

Strategi Efektif Manajemen Konflik dalam Organisasi: Mewujudkan Lingkungan Kerja yang Harmonis

Nayla Kamila Falobo^{1*} | Shoji Anugrah Mailangkay¹ | Hayatul Khairul Rahmat¹ | Stivens Justin Boky¹ | Justin Bongsoikrama¹ | Desi Natalia¹

¹ Universitas Budi Luhur, Jakarta, Indonesia

Correspondence Email:
nayla.falobo@student.budiluhur.ac.id*

Kata Kunci:
Manajemen Konflik; Lingkungan Kerja; Strategi Organisasi.

Abstrak

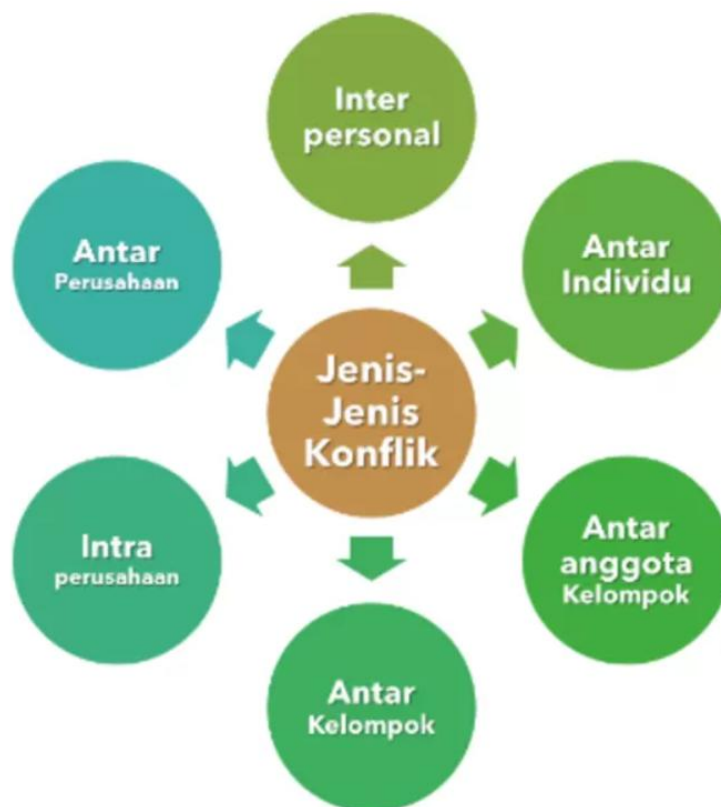
Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab konflik dalam organisasi, dampaknya terhadap kinerja, serta strategi manajemen konflik yang efektif. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi literatur, kajian ini menganalisis konflik dari aspek individu, kelompok, dan struktur organisasi. Hasil menunjukkan bahwa konflik sering dipicu oleh perbedaan persepsi, gaya komunikasi, dan ketimpangan distribusi sumber daya. Dampak konflik negatif meliputi penurunan motivasi, produktivitas, dan hubungan kerja. Namun, jika dikelola dengan tepat, konflik dapat mendorong inovasi dan kolaborasi. Strategi yang dibahas meliputi kolaborasi, kompromi, penghindaran, kompetisi, dan pengembalian. Kolaborasi dianggap paling efektif dalam menciptakan solusi yang adil dan meningkatkan keharmonisan kerja. Kesimpulannya, manajemen konflik yang tepat sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan harmonis.

PENDAHULUAN

Konflik secara etimologis merujuk pada perbedaan pendapat, argumen, atau perjuangan yang timbul dari keinginan atau pendapat yang berbeda. Istilah ini juga dapat diartikan sebagai pertentangan atau ketidaksepakatan terhadap sesuatu. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, konflik diartikan sebagai perselisihan, pertikaian, atau pertentangan. Manajemen konflik, menurut Rahim, bertujuan untuk mengidentifikasi konflik secara efektif, meminimalkan efek negatifnya, dan memaksimalkan potensi positifnya (Rahim, 2023). Konflik adalah bagian tak terpisahkan dari interaksi manusia, dan cara kita menanganinya dapat memengaruhi kualitas hubungan dan kesejahteraan psikologis kita secara signifikan. Manajemen konflik memegang peranan penting dalam berbagai aspek kehidupan manusia, baik secara pribadi maupun profesional. Pentingnya manajemen konflik menjadi semakin jelas dalam lingkungan kerja yang kompleks dan selalu berubah saat ini. Manajemen konflik juga elemen penting dalam organisasi untuk memastikan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Dalam perekonomian yang kompetitif Pada titik ini, individu dan organisasi akan menjadi lebih akrab satu sama lain Tergantung satu sama lain (Cooper, R., & Nelson, 2022). Persaingan dan Ini berkembang pada perbedaan dalam keuntungan yang mengganggu ketergantungan ini dan menyebabkan konflik. Salah satu teori yang paling banyak diteliti dalam ilmu sosiologi itu teori konflik. Hanya teori konflik yang diungkapkan itu didefinisikan sebagai kumpulan teori untuk dijelaskan khususnya peran konflik antar kelompok kelas kehidupan sosial dalam masyarakat. Teori konflik Lihat bahwa itu tidak kekal dalam masyarakat tidak apa-apa. Buktinya ada di setiap perusahaan mereka harus mengalami kompetisi atau stres tegangan (Suwandi et al., 2022).

Teori konflik juga melihat Keberadaan dominasi, paksaan dan kekuasaan dalam masyarakat Teori konflik merupakan lawan dari teori struktural fungsional yang menekankan keteraturan sosial (Rohman, 2020). Teori ini berfokus pada pertikaian dan konflik dalam sistem sosial, serta melihat bahwa masyarakat tidak dapat dipahami hanya dari sifat alami manusia yang cenderung memusuhi dan menguasai satu sama lain, terutama dalam hal kekuasaan. Teori konflik modern menawarkan perspektif yang lebih kompleks dan muncul sebagai kritik terhadap teori fungsionalisme struktural. Manajemen konflik masih menjadi tantangan bagi banyak organisasi di Indonesia, meskipun telah banyak dibahas dalam literatur. Penelitian Nasrudin dalam (Zuli Kasmawanto, n.d.). Menunjukkan bahwa konflik interpersonal merupakan jenis konflik yang paling umum di organisasi Indonesia, yang seringkali disebabkan oleh perbedaan persepsi, komunikasi yang tidak efektif, dan gaya kepemimpinan yang otoriter.



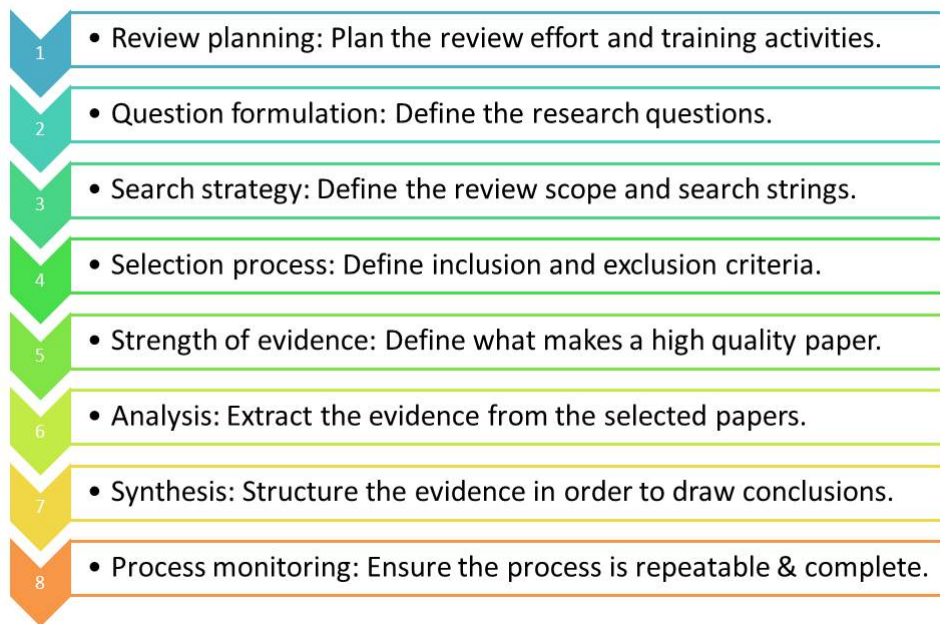
Gambar 1. Jenis Konflik

Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat menurunkan produktivitas, memicu ketegangan antarpribadi, menurunkan motivasi karyawan, dan merusak budaya organisasi serta menghambat pencapaian tujuan organisasi. Namun, dengan strategi manajemen konflik yang tepat, konflik justru dapat menjadi katalisator bagi inovasi, kolaborasi, dan perbaikan proses kerja. Penulisan ini disusun untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor penyebab konflik dalam organisasi, baik yang bersumber dari individu, kelompok, maupun struktur organisasi. Selain itu, penulisan ini bertujuan untuk menganalisis dampak yang ditimbulkan oleh konflik terhadap kinerja organisasi serta hubungan antarindividu di lingkungan kerja, termasuk bagaimana konflik yang menyebabkan produktivitas dan dinamika tim. Lebih jauh lagi, penulisan ini memuat berbagai strategi manajemen konflik yang dapat diterapkan dalam organisasi serta menilai efektivitas strategi-strategi tersebut dalam konteks yang berbeda-beda. Melalui pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan bagaimana penerapan strategi manajemen konflik yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini berbasis metode penelitian kepustakaan (library research). Penelitian kepustakaan merupakan jenis penelitian yang dilakukan dengan menggunakan kepustakaan (literatur), dapat berupa buku referensi, laporan hasil penelitian oleh peneliti sebelumnya, maupun artikel ilmiah.

Systematic Literature Review



Gambar 2. Flowchart Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor Penyebab Utama Konflik dalam Organisasi

Suatu konflik dapat terjadi karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan. Kerugian ini bukan hanya bersifat material, tetapi dapat juga bersifat non material. Manajemen Konflik dalam sebuah organisasi dimaksudkan seseorang pelaku yang dimana antara seseorang pihak luar maupun pihak satu sama lainnya dalam suatu konflik, dalam hal ini setiap terjadinya konflik pasti memiliki latar belakang penyebabnya. Konflik dalam suatu perusahaan merupakan hal yang wajar saja. Hal ini karena konflik merupakan bagian dari interaksi sosial, yang dapat menimbulkan efek positif maupun negatif, tetapi bergantung pada pemimpinnya (Suwandi et al., 2022). Konflik juga merupakan kondisi yang tidak menyenangkan yang dapat muncul secara tiba-tiba di mana pun kita berada, baik yang disebabkan oleh individu atau kelompok.

Konflik yang muncul dalam suatu perusahaan tidak harus dianggap sebagai peristiwa yang menakutkan. Namun, konflik yang muncul harus menjadi dasar pertimbangan. untuk pemimpin dalam mengendalikan konflik (Prasetyo, 2017). Mengatasi konflik antara individu dalam kelompok tertentu dalam suatu perusahaan harus direncanakan dengan berbagai pertimbangan untuk mencapai solusi terbaik.

Untuk mengatasi konflik, pengelolaan konflik yang terencana diperlukan. Konflik adalah media untuk menyatukan pihak-pihak yang berbeda dari tujuan (Fahrimal & Sapturiyadi, 2018). Agar mereka dapat menemukan cara terbaik untuk mencapai tujuan mereka. Oleh karena itu, pengelolaan konflik sangat penting untuk kelangsungan bisnis. Secara umum ada beberapa sebab timbulnya konflik, yaitu:

- a. Menurut Hendrick W dalam (Dini Vientianty, Fildza Rasiqah, 2024), konflik terjadi dalam tiga tahap. Pertama adalah peristiwa sehari-hari; yang kedua adalah adanya tantangan; dan ketiga adalah munculnya pertentangan.
- b. Persaingan antara pimpinan profesional ingin mendapatkan kekuasaan yang puas, kuat, dan berkualitas tinggi dengan mengambil atau karyawan menarik dari organisasi atau perusahaan lain. Menurut penulis, krisis permulaan ditandai dengan konflik karena lingkungan kerja yang tidak nyaman dan sumber daya organisasi yang terbatas.
- c. Permintaan yang terlalu tinggi dari tingkat manajemen tinggi dengan tujuan khusus. Selain itu, telah dibaca oleh pihak lain, menyebabkan konflik antara manajemen dan orang lain. Dalam hal teori, sering disebut sebagai teori agensi.
- d. Selain itu, situasi dan kondisi eksternal yang berkaitan dengan kepengurusan dapat menyebabkan konflik, yang dianggap bukan merupakan sisi representatif dalam upaya memberikan kenyamanan bagi keorganisasian.
- e. Prinsip membagi sumber daya yang tidak dibagi sama rata. Sumber daya yang tidak dibagi sama rata, Salah satu penyelesaian konflik dalam sebuah organisasi adalah dengan menggunakan prinsip berbagi. Artinya, dalam sebuah organisasi harus ada kebijakan administrasi yang membagi sumber daya yang tersedia secara merata dan berkelanjutan untuk menghindari konflik tersebut (Hikmah et al., 2025).

Konflik yang terjadi pun biasanya disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya karena faktor komunikasi (communication factors) faktor struktur tugas maupun struktur organisasi (job structure or organization structure), faktor yang bersifat personal (personal factors), hingga faktor lingkungan (environmental factors).

Dampak Konflik Terhadap Kinerja dan Hubungan Antarindividu di Lingkungan Kerja

Kinerja ialah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya. Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja. Kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Sementara itu Stoner dan Freeman mengemukakan, kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil. Kinerja juga berhubungan dengan antarindividu di lingkungan kerja, menurut Saydam menyatakan bahwa lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri (Ervan, 2021).

Konflik yang tidak terselesaikan dapat menimbulkan tekanan psikologis, stres, dan kelelahan emosional pada karyawan. Hal ini berdampak langsung pada penurunan produktivitas dan motivasi kerja. Konflik dapat berpengaruh terhadap kinerja tim kerja. Saat anggota tim terjebak dalam konflik yang berkepanjangan, kolaborasi menjadi terhambat, distribusi tugas menjadi kurang efisien, dan saling percaya antar anggota berkurang. Akibatnya, pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak optimal. Namun di sisi lain, perselisihan yang bersifat konstruktif sebenarnya bisa meningkatkan kreativitas serta mendorong munculnya inovasi. Oleh sebab itu, cara pengelolaan konflik sangat berpengaruh pada dampaknya terhadap kinerja.



Gambar 2. Gaya Manajemen Konflik

Hubungan antara individu dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh dinamika komunikasi dan interaksi yang berlangsung. Konflik dapat merusak hubungan antarpribadi jika menimbulkan permusuhan, ketidakpercayaan, serta sikap defensif di antara karyawan. Ketidakharmonisan interpersonal yang tidak dikelola dengan baik sering kali menciptakan atmosfer kerja yang tidak mendukung, memicu gosip negatif, dan menyebabkan isolasi sosial terhadap individu tertentu. Interaksi yang terjadi akan berdampak pada koordinasi dan kerjasama dalam aktivitas sehari-hari. Komunikasi menjadi kurang efektif karena adanya ketidaknyamanan atau rasa enggan. Pengaruh ini tidak hanya dirasakan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, tetapi juga dapat meluas ke anggota tim lainnya, menciptakan suasana kerja yang tegang. Selain itu, konflik yang belum diselesaikan dapat meningkatkan kemungkinan pergantian karyawan. Mereka yang merasa tidak nyaman atau tidak puas akibat konflik tersebut cenderung mencari tempat kerja yang lebih memberikan dukungan psikologis.

Strategi Manajemen konflik yang Efektif Diterapkan dalam Organisasi

Konflik tidak dapat sepenuhnya dihindari, tetapi dengan strategi yang tepat, dampaknya dapat diminimalkan, bahkan dimanfaatkan untuk menghasilkan solusi inovatif namun, penelitian menunjukkan bahwa penerapan strategi manajemen konflik yang efektif dapat meningkatkan suasana kerja, memperkuat hubungan antar anggota, dan mendorong pencapaian tujuan organisasi (Zuli Kasmawanto, n.d.). Tidak ada organisasi formal atau informal yang dapat berfungsi tanpa aktivitas manusia. Bahkan tanpa kesadaran kita, sebagian besar kehidupan Orang-orang ini terlibat dalam aktivitas organisasi, mulai dari keluarga, komunitas, sekolah, dan tempat kita bekerja (Khafidz Fuad Raya, 2016).

Perbedaan pandangan, kepentingan, gaya komunikasi, serta tekanan pekerjaan menjadi pemicu utama munculnya konflik di tempat kerja. Oleh karena itu, penerapan strategi manajemen konflik yang efektif menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan harmonis. Manajemen konflik melibatkan serangkaian strategi yang dapat diterapkan berdasarkan situasi spesifik dan karakteristik para pihak yang terlibat. Menurut Rao & Lakshmi, Strategi-strategi utama dalam manajemen konflik meliputi kolaborasi, kompromi, penghindaran, kompetisi dan akomodasi (Rao & Lakshmi, 2021). Kolaborasi adalah metode di mana semua pihak bekerja sama untuk mencapai solusi yang adil bagi semua pihak. Ini melibatkan komunikasi terbuka, berbagi informasi, dan mencari solusi yang menguntungkan. Karena memperhatikan kebutuhan dan kepentingan semua pihak, kolaborasi biasanya menghasilkan hasil yang paling menguntungkan. Pendidikan dan pelatihan, ruang komunikasi yang

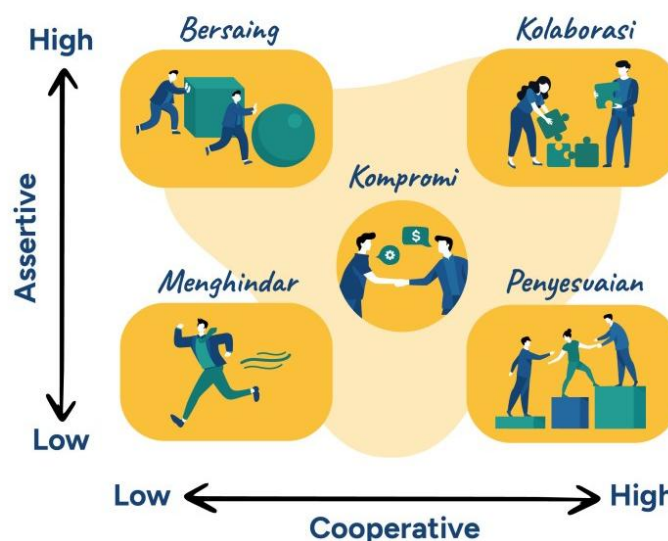
terbuka, tim interdisipliner, dan solusi penyelesaian masalah adalah langkah-langkah untuk menerapkan strategi kolaborasi. Penelitian yang menggunakan pendekatan kerja sama termasuk (Grunig, 2022; Inayaturrahmah et al., 2022; Yunita et al., 2022).

Kompromi melibatkan semua pihak yang membuat konsesi untuk mencapai kesepakatan bersama. Meskipun tidak semua pihak selalu puas sepenuhnya, kompromi dapat dengan cepat menyelesaikan konflik dan mencegah eskalasi lebih lanjut. Langkah-langkah dalam menerapkan strategi kompromi adalah negosiasi formal, konsesi yang adil, dan mediasi pihak ketiga. Penelitian menggunakan strategi kompromi (Kariuki et al., 2023; Yunita et al., 2022). Penghindaran adalah strategi ketika individu memilih untuk mengabaikan konflik atau menghindari keterlibatan secara langsung. Hal ini bisa disebabkan oleh anggapan bahwa konflik tersebut tidak penting, belum waktunya terselesaikan, atau karena tidak siap menghadapi konfrontasi. Langkah-langkah dalam penerapan strategi penghindaran yaitu dengan melakukan penilaian konflik, penundaan yang strategis dan fokus pada prioritas.

Kompetisi adalah strategi di mana seseorang berusaha memenangkan konflik tanpa memperhatikan kepentingan pihak lain. Strategi ini bersifat asertif dan tidak kooperatif, dan biasanya digunakan ketika keputusan cepat diperlukan atau ketika seseorang memiliki otoritas untuk menetapkan keputusan. Namun penggunaan yang berlebihan dapat merusak hubungan antar individu. Langkah-langkah dalam penerapan strategi kompetisi yaitu dengan melakukan pengambilan keputusan yang cepat, kepemimpinan yang tegas dan penghargaan berdasarkan prestasi. Dalam strategi ini, seseorang bersedia mengalah atau mengorbankan kepentingannya demi menjaga hubungan atau keharmonisan dalam kelompok. Akomodasi efektif jika isu yang dipermasalahkan tidak terlalu penting bagi salah satu pihak, atau jika menjaga hubungan lebih diutamakan daripada menang. Namun, jika digunakan terus-menerus, dapat menyebabkan kejernihan dan rasa tidak dihargai. Langkah-langkah dalam penerapan strategi akomodasi yaitu dengan melakukan penilaian situasi, pengorbanan yang tepat dan membangun hubungan.

Penerapan Strategi Manajemen Konflik

Ada beberapa strategi utama yang dapat digunakan, seperti kolaborasi, kompromi, penghindaran, kompetisi, dan akomodasi menurut Rao & Lakshmi. Masing-masing dari strategi ini bekerja dengan cara yang berbeda dan mempengaruhi cara orang berinteraksi satu sama lain di tempat kerja. Strategi-strategi ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang menghormati satu sama lain, mengurangi konflik, dan meningkatkan produktivitas waktu dan kerja sama.



Gambar 3. Penerapan Strategi Manajemen Konflik

- a. Kolaborasi sebagai Landasan Keharmonisan Tim. Strategi kolaborasi adalah yang paling efektif untuk membangun hubungan kerja yang harmonis. Kolaborasi mendorong partisipasi semua pihak dalam menyelesaikan konflik secara adil melalui komunikasi terbuka, partisipasi aktif, dan pendekatan penyelesaian masalah. Strategi ini meningkatkan kepercayaan dan kerja sama dengan mempertimbangkan kepentingan masing-masing. Keharmonisan terjadi karena tidak ada pihak yang dirugikan dan solusi yang dicapai benar-benar disepakati bersama.
- b. Kompromi sebagai Jalan Tengah yang Adaptif. Kompromi memungkinkan masing-masing pihak memberikan kontribusi tertentu untuk memastikan bahwa hubungan kerja tetap berlangsung dan stabil. Dengan menyelesaikan konflik secara cepat, menghindari ketegangan yang berlarut-larut, dan menunjukkan niat baik setiap orang, strategi ini membantu mencapai keharmonisan. Kompromi mungkin tidak ideal untuk jangka panjang, namun sangat membantu untuk menjaga hubungan kerja tetap seimbang, terutama dalam kasus di mana konflik tidak dapat dihindari tetapi harus segera diselesaikan.
- c. Penghindaran sebagai Strategi Reduksi Ketegangan Sementara. Strategi ini sering dianggap sebagai tindakan pasif, tetapi dalam jangka pendek, terutama ketika konflik masih emosional atau belum siap untuk menghadapi, ketegangan dapat dikurangi untuk sementara waktu hingga keadaan menjadi lebih baik. Namun, untuk mencapai kesejahteraan jangka panjang, strategi ini harus diikuti dengan penyelesaian yang lebih aktif.
- d. Kompetisi yang Terkendali Meningkatkan Kejelasan dan Ketegasan. Kompetisi dapat menjadi solusi yang baik dalam situasi seperti krisis atau saat keputusan cepat diperlukan. Ketegasan dalam mengambil keputusan dapat membawa tim ke arah yang jelas dan pasti. Kompetisi dapat menumbuhkan rasa hormat dan profesionalisme jika dilakukan dengan adil dan transparan. Namun, untuk menghindari kerusakan hubungan antar individu, strategi ini harus diimbangi dengan komunikasi dan pengakuan terhadap kontribusi masing-masing pihak.
- e. Strategi Terbaru Akomodasi untuk Memelihara. Hubungan Sosial menunjukkan empati dan pengorbanan demi keharmonisan hubungan kerja. Kerugian dapat menjadi penyejuk yang baik dalam situasi di mana masalah kecil atau ketika mempertahankan hubungan lebih penting daripada hasil. Mereka yang memperhatikan kebutuhan orang lain menunjukkan kepedulian dan persaudaraan, yang menghasilkan lingkungan kerja yang mendukung dan penuh rasa saling menghargai.

SIMPULAN

Hasil diskusi menunjukkan bahwa konflik dalam organisasi adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan oleh banyak hal, seperti perbedaan kepentingan, komunikasi yang buruk, perebutan kekuasaan, dan lingkungan kerja yang tidak mendukung. Konflik dapat berdampak negatif terhadap kinerja individu maupun tim, menurunkan motivasi pegawai, dan merusak hubungan kerja. Namun, jika konflik dikelola secara konstruktif dan diarahkan pada penyelesaian masalah secara objektif, mereka juga dapat menjadi sumber inovasi. Oleh karena itu, menerapkan strategi manajemen konflik menjadi sangat penting. Dalam konteks tertentu, strategi seperti kolaborasi, kompromi, penghindaran, kompetisi, dan penginapan memiliki kekuatan masing-masing. Terbukti bahwa kerja sama dan kompromi lebih baik untuk membangun hubungan yang sehat dan menguntungkan dalam jangka panjang. Namun, dalam situasi tertentu yang memerlukan penanganan cepat atau pengendalian emosi. Secara keseluruhan, penerapan strategi manajemen konflik yang bijaksana dan tepat dapat menghasilkan tempat kerja yang sehat, terbuka, dan produktif. Kepemimpinan yang adil, empati, dan komunikasi yang efektif akan memperkuat hubungan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Oleh karena itu, konflik yang dapat diselesaikan memungkinkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cooper, R., & Nelson, T. M. (2022). *De Gruyter Handbook of Organizational Conflict Management* (L. Wilkin & Y. Pathak (eds.)). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110746365>
- Dini Vientianty, Fildza Rasiqah, N. M. (2024). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. 2(3).
- Ervan, M. N. (2021). Pengaruh Konflik Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan Unit Layanan Pelanggan PLN Sungguminasa). *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 2(1), 1–10.
- Fahrimal, Y., & Safpuriyadi, S. (2018). KOMUNIKASI STRATEGIK DALAM PENYELESAIAN KONFLIK AGRARIA DI INDONESIA. *Jurnal Riset Komunikasi*, 1(1), 109–127. <https://doi.org/10.24329/jurkom.v1i1.18>
- Fuad, A. (2017). Peran komunikasi interpersonal dalam menghadapi konflik organisasi. *ORASI: Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, 6(1).
- Grunig, J. E. (2022). Negotiation and Conflict Management: Two Valuable Tools in the Public Relations Toolbox. *Negotiation and Conflict Management Research*, 15(1), 1–5. <https://doi.org/10.34891/20220215-542>
- Hikmah, N., Hakiki, F., Islam, U., Kiai, N., Achmad, H., & Jember, S. (2025). *Strategi Efektif dalam Manajemen Konflik Studi Kasus di Organisasi Modern*. 2.
- Inayaturrahmah, R., Barkah, C. S., & Achmawati Novel, N. J. (2022). Analysis the Role of Negotiation As Communication Skills in Conflict Management. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 13(3), 217–227. <https://doi.org/10.18196/jbti.v13i3.14888>
- Kariuki, V. W., Chumba, S., & Wambua, K. (2023). Influence of Negotiation Conflict Management Strategy on Teachers' Productivity in Secondary Schools in Uasin Gishu County, Kenya. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 7(08), 262–268. <https://doi.org/10.36348/jaep.2023.v07i08.003>
- Khafidz Fuad Raya, M. (2016). Resolusi Konflik dalam Institusi Pendidikan Islam (Kajian Empirik dan Potensi Riset Resolusi Konflik). *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 1(1), 71–85. <https://doi.org/10.35316/jpii.v1i1.38>
- 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). *Akutansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 24(2), 83. <https://doi.org/10.35606/jabm.v24i2.144>
- Rahim, M. A. (2023). *Managing Conflict in Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003285861>
- Rao, P. M., & Lakshmi, K. V. (2021). Conflict Management through Effective Negotiation. *International Research Journal of Humanities and Interdisciplinary Studies*, 2(5), 99–103. <https://irjhis.com/paper/IRJHIS2105013.pdf>
- Rohman, N. (2020). PENDIDIKAN DALAM PERSPEKTIF STRUKTURAL KONFLIK. *Al-Riwayah: Jurnal Kependidikan*, 10(2), 435–461. <https://doi.org/10.32489/al-riwayah.169>
- Suwandi, S., Luju, E., Melinda, M., Mulyadi, Y. E., Akadiati, V. A. P., Yulianti, M. L., Purwati, A. S. M., & Abdurohim, A. (2022). Menakar Nilai Perusahaan: Uji Kausalitas pada Kepemilikan Institusional dan Kebijakan Hutang. *Akuntansi*, 1(3), 188–208. <https://doi.org/10.55606/jurnalrisetilmuakuntansi.v1i3.62>
- Yuliana, Y. (2022). MANAJEMEN KONFLIK SEKOLAH DENGAN ORANG TUA SISWA SMP NEGERI PULAU KIDAK KABUPATEN MUSI RAWAS UTARA. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pascasarjana*, 16(1), 20-28.
- Yunita, K., Endah, ;, Setyari, P., & Safitri, F. (2022). Cultural Identity Negotiation as a Form of Conflict Management: A Study of Intercultural Communication Strategies in Batak-Chinese Marriage. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(1), 717–723. <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i1.3564>
- Zuldin, M. (2019). Ketimpangan Sebagai Penyebab Konflik: Kajian

atas Teori Sosial Kontemporer. *TEMALI: Jurnal Pembangunan Sosial*, 2(1), 157-183.

Zuli Kasmawanto, K. N. (n.d.). *MANAJEMEN KONFLIK UNTUK KEBERHASILAN ORGANISASI : STRATEGI DAN TANTANGAN*. 17(1), 64–75.