yang dihasilkan oleh penulis diantaranya Buku Memahami Lingkup Pasar Modal Syariah. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di jurnal Iqra di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammaadiyah Palu.

Email: virasaja200220@gmail.com



Apud Abdul Aziz, S.AB., M.M., PMTQ., CNHRP., CPI., CPS., CGL., CSTMI., CMPI., CJKB., CCW., CELC., CPDM., CFGIB., CEMM., CSMC., CHTeach., CMPyD., CNeo Mg., CM., CNLPLC., CHTh., CHCM.

Kelahiran di Bekasi, suka berkacamata hitam ini sedang menempuh Pendidikan Sarjananya, jurusan Ilmu Hukum di Universitas Mpu Tantular, Jakarta. Berdomisili di Kp Ceper, hobinya memasak, ngerujak dan jalan-jalan. Sangat menjunjung tinggi nilai dedikasi yang sudah beliau tanamkan sejak lama. Bekerja sebagai praktisi di PT SONTON FOOD INDONESIA (SFI), dengan atasannya Bapak Hendrik Taufan dan Bapak Anwar Sadat selaku Direktornya. Sore malamnya kuliah dan mengajar sebagai Dosen Praktisi di perguruan tinggi daerah Cikarang.

Email: apudazz@yahoo.com



Agus Koni, S.T., M.E., CPRW., CBPA.

dilahirkan di Subang Jawa Barat tepatnya pada tanggal 14 Juli 1980, istrinya bernama Selly Meylia, S.Pd. dan mempunyai tiga anak yaitu Putri Kania El qoni, Putra Brajamusti El qoni, Prabu sakti El qoni. Penulis merupakan Dosen tetap di STEI AL-Amar subang sebagai Kaprodi Ekonomi Syariah dan juga sebagai Ketua Penelitian LP3M AL-AMAR, menamatkan pendidikan dasar di kampung halamannya di SDN Bhakti Mulya, jenjang menengah pertama di SMPN Pasirbungur, Menengah atas STM Kalijati Lanud Suryadarma Subang, dan melanjutkan ke Perguruan Tinggi di Yogyakarta yaitu Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan jurusan AVIONICA dan juga di Insutitut Sains & Teknologi AKPRIND Jurusan Elektronika, melanjutka program pascasarjana di IAIN kediri jurusan Ekonomi Syariah. Selain Pendidikan Formal penulis juga pernah mengenyam pendidikan non formal yaitu di beberapa pesantren di Jawa Barat, Yogyakarta dan juga Jawa Timur. Diantaranya pernah di pesantren Miftahul Ulum Subang, Ponpes Al Fatah Kalijati Subang, Ponpes Nurul Ummah Yogyakarta dan di Ponpes di Provinsi Banten dan beberapa ponpes di Jawa Timur..

Email: putraelqoni@gmail.com



Sri Suyarti, S.E., M.M.

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gentiaras sejak tahun 2010. Pengampu mata kuliah Bank dan Lembaga Keuangan, Kewirausahaan, manajemen sumber daya manusia.

sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi wakil ketua IWABRI (Ikatan Wanita Bank Rakyat Indonesia), wakil ketua bidang pelatihan dan pengembangan IWAPI Propinsi Lampung.

Email: srisuyarti65@gmail.com



Dr. Abdullah, S.E., M.M.

Penulis merupakan Dosen Jurusan Administrasi Bisnis pada Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif Politeknik Negeri Pontianak sejak tahun 1998. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain

pendidikan formal yang telah ditempuhnya yaitu S1 Sarjana Ekonomi (SE) Universitas Tanjungpura Pontianak (1989), S2 Magister manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak (2005), dan S3 Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Universitas Brawijaya Malang (2012). penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga pernah bekerja di perusahaan Bumi Raya Utama Group (BRU GROUP) dari tahun 1989-2000. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Simulasi Bisnis, Manajemen Keuangan, Ekonomi Lanjutan, dan Manajemen Proyek. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga mengajar diperguruan tinggi swasta di Pontianak.

Email: abdul_polnep2@yahoo.co.id



Soltan Takdir, S.T., M.Si.

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Amal Ilmiah Yapis Wamena sejak tahun 2012. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Statistik Sosial Teori & Aplikasi, Modul Pelatihan Analisis Statistik, Dasar Manajemen Operasional. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: soltantakdir@unaim-wamena.ac.id



Dr. Roy Setiawan

Roy Setiawan menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) nya di Program Studi Teknik Informatika Universitas Kristen Petra pada tahun 2004. Selama menyelesaikan S1 nya, juga aktif sebagai Ketua Himpunan Mahasiswa (HIMA) Teknik Informatika periode 2002-2003, dan pernah dipercaya menjadi Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas Kristen Petra periode 2003 -2004. Selain itu pernah menjabat sebagai koordinator forum komunikasi lembaga kemahasiswaan perguruan tinggi kristen indonesia. Pengalaman kepemimpinannya menjadi semakin terampil ketika mengabdikan sebagai ketua pengurus daerah departemen pemuda dan anak kota Surabaya periode 2009 - 2017 di salah satu organisasi non profit. Pendidikan Magister (S2) diselesaikan di Universitas Airlangga pada program magister sains manajemen (M.SM.), dan lulus cumlaude pada saat menempuh Pendidikan Doktor (S3) di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya tahun 2021 dengan Beasiswa Pascasarjana Dalam Negeri (BPPDN) dari Kementerian Ristekdikti Republik Indonesia. Selain pendidikan formal, juga berhasil menyelesaikan sertifikasi di bidang Human Resources and Behavior yaitu Certified Professional Human Resources (CPHR), Certified Behavioral Analyst (CBA), Certified Behavior Consultant

(CBC), dan Certified International Trainer (CIT). Tulisannya banyak dimuat di jurnal internasional bereputasi mulai dari jurnal terindeks Scopus Q1 hingga Web of Science (Wos) dengan topik-topik seputar manajemen, kepemimpinan, perilaku keorganisasian, dan teknologi, selain juga menjadi reviewer pada jurnal-jurnal Scopus. Saat ini mengabdikan sebagai dosen tetap di Program Business Management, School of Business and Management, Universitas Kristen Petra Surabaya, juga mengajar di Program Studi Magister Manajemen, serta pernah menjabat sebagai Ketua Program Business Management serta Kepala Laboratorium Leadership. Saat ini terdaftar sebagai anggota Insan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI) dan Forum Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi (FAME).

Email: roy@petra.ac.id



Dr. Fathurrahman, M.M.

Penulis merupakan Dosen Sistem Perbankan Islam pada Program Studi Ekonomi Islam Universitas Islam Negeri Alauddin sejak tahun 2021. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian., penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional.

Email: fathur40@yahoo.co.id



Imran Rosadi, S.E. M.Si.

Penulis merupakan Dosen Manajemen Keuangan pada Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Parepare sejak tahun 2020. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah

diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/ seminar/lokakarya tertentu.

Email: imranrosadi020873@gmail.com



Joko Rehutomo, S.E., Ak., M.Ak., CA.

Penulis saat ini mengabdikan sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi. Sejak tiga tahun terakhir, disamping tugas rutinnnya sebagai PNS, penulis juga mengajar sebagai Dosen Akuntansi pada Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi di Universitas Bung Karno, Jakarta. Mata kuliah yang penulis ampu adalah Akuntansi Sektor Publik, Akuntansi Keuangan Syariah, Perpajakan, Seminar Perpajakan, Akuntansi Keuangan Menengah, Akuntansi Keuangan Lanjutan, Akuntansi Biaya serta Akuntansi Manajemen. Disela waktu luang, penulis menyalurkan hoby dengan berkebun, membaca dan menulis fiksi. buku karyanya antara lain kumpulan cerpen tunggal “wajah negeri yang terlupakan” (Trust Publishing, 2015, edisi revisi 2016) dan novel “istana pasir” (Trust Publishing, 2017). Buku ajar mata kuliah yang ditulis bersama rekan-rekan sejawat dosen adalah “memahami lingkup pasar modal syariah” (Eureka Media Aksara, 2022).

Email: rehutomosunu@gmail.com



Dr. Rr. Sri Handari Wahyuningsih, S.E., M.Si.

Penulis merupakan Dosen Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sejak Tahun 1994. Selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis belajar selalu terbuka dengan mengikuti berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi untuk meningkatkan karir dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Beberapa sertifikasi kompetensi yang diikuti adalah Sertifikat HR Manager, Serifikat Risk Management, Sertifikat Asesor. Penulis juga belajar dengan berkontribusi dalam dunia praktis sebagai trainer, dan konsultan. beberapa program konsultasi yang diberikan antara lain Tata Kelola Organisasi, Penyusunan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan, Penyusunan Sertifikasi Kompetensi, Penyusunan Sistem Penggajian. Penulis juga belajar dengan berkiphrah secara aktif pada pendampingan

koperasi, BUMDes, kelompok usaha, untuk membantu penataan kelembagaan dan penguatan usaha.

Email: ndari_moehdam@yahoo.com; handari@umy.ac.id



Isthofaina Astuty, S.E., M.Si.

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sejak tahun 1996. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan, workshop dan seminar untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya pada aspek pengajaran, penelitian dan pengabdian yang berkaitan dengan bidang manajemen SDM dan perilaku organisasi. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: isthofainaastuty@umy.ac.id



Hafizh Zain Abdillah, M.Psi.

Penulis merupakan Dosen Psikologi di STIKES Citra Delima Bangka Belitung sejak tahun 2021. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: hafizhzainabd@gmail.com



Assoc. Prof. M Sihab Ridwan, Ph.D., CPHCM.

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Untag Surabaya. Pendidikan terakhir S3 dari Universitas Southampton, England, UK. Pernah menjadi ketua prodi Magister Manajemen FEB Untag Surabaya (2017- 2021). Sebelumnya pernah menjadi ketua pusat studi Ekonomi dan Masyarakat Lemlit Untag Surabaya (2000-2009)

Email: shihab@untag-sby.ac.id