

MANAJEMEN KONFLIK

Konflik adalah bagian alami dari kehidupan kita. Di tempat kerja, dalam keluarga, di antara teman-teman, dan bahkan dalam diri kita sendiri, konflik dapat muncul dalam berbagai bentuk. Tidak seperti yang sering kita bayangkan, konflik bukanlah selalu sesuatu yang harus dihindari atau diselesaikan dengan cara menghindarinya. Sebaliknya, manajemen konflik yang efektif adalah keterampilan yang sangat berharga yang dapat membantu kita mengubah ketegangan dan ketidaksepahaman menjadi peluang untuk pertumbuhan, pemahaman, dan perubahan positif.

Dalam buku ini, kami akan menjelajahi konsep manajemen konflik, mengapa itu penting, dan bagaimana kita dapat menggunakannya sebagai alat untuk memperbaiki hubungan, meningkatkan produktivitas di tempat kerja, dan mencapai kehidupan yang lebih seimbang. Kami akan menyelami berbagai strategi dan teknik yang dapat membantu Anda menghadapi konflik dengan percaya diri dan empati, sehingga Anda dapat menjadi pemimpin yang lebih baik, mitra yang lebih baik, dan individu yang lebih baik.

Kami akan membahas pentingnya komunikasi yang efektif, pendekatan kolaboratif dalam penyelesaian konflik, dan manajemen emosi yang sehat. Dengan memahami aspek-aspek ini dan mengembangkan keterampilan manajemen konflik, Anda dapat membantu menciptakan lingkungan yang lebih harmonis di berbagai aspek kehidupan Anda.

MANAJEMEN KONFLIK

MANAJEMEN KONFLIK



PT Mafy Media Literasi Indonesia
ANGGOTA IKAPI (041/SBA/2023)
Email: penerbitmafya@gmail.com
Website: penerbitmafya.com



Siti Nurjana Batjo, S.Sos., M.Si.
Ir. Eddy Rachmat, M.MA., M.M.
Prof. Dr. Sri Haryati, M.Pd.

MANAJEMEN KONFLIK

UU No 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat ciptaan dan/atau produk hak terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu ciptaan dan/atau produk hak terkait dapat digunakan tanpa izin pelaku pertunjukan, produser fonogram, atau lembaga penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN KONFLIK

Siti Nurjana Batjo, S.Sos., M.Si.
Ir. Eddy Rachmat, M.MA., M.M.
Prof. Dr. Sri Haryati, M.Pd.



MANAJEMEN KONFLIK

Penulis:

Siti Nurjana Batjo, S.Sos., M.Si.

Ir. Eddy Rachmat, M.MA., M.M.

Prof. Dr. Sri Haryati, M.Pd.

Editor:

Andi Asari, M.A.

Desainer:

Tim Mafy

Sumber Gambar Cover:

www.freepik.com

Ukuran:

viii, 90 hlm, 15,5 cm x 23 cm

ISBN:

978-623-8427-55-0

Cetakan Pertama:

September 2023

Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA

ANGGOTA IKAPI 041/SBA/2023

Kota Solok, Sumatera Barat, Kode Pos 27312

Kontak: 081374311814

Website: www.penerbitmafy.com

E-mail: penerbitmafy@gmail.com

Prakata

Segala puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas pertolongan dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan buku yang berjudul Manajemen Konflik. Buku ini disusun secara lengkap dengan tujuan untuk memudahkan para pembaca memahami isi buku ini. Buku ini membahas tentang Konsep Dasar Konflik, Teori-Teori Manajemen Konflik, Manajemen Konflik dalam Organisasi, Model Penyelesaian Masalah, dan Strategi Mengelola Konflik.

Kami menyadari bahwa buku yang ada di tangan pembaca ini masih banyak kekurangan. Maka dari itu kami sangat mengharapkan saran untuk perbaikan buku ini dimasa yang akan datang. Dan tidak lupa kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penerbitan buku ini. Semoga buku ini dapat membawa manfaat dan dampak positif bagi para pembaca.

Penulis, 12 September 2023

Daftar Isi

Prakata	v
Pendahuluan	1
 <i>BAB 01· Konsep Dasar Konflik</i>	
A. Pendahuluan	3
B. Definisi Konflik.....	5
C. Karakteristik Konflik	7
D. Jenis-Jenis Konflik.....	12
E. Sebab-Sebab Konflik.....	14
F. Dampak Konflik	15
G. Kesimpulan.....	18
 <i>BAB 02· Teori-teori Manajemen Konflik</i>	
A. Pengantar Konflik	21
B. Teori Perilaku dalam Konflik.....	24
C. Teori Psikologis dalam Konflik.....	28
D. Teori Manajemen Konflik.....	32
 <i>BAB 03· Manajemen Konflik dalam Organisasi</i>	
A. Pendahuluan Konflik dalam Konteks Organisasi	37
B. Penyebab Konflik	41
C. Strategi Mengelola Konflik.....	44
D. Peran Manajer dalam Manajemen Konflik di Tempat Kerja.....	47
E. Penerapan Kebijakan dan Prosedur dalam Mengelola Konflik di Tempat Kerja.....	49
F. Kesimpulan	52

BAB 04. Model Penyelesaian Masalah

A. Pengetian Penyelesaian Masalah	53
B. Model Penyelesaian Masalah Blanke dan Mouton	54
C. Model penyelesaian masalah Thomas, Kilmann dan Renwick.....	57
D. Meta Model Rahim.....	61

BAB 05. Strategi Mengelola Konflik

A. Pemahaman Konflik	65
B. Identifikasi Sumber Konflik.....	66
C. Komunikasi yang Efektif	68
D. Penyelesaian Konflik Secara Kolaboratif	69
E. Mengelola Emosi dan Stress.....	70
F. Pengembangan Keterampilan Resolusi Konflik	72
G. Menciptakan Lingkungan yang Mendukung.....	75

Kesimpulan	79
-------------------------	-----------

Daftar Pustaka	81
-----------------------------	-----------

Tentang Penulis	87
------------------------------	-----------

Pendahuluan

Konflik adalah bagian alami dari kehidupan kita. Di tempat kerja, dalam keluarga, di antara teman-teman, dan bahkan dalam diri kita sendiri, konflik dapat muncul dalam berbagai bentuk. Tidak seperti yang sering kita bayangkan, konflik bukanlah selalu sesuatu yang harus dihindari atau diselesaikan dengan cara menghindarinya. Sebaliknya, manajemen konflik yang efektif adalah keterampilan yang sangat berharga yang dapat membantu kita mengubah ketegangan dan ketidaksepahaman menjadi peluang untuk pertumbuhan, pemahaman, dan perubahan positif.

Dalam buku ini, kami akan menjelajahi konsep manajemen konflik, mengapa itu penting, dan bagaimana kita dapat menggunakannya sebagai alat untuk memperbaiki hubungan, meningkatkan produktivitas di tempat kerja, dan mencapai kehidupan yang lebih seimbang. Kami akan menyelami berbagai strategi dan teknik yang dapat membantu Anda menghadapi konflik dengan percaya diri dan empati, sehingga Anda dapat menjadi pemimpin yang lebih baik, mitra yang lebih baik, dan individu yang lebih baik.

Kami akan membahas pentingnya komunikasi yang efektif, pendekatan kolaboratif dalam penyelesaian konflik, dan manajemen emosi yang sehat. Dengan memahami aspek-aspek ini dan mengembangkan keterampilan manajemen konflik, Anda dapat membantu menciptakan lingkungan yang lebih harmonis di berbagai aspek kehidupan Anda.

Jadi, mari kita mulai perjalanan menuju pemahaman yang lebih dalam tentang manajemen konflik dan bagaimana kita dapat menggunakannya sebagai alat untuk mencapai keberhasilan dalam berbagai konteks kehidupan kita.

BAB 01.

Konsep Dasar Konflik

A. Pendahuluan

Konflik adalah sebuah fenomena yang tak terhindarkan dalam kehidupan manusia. Dalam berbagai konteks, baik itu dalam hubungan pribadi, lingkungan kerja, maupun skala yang lebih besar seperti konflik antar-negara, konflik menjadi bagian integral dari interaksi sosial. Konflik bisa muncul karena perbedaan kepentingan, nilai, tujuan, atau bahkan hanya perbedaan pandangan.

Manajemen konflik adalah pendekatan yang bertujuan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif, sehingga dampak negatifnya dapat diminimalkan atau bahkan diubah menjadi peluang untuk pertumbuhan dan perubahan positif. Konsep dasar manajemen konflik menjadi sangat penting dalam berbagai konteks, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun di dunia bisnis dan organisasi.

Ada beberapa konsep dasar yang perlu dipahami dalam manajemen konflik:

1. Sumber Konflik

Setiap konflik memiliki sumber atau akar penyebabnya. Ini bisa berupa perbedaan pendapat, kebutuhan yang tidak terpenuhi, atau konflik kepentingan (Tumengkol, 2016). Memahami sumber konflik adalah langkah pertama dalam mengelolanya.

2. Tingkat Konflik

Konflik dapat memiliki tingkat intensitas yang berbeda. Dari konflik ringan yang hanya melibatkan ketidaksetujuan verbal hingga konflik berat yang bisa merusak hubungan jangka panjang.

3. Gaya Manajemen Konflik

Ada berbagai gaya yang dapat digunakan untuk mengelola konflik. Gaya ini mencakup pendekatan kolaboratif, kompetitif, menghindari, mengakomodasi, dan mengalahkan. Pemahaman tentang gaya ini membantu dalam memilih pendekatan yang sesuai untuk situasi tertentu.

4. Komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam manajemen konflik. Kemampuan untuk mendengarkan dengan empati, mengungkapkan perasaan dan pandangan dengan jelas, dan mencari pemahaman bersama adalah aspek penting dalam mengatasi konflik.

5. Resolusi Konflik

Tujuan utama dari manajemen konflik adalah mencapai resolusi yang memuaskan semua pihak yang terlibat. Ini bisa berarti mencapai kesepakatan, negosiasi, atau penyelesaian alternatif yang menguntungkan semua pihak.

6. Peran Pemimpin

Pemimpin dalam sebuah organisasi atau dalam peran manajemen memiliki peran penting dalam mengelola konflik. Mereka harus mampu memfasilitasi proses manajemen konflik, memimpin dengan contoh, dan menciptakan lingkungan yang mendukung penyelesaian konflik yang konstruktif.

Dalam panduan ini, kita akan menjelajahi lebih dalam mengenai konsep dasar manajemen konflik dan bagaimana

menerapkannya dalam berbagai konteks. Manajemen konflik bukan hanya tentang menghindari atau menyingkirkan konflik, tetapi juga tentang memahami dan mengelola konflik dengan bijaksana untuk mencapai hubungan yang lebih sehat dan produktif.

B. Definisi Konflik

Konflik adalah situasi di mana dua atau lebih individu, kelompok, atau entitas memiliki perbedaan pendapat, kepentingan, atau tujuan yang saling bertentangan. Ini dapat mengarah pada ketegangan, ketidaksepakatan, atau bahkan pertikaian antara pihak-pihak yang terlibat. Konflik dapat muncul dalam berbagai konteks, termasuk hubungan pribadi, organisasi, politik, atau bahkan antar-negara.

Pemahaman konflik memiliki banyak implikasi penting dalam berbagai aspek kehidupan. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pemahaman konflik penting:

1. Menghindari Eskalasi Konflik

Pemahaman yang baik tentang sumber konflik dan tanda-tanda awalnya dapat membantu menghindari eskalasi yang lebih serius. Dengan mengidentifikasi konflik sejak dini, tindakan pencegahan dan manajemen yang tepat dapat diambil sebelum konflik menjadi lebih buruk (Safitri, Malik, *and* Marietta 2018). Ketika kita dapat mengidentifikasi perbedaan atau ketidaksepakatan pada tahap awal, kita memiliki kesempatan untuk mengambil tindakan pencegahan yang tepat. Misalnya, dengan berbicara terbuka dan jujur, kita dapat mencoba untuk meresolusi perbedaan sebelum mereka memuncak menjadi pertikaian yang merusak.

2. Peningkatan Komunikasi

Pemahaman konflik membantu dalam meningkatkan kemampuan komunikasi. Saat kita memahami mengapa konflik muncul, kita dapat lebih baik dalam mengungkapkan pandangan dan perasaan kita dengan cara yang efektif, serta lebih baik dalam mendengarkan dan memahami perspektif

orang lain. Melalui komunikasi yang lebih baik, kita dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dialog terbuka dan konstruktif.

3. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Konflik dapat menjadi peluang untuk pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam menghadapi konflik, kita dapat mengidentifikasi kelemahan dalam hubungan atau organisasi kita dan bekerja bersama untuk memperbaikinya. Konflik, jika dikelola dengan bijaksana, dapat menjadi peluang untuk pertumbuhan dan pembelajaran. Ketika kita menghadapi konflik, kita terkadang terdorong untuk mengidentifikasi area di mana kita perlu memperbaiki keterampilan interpersonal atau manajemen waktu. Ini dapat menghasilkan perkembangan pribadi dan profesional yang berarti, membantu kita tumbuh sebagai individu yang lebih baik.

4. Peningkatan Keputusan

Konflik sering kali muncul karena perbedaan pendapat atau pandangan (BINTI KHOLIFAH 2019). Dalam mengatasi konflik, kita dipaksa untuk mengevaluasi dan merumuskan argumentasi yang lebih kuat. Ini dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi. Dengan kata lain, konflik dapat menjadi proses evaluasi kritis yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat.

5. Meningkatkan Hubungan

Pemahaman konflik memungkinkan kita untuk mengatasi perbedaan dengan cara yang konstruktif, yang pada gilirannya dapat memperkuat hubungan (Rahman, Alamri, and Bataweya 2020). Saat konflik dikelola dengan bijaksana, itu dapat membangun kepercayaan dan menghasilkan hubungan yang lebih kuat. Terlebih lagi, memecahkan masalah bersama-sama dapat menciptakan hubungan yang lebih kuat dan lebih mendalam karena melibatkan proses penyelesaian yang kolaboratif.

6. Efektivitas Organisasi

Dalam konteks organisasi, manajemen konflik yang baik dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas. Dengan mengatasi konflik yang muncul di antara anggota tim atau departemen, organisasi dapat bekerja lebih efisien dan mencapai tujuan mereka. Hal ini juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang dan positif.

7. Pencegahan Kekerasan

Pemahaman konflik dan manajemen yang tepat dapat membantu mencegah konflik fisik atau kekerasan yang lebih serius. Dengan mengatasi konflik secara damai, kita dapat menghindari konsekuensi yang merugikan.

Pemahaman konflik adalah landasan untuk manajemen konflik yang efektif. Dengan memahami sumber, dinamika, dan konsekuensi konflik, kita dapat mengambil tindakan yang lebih bijaksana dan produktif dalam mengatasi perbedaan dan mencapai solusi yang memuaskan semua pihak yang terlibat.

C. Karakteristik Konflik

Pemahaman karakteristik konflik adalah langkah awal yang penting dalam menghadapinya dengan baik. Setiap karakteristik konflik memiliki implikasi tersendiri, dan pemahaman ini akan membantu kita mengelola konflik dengan lebih efektif, mencari solusi yang memuaskan, serta menghindari dampak negatif yang mungkin timbul.

1. Sumber Konflik

Sumber konflik dalam karakteristik konflik merujuk pada akar penyebab atau perbedaan yang menjadi pemicu konflik antara individu, kelompok, atau entitas. Sumber konflik adalah faktor-faktor atau elemen-elemen yang menyebabkan perbedaan pendapat, ketidaksepakatan, atau perselisihan. Pemahaman sumber konflik adalah langkah awal yang penting dalam mengelola dan menyelesaikan konflik dengan efektif.

Sumber konflik dapat bervariasi dalam berbagai konteks dan situasi. Beberapa contoh umum sumber konflik meliputi:

a. Perbedaan Nilai

Konflik sering muncul ketika individu atau kelompok memiliki nilai-nilai yang berbeda (Dalimunthe, 2016). Misalnya, perbedaan nilai agama, moral, atau etika dapat menjadi sumber konflik.

b. Perbedaan Kepentingan

Konflik juga dapat muncul ketika individu atau kelompok memiliki kepentingan yang bertentangan atau berbeda. Contohnya adalah persaingan untuk sumber daya yang terbatas atau konflik ekonomi antara pihak-pihak yang bersaing di pasar.

c. Perbedaan Tujuan

Ketika individu atau kelompok memiliki tujuan yang berbeda atau bahkan bertentangan, ini dapat memicu konflik. Misalnya, dalam konteks bisnis, satu tim mungkin memiliki tujuan yang berfokus pada pertumbuhan, sementara tim lain mungkin lebih berorientasi pada menjaga efisiensi.

d. Perbedaan Pendapat

Konflik sering terjadi karena perbedaan pendapat atau pandangan tentang cara terbaik untuk mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan masalah tertentu.

e. Persaingan

Persaingan untuk sumber daya atau keunggulan dapat menjadi sumber konflik, terutama dalam konteks kompetitif seperti bisnis atau politik.

2. Intensitas Konflik

Intensitas konflik adalah salah satu karakteristik utama yang menggambarkan sejauh mana konflik tersebut

menciptakan ketegangan, emosi, dan dampak negatif. Intensitas konflik mencerminkan tingkat keparahan atau tingkat kekuatan konflik dalam suatu situasi. Dalam beberapa kasus, konflik dapat menjadi relatif ringan dan terkendali, sementara dalam kasus lain, intensitasnya bisa sangat tinggi dan mengganggu (Indrawan *and* Putri 2022). Beberapa faktor yang dapat memengaruhi intensitas konflik meliputi:

a. Emosi yang Terlibat

Intensitas konflik sering kali berkaitan dengan emosi yang terlibat. Konflik yang memicu emosi yang kuat, seperti marah, frustrasi, atau kekecewaan, cenderung memiliki intensitas yang lebih tinggi.

b. Persepsi Ketidakadilan

Jika salah satu pihak merasa diperlakukan tidak adil dalam konflik, intensitasnya cenderung meningkat. Perasaan ketidakadilan dapat memicu reaksi yang lebih emosional dan konflik yang lebih parah.

c. Perbedaan Nilai yang Mendasar

Konflik yang melibatkan perbedaan nilai-nilai mendasar atau prinsip-prinsip yang tidak dapat dikompromikan cenderung memiliki intensitas yang lebih tinggi karena keterlibatan emosional yang lebih besar.

d. Pentingnya Isu yang Dipertaruhkan

Isu atau kepentingan yang sangat penting bagi pihak-pihak yang terlibat dapat meningkatkan intensitas konflik. Isu-isu yang vital seperti pekerjaan, kehidupan pribadi, atau reputasi sering kali memicu konflik dengan tingkat intensitas yang lebih tinggi.

3. Durasi Konflik

Durasi konflik dalam karakteristik konflik merujuk pada jangka waktu atau lamanya konflik berlangsung, mulai dari awal hingga mencapai penyelesaian atau mereda. Durasi ini

bisa bervariasi dari konflik yang berlangsung sangat singkat hingga konflik yang berkepanjangan dan bahkan tidak pernah terselesaikan (Matthew *and* Padjadjaran 2020). Beberapa hal yang perlu diperhatikan tentang durasi konflik adalah:

a. Jangka Waktu

Durasi konflik dapat mencakup periode singkat, seperti perdebatan singkat antara dua individu, hingga periode yang lebih panjang, seperti konflik berlarut-larut dalam hubungan pernikahan atau konflik yang terus berlanjut dalam organisasi.

b. Dampak pada Individu

Semakin lama konflik berlangsung, semakin besar potensi dampak negatifnya pada individu yang terlibat. Ini dapat mencakup stres yang berkepanjangan, perasaan frustrasi, dan bahkan dampak kesejahteraan fisik dan mental.

c. Dampak pada Organisasi atau Hubungan

Dalam konteks organisasi atau hubungan, konflik yang berlangsung lama dapat mengganggu produktivitas, menguras sumber daya, dan merusak hubungan antarindividu atau antarorganisasi.

d. Kemungkinan Perubahan dalam Dinamika Konflik

Durasi konflik juga dapat mempengaruhi dinamika konflik. Misalnya, konflik yang berlangsung lama mungkin mengalami perubahan dalam hal sumber konflik, intensitas, atau bahkan tujuan awal konflik.

4. Peran Emosi dalam Konflik

Peran emosi dalam konflik dalam karakteristik konflik mengacu pada pengaruh dan peran emosi dalam memicu, memperburuk, atau meredakan konflik antara individu, kelompok, atau entitas. Emosi memainkan peran penting dalam bagaimana individu merespons dan mengatasi konflik,

dan mereka dapat memiliki dampak yang signifikan pada dinamika dan hasil dari konflik tersebut. Berikut adalah beberapa aspek penting tentang peran emosi dalam konflik:

a. Pemicu Konflik

Emosi sering kali menjadi pemicu utama konflik. Ketika individu merasa marah, frustrasi, kecewa, atau merasa tidak adil, emosi tersebut dapat memicu reaksi yang melibatkan konflik. Misalnya, ketika seorang karyawan merasa tidak dihargai di tempat kerja, rasa marah atau ketidakpuasan mereka dapat memicu konflik dengan rekan kerja atau atasan.

b. Intensitas Konflik

Emosi yang terlibat dalam konflik dapat meningkatkan intensitas konflik. Emosi yang kuat, seperti kemarahan yang meluap-luap, dapat membuat konflik menjadi lebih panas dan sulit untuk mengatasi.

c. Pendekatan dalam Konflik

Emosi juga mempengaruhi pendekatan yang diambil oleh individu atau kelompok dalam mengatasi konflik. Misalnya, individu yang merasa terluka atau marah mungkin cenderung mengambil sikap defensif atau menuntut balas, sementara individu yang lebih tenang secara emosional mungkin lebih terbuka untuk berdiskusi dan mencari solusi.

d. Peran dalam Penyelesaian

Emosi dapat berperan dalam memengaruhi bagaimana konflik diselesaikan. Ketika emosi dikelola dengan baik dan dipahami, mereka dapat menjadi dorongan untuk mencari solusi yang memuaskan semua pihak yang terlibat dalam konflik. Namun, jika emosi tidak dikelola dengan baik, mereka dapat menghambat kemampuan untuk mencapai penyelesaian yang baik.

e. Dampak pada Hubungan

Emosi yang tidak diatasi dengan baik dalam konflik dapat merusak hubungan antarindividu atau kelompok. Ketika konflik dipenuhi dengan kemarahan atau dendam yang terpendam, dapat menjadi sulit untuk membangun kembali kepercayaan dan menjaga hubungan yang positif.

Secara umum, mengidentifikasi dan memahami karakteristik konflik adalah langkah awal yang penting dalam manajemen konflik yang efektif. Dengan pemahaman yang baik tentang sumber konflik, intensitas, durasi, dan peran emosi, individu atau kelompok dapat mengambil tindakan yang sesuai untuk mengelola konflik dengan bijaksana, meminimalkan dampak negatif, dan mencari solusi yang memuaskan semua pihak yang terlibat.

D. Jenis-Jenis Konflik

Setiap jenis konflik memiliki karakteristik dan dinamika sendiri, dan pemahaman yang baik tentang konflik dapat membantu kita menghadapinya dengan bijaksana. Dengan memahami berbagai jenis konflik, kita dapat belajar bagaimana mengelolanya dengan efektif, meredakan ketegangan, dan mencari solusi yang memuaskan semua pihak yang terlibat. Selain itu, kita akan membahas beberapa strategi dan keterampilan dalam menghadapi konflik, yang dapat membantu kita menghadapinya dengan lebih percaya diri dan berhasil (Wantara, *et al.*, 2022).

1. Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal adalah bentuk konflik yang terjadi antara dua atau lebih individu. Ini adalah jenis konflik yang paling umum dan dapat muncul dalam berbagai konteks, termasuk hubungan pribadi, keluarga, teman, atau rekan kerja. Konflik ini dapat timbul akibat perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan, atau kepentingan antara individu-individu yang terlibat.

Contohnya adalah konflik antara dua teman karena perbedaan pendapat, atau konflik antara atasan dan bawahan di tempat kerja.

2. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal adalah konflik yang terjadi di dalam diri seseorang. Ini adalah bentuk konflik yang berhubungan dengan perasaan dan pertentangan internal. Seseorang dapat mengalami konflik intrapersonal saat mereka memiliki perasaan yang bertentangan atau perbedaan antara apa yang mereka inginkan, apa yang mereka pikirkan, dan apa yang mereka lakukan.

Contohnya adalah konflik batin tentang mengambil keputusan penting atau konflik antara nilai-nilai yang berbeda dalam diri seseorang.

3. Konflik Antarkelompok

Konflik antarkelompok adalah jenis konflik yang terjadi antara dua atau lebih kelompok yang berbeda. Kelompok-kelompok ini bisa berupa kelompok sosial, etnis, agama, atau bahkan kelompok dalam organisasi yang berbeda. Konflik ini sering kali muncul karena perbedaan identitas, nilai-nilai, atau sumber daya yang bersaing.

Contohnya adalah konflik antara dua kelompok etnis di suatu wilayah yang bersaing untuk sumber daya atau konflik antara dua divisi dalam sebuah perusahaan.

4. Konflik Antarorganisasi

Konflik antarorganisasi adalah konflik yang terjadi antara dua atau lebih organisasi yang berbeda. Konflik ini dapat muncul dalam konteks persaingan bisnis, ketidaksetujuan dalam negosiasi bisnis, atau perselisihan hukum antara organisasi. Konflik antar organisasi dapat mempengaruhi operasional dan reputasi masing-masing organisasi yang terlibat.

Contohnya adalah perselisihan hukum antara dua perusahaan besar yang bersaing di pasar global atau konflik antara pemerintah dan organisasi non-pemerintah dalam hal kebijakan publik.

Memahami berbagai jenis konflik ini adalah langkah awal yang penting dalam mengelola dan menyelesaikan konflik dengan cara yang efektif. Pendekatan yang digunakan untuk mengatasi konflik dapat bervariasi tergantung pada jenis konflik yang sedang terjadi dan konteksnya. Dengan pemahaman yang baik tentang sifat dan karakteristik konflik, individu, kelompok, dan organisasi dapat mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi dan mengelola konflik dengan bijaksana.

E. Sebab-sebab Konflik

Pemahaman akan sumber konflik adalah langkah awal yang penting dalam mengatasinya dengan efektif. Setiap sebab konflik memiliki karakteristik dan dampak yang berbeda, dan melalui pemahaman ini, kita dapat belajar bagaimana mengelola konflik dengan lebih baik, mencari solusi yang memuaskan, dan meminimalkan dampak negatifnya (Wiradhika, 2018).

1. Perbedaan Nilai dan Kepentingan

Salah satu penyebab utama konflik adalah perbedaan dalam nilai-nilai, keyakinan, dan kepentingan antara individu atau kelompok. Ketika individu atau kelompok memiliki pandangan yang berbeda tentang apa yang benar, penting, atau relevan, konflik bisa muncul. Contoh sederhananya adalah perbedaan nilai agama atau perbedaan dalam prioritas bisnis antara departemen dalam sebuah organisasi. Konflik muncul ketika perbedaan ini sulit untuk disatukan atau diatasi.

2. Ketidaksepakatan dalam Tujuan

Konflik juga dapat muncul ketika individu atau kelompok memiliki tujuan yang berbeda atau bahkan bertentangan. Ketika orang atau entitas memiliki agenda yang berbeda, bisa sulit untuk mencapai kesepakatan atau kompromi.

Misalnya, dalam lingkungan kerja, satu tim mungkin memiliki tujuan yang berfokus pada peningkatan efisiensi, sementara tim lain mungkin lebih berorientasi pada inovasi.

3. Komunikasi yang Buruk

Komunikasi yang tidak efektif atau terputus dapat menjadi penyebab utama konflik. Ketidakpahaman, salah paham, atau kurangnya komunikasi yang jelas dapat memperkeruh situasi. Kurangnya kemampuan untuk menyampaikan pandangan atau perasaan dengan baik juga dapat memperburuk konflik. Oleh karena itu, komunikasi yang baik adalah kunci dalam mencegah dan mengatasi konflik.

4. Persaingan

Persaingan, terutama dalam konteks kompetitif seperti bisnis, dapat menjadi pemicu konflik. Ketika entitas atau individu bersaing untuk sumber daya terbatas, seperti pasar, pelanggan, atau promosi, konflik sering kali muncul. Persaingan dapat memicu perilaku yang kompetitif dan konflik kepentingan yang harus diatasi.

Penting untuk diingat bahwa konflik bukan selalu negatif. Dalam beberapa kasus, konflik dapat merangsang pertumbuhan, inovasi, dan perubahan yang positif. Namun, ketika konflik tidak dikelola dengan baik, itu dapat mengarah pada ketegangan, kerusakan hubungan, dan dampak negatif lainnya. Oleh karena itu, pemahaman akan penyebab konflik adalah langkah pertama dalam mengelola dan menyelesaikannya dengan cara yang konstruktif.

F. Dampak Konflik

Konflik, ketika tidak ditangani dengan baik, dapat memiliki dampak yang signifikan pada berbagai aspek kehidupan, baik pada tingkat personal, interpersonal, maupun organisasi. Berikut adalah beberapa dampak negatif yang sering terkait dengan konflik:

1. Dampak Negatif pada Hubungan

Konflik dapat merusak hubungan antara individu, kelompok, atau bahkan negara. Ketika konflik tidak diatasi dengan baik, itu dapat menyebabkan ketegangan, hilangnya kepercayaan, dan perasaan marah atau sakit hati. Dalam konteks hubungan pribadi, konflik yang tidak diatasi dapat mengarah pada perpecahan atau perceraian. Di tempat kerja, konflik yang tidak diatasi dapat mengganggu kolaborasi tim, mengurangi motivasi, dan menghasilkan atmosfer yang tidak sehat.

Konflik yang sering atau berkepanjangan dapat merusak kepercayaan antara individu atau kelompok yang terlibat. Ketika konflik tidak diselesaikan dengan baik, ada potensi untuk adanya curiga, ketidakpercayaan, dan perasaan bahwa orang lain tidak akan memenuhi komitmen atau janjinya.

2. Dampak pada Kesejahteraan Individu

Stres yang terkait dengan konflik dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik. Ini dapat menyebabkan masalah kesehatan seperti gangguan tidur, peningkatan tekanan darah, gangguan pencernaan, dan bahkan penurunan sistem kekebalan tubuh.

Konflik dapat memiliki dampak negatif pada kesejahteraan individu. Individu yang terlibat dalam konflik sering kali mengalami stres, kecemasan, dan bahkan depresi. Konflik yang berlarut-larut dapat mengganggu keseimbangan emosional dan psikologis seseorang. Selain itu, konflik dalam hubungan pribadi juga dapat berdampak pada kesejahteraan fisik, seperti gangguan tidur atau masalah kesehatan.

3. Dampak pada Produktivitas dan Kinerja Organisasi

Konflik yang berlarut-larut atau intens dapat mengakibatkan penurunan produktivitas. Ketika anggota tim atau departemen terlibat dalam konflik, fokus mereka mungkin teralihkan dari tugas-tugas pokok, dan mereka mungkin tidak bekerja seefisien atau seproduktif biasanya.

Di lingkungan kerja, konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat merusak produktivitas dan kinerja organisasi. Konflik dapat mengganggu aliran kerja, menghambat kolaborasi, dan mengganggu fokus pekerjaan. Karyawan yang terlibat dalam konflik seringkali kurang produktif, lebih cenderung absen, dan kurang termotivasi. Hal ini dapat berdampak negatif pada pencapaian tujuan organisasi dan profitabilitas.

4. Dampak pada Keputusan dan Kreativitas

Konflik dapat menyebabkan penundaan dalam pengambilan keputusan. Ketika anggota tim atau pemimpin organisasi terlibat dalam konflik, mereka mungkin kesulitan mencapai kesepakatan atau membuat keputusan yang diperlukan untuk kemajuan proyek atau strategi (Retno, Handayani, *and* Andromeda 2017).

Konflik dapat menghambat kemampuan untuk membuat keputusan yang baik dan berinovasi. Dalam situasi konflik yang intens, individu atau kelompok cenderung memusatkan perhatian pada konflik itu sendiri daripada mencari solusi atau ide-ide baru. Ini dapat menghalangi kemampuan untuk berpikir kreatif dan membuat keputusan yang berorientasi pada tujuan.

5. Dampak pada Reputasi dan Citra

Konflik yang terbuka atau berlarut-larut dapat mengakibatkan penurunan kepercayaan dari pemangku kepentingan, termasuk klien, pelanggan, mitra bisnis, atau masyarakat umum. Kepercayaan yang rusak bisa sulit dipulihkan.

Konflik dapat merusak reputasi individu, kelompok, atau organisasi. Konflik yang dipublikasikan secara luas dapat menciptakan citra negatif di mata orang lain. Misalnya, konflik antara dua perusahaan besar yang menjadi berita utama dapat merusak citra mereka di mata konsumen dan pemangku kepentingan lainnya.

6. Dampak pada Biaya

Konflik yang melibatkan sengketa hukum dapat mengakibatkan biaya hukum yang besar. Ini mencakup biaya pengacara, biaya pengadilan, dan biaya terkait lainnya seperti biaya mediasi atau arbitrase (Arwana *and* Arifin 2019).

Mengatasi konflik, terutama jika melibatkan proses hukum atau mediasi, dapat mengakibatkan biaya tambahan bagi individu atau organisasi. Biaya ini meliputi biaya hukum, biaya pemulihan hubungan, atau biaya untuk mengganti kerusakan yang mungkin timbul akibat konflik.

Penting untuk diingat bahwa sementara konflik dapat memiliki dampak negatif, itu juga dapat menjadi peluang untuk pertumbuhan, pembelajaran, dan perubahan positif jika dikelola dengan bijaksana. Oleh karena itu, manajemen konflik yang efektif sangat penting untuk meminimalkan dampak negatifnya dan memaksimalkan potensi positifnya.

G. Kesimpulan

Perbedaan nilai dan kepentingan adalah faktor yang seringkali menjadi penyebab konflik di berbagai konteks kehidupan kita, baik itu dalam hubungan pribadi, keluarga, pekerjaan, atau dalam skala yang lebih besar seperti dalam konflik antar-negara. Diskusi di atas telah menguraikan mengapa perbedaan ini dapat menjadi pemicu konflik yang signifikan.

Perbedaan nilai mencakup perbedaan dalam pandangan moral, etika, dan prinsip dasar yang membentuk identitas individu atau kelompok. Ini sering memunculkan ketidaksepakatan dalam hal tindakan yang dianggap benar atau salah, menghasilkan konflik moral yang dalam. Di sisi lain, perbedaan kepentingan melibatkan perbedaan dalam prioritas, tujuan, atau hasil yang diinginkan oleh individu atau kelompok. Ketika kepentingan bertentangan, persaingan dan konflik dapat muncul ketika sumber daya atau kesempatan terbatas.

Namun, penting untuk diingat bahwa perbedaan nilai dan kepentingan itu sendiri bukanlah akhir dari cerita. Konflik yang muncul dari perbedaan ini dapat menjadi peluang untuk

pertumbuhan, pembelajaran, dan pemahaman yang lebih baik. Dalam penyelesaian konflik, penting untuk mendorong dialog terbuka, komunikasi yang efektif, dan usaha untuk mencapai kompromi atau solusi yang memuaskan semua pihak yang terlibat. Selain itu, pemahaman lebih mendalam tentang perbedaan nilai dan kepentingan orang lain dapat mempromosikan toleransi dan kerjasama yang lebih baik.

Dengan kesadaran tentang bagaimana perbedaan nilai dan kepentingan dapat memengaruhi konflik, kita dapat berusaha untuk meminimalkan konflik yang merusak, membangun hubungan yang lebih kuat, dan mencapai pemecahan masalah yang lebih baik dalam berbagai aspek kehidupan kita. Mengatasi perbedaan ini dengan bijaksana dapat membawa kita lebih dekat menuju perdamaian, keselarasan, dan keberlanjutan dalam masyarakat kita yang semakin kompleks.

BAB 02.

Teori-teori Manajemen Konflik

A. Pengantar Konflik

Ketika dua pihak atau lebih tidak setuju atau tidak setuju satu sama lain, itu disebut konflik. Konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat, nilai, kepentingan, atau tujuan, dan dapat terjadi di berbagai tingkatan, seperti antar individu, organisasi, atau internasional. Konflik dapat diselesaikan dengan berbagai cara, seperti negosiasi, mediasi, atau arbitrase, dan dapat menghasilkan hasil yang baik, seperti peningkatan pemahaman dan kerja sama antar pihak. Namun, konflik dapat meningkat dan menghasilkan kekerasan, kehancuran, jika tidak dikelola dengan baik (Destercke & Burger, 2013).

Ketika dua atau lebih individu atau kelompok mengalami perbedaan dalam tindakan, nilai, tujuan, atau kepentingan dan merasa perlu untuk mengatasi perbedaan tersebut, itu disebut konflik, menurut beberapa ahli. Konflik disebabkan oleh ketidaksepakatan, ketidaksetujuan, atau ketidakpuasan dalam interaksi sosial, menurut para ahli, seperti Kurt Lewin dan Ralph Kilmann. Sementara itu, Morton Deutsch dan Mary Parker Follett menekankan peran perbedaan dalam memicu konflik. Konflik sendiri memiliki berbagai bentuk, dari konflik interpersonal hingga konflik organisasi dan internasional, dan untuk menyelesaikannya diperlukan berbagai cara.

Ada banyak alasan konflik dapat terjadi, dan penyebabnya dapat berbeda-beda tergantung pada situasinya. Berikut ini adalah beberapa alasan umum mengapa konflik terjadi (Adedeji & Ajayi, 2022):

1. Perbedaan keyakinan, nilai, dan kepentingan: Keyakinan, nilai, dan kepentingan yang berbeda antara individu atau kelompok dapat menyebabkan perselisihan dan konflik. Keyakinan-keyakinan ini dapat terkait dengan budaya, agama, politik, atau keyakinan pribadi.
2. Persaingan untuk mendapatkan sumber daya: Jika sumber daya terbatas, seperti uang, tanah, atau kekuasaan, dapat menyebabkan persaingan dan konflik di antara individu atau kelompok. Jika sumber daya langka, konflik dapat muncul ketika berbagai pihak mencoba mendapatkan bagian mereka.
3. Miskomunikasi atau kesalahpahaman: Konflik dapat terjadi karena komunikasi yang tidak efektif atau kesalahpahaman. Ketidakjelasan atau salah tafsir pesan dapat menyebabkan ketegangan dan konflik.
4. Konflik dapat muncul jika ada ketidakseimbangan kekuasaan dalam hubungan atau organisasi. Ketika satu pihak memiliki lebih banyak kekuasaan atau kendali atas sumber daya, itu dapat membuat pihak yang kurang berkuasa merasa tidak adil dan benci.
5. Masalah organisasi atau struktural: Masalah organisasi atau struktural dapat menyebabkan konflik dalam beberapa situasi. Konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh manajemen yang buruk, peran dan tanggung jawab yang tidak jelas, kebijakan atau prosedur yang tidak memadai, dan sistem komunikasi yang tidak efektif.
6. Masalah pribadi atau interpersonal: Konflik juga dapat berasal dari masalah pribadi atau interpersonal, seperti konflik kepribadian, konflik ego, atau konflik masa lalu yang belum terselesaikan. Bias pribadi, emosi, dan keluhan yang belum terselesaikan juga dapat memicu konflik antara individu atau kelompok.

7. Faktor eksternal: Konflik juga dapat disebabkan oleh hal-hal seperti ketegangan sosial atau politik, kesenjangan ekonomi, atau konflik masa lalu. Faktor-faktor ini dapat menciptakan lingkungan yang tidak stabil, yang meningkatkan kemungkinan konflik.

Penting untuk diingat bahwa konflik dapat memiliki banyak penyebab, dan seringkali merupakan kombinasi dari berbagai faktor yang berkontribusi terhadap konflik tersebut. Memahami penyebab utama konflik dapat membantu dalam menentukan cara yang efektif untuk mengelola dan menyelesaikannya.

Ada beberapa alasan mengapa memahami konflik sangat penting, seperti (Lawrence & Lawrence, 2019):

1. Memperkuat hubungan: Jika setiap pihak menangani konflik dengan cara yang konstruktif dan menghormati satu sama lain, mereka dapat meningkatkan komunikasi dan kerja sama dengan lebih baik.
2. Menghasilkan pemahaman yang lebih baik: Perselisihan seringkali disebabkan oleh perbedaan keyakinan, nilai, dan kepentingan. Dengan memahami alasan utama konflik, para pihak dapat meningkatkan pemahaman tentang kebutuhan dan perspektif masing-masing, yang dapat mengurangi ketegangan dan mendorong rasa saling menghormati.
3. Mengembangkan perdamaian yang berkelanjutan: Konflik dapat berdampak buruk pada individu, komunitas, dan masyarakat dalam jangka panjang. Dengan mengelola dan menyelesaikan konflik secara efektif, para pihak dapat bekerja untuk mengembangkan perdamaian yang berkelanjutan dan menghindari konflik di masa depan.
4. Meningkatkan kinerja organisasi: Konflik di tempat kerja dapat berdampak negatif pada produktivitas, moral, dan kepuasan kerja. Organisasi dapat mengelola konflik secara efektif untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.
5. Mencegah dampak negatif: Konflik dapat meningkat dan mengarah pada dampak negatif seperti kekerasan dan

perusakan jika tidak dikelola dengan baik. Para pihak dapat mencegah dampak negatif ini dengan memahami penyebab konflik dan mengembangkan strategi manajemen konflik yang efektif.

Secara keseluruhan, memahami konflik sangat penting untuk membangun hubungan yang baik, meningkatkan pemahaman, menciptakan perdamaian yang berkelanjutan, meningkatkan kinerja organisasi, dan menghindari dampak buruk.

B. Teori Perilaku dalam Konflik

Teori perilaku dalam konflik mengacu pada penelitian tentang bagaimana individu dan kelompok berperilaku selama konflik dan bagaimana berbagai faktor dapat mempengaruhi perilaku mereka. Ini adalah dimensi utama yang disebutkan (Bui-Wrzosinska, *et al.*, 2010):

1. Dalam konflik, ada empat dimensi internal: Kemampuan, niat, kepentingan, dan resolusi.
2. Dimensi eksternal mengacu pada kondisi strategis di mana konflik muncul.
3. Heterogenitas kognitif mengacu pada perbedaan dalam cara orang melihat dan memahami konflik.
4. Repertoar perilaku: Ini adalah istilah yang mengacu pada berbagai jenis tindakan yang mungkin ditunjukkan selama konflik.
5. Dimensi dalam menanggapi konflik mencakup bagaimana individu bertindak terhadap situasi konflik secara emosional, kognitif, dan perilaku.
6. Dinamika keterikatan: Ini mengacu pada cara seseorang bersikap dan bagaimana hal itu berdampak pada kepuasan dan konflik dalam pernikahan.

Teori perilaku dalam konflik terdapat tiga konsep teori, yaitu teori perilaku manusia dalam konflik, teori persepsi dalam konflik, dan hubungan antara emosi dengan konflik.

Teori perilaku manusia dalam konflik mencakup banyak konsep dan dimensi. Berikut adalah ringkasan konsep utama (Miettinen, *et al.*, 2018).

1. Repertoar perilaku: Eskalasi dan de-eskalasi konflik mengubah berbagai perilaku yang mungkin terjadi selama konflik.
2. Dinamika emosional: Emosi sangat penting dalam negosiasi dan konflik. Suasana hati dan emosi yang dialami membentuk kognisi dan perilaku pada tingkat individu; pada tingkat diadik dan kelompok, ekspresi emosional mempengaruhi tanggapan mitra dan dapat memengaruhi kerja sama atau persaingan.
3. Teori saling ketergantungan saling melengkapi: Teori ini berfokus pada interaksi yang saling bergantung dalam tim atau sistem manusia-mesin. Teori ini menekankan betapa pentingnya saling ketergantungan dalam situasi yang tidak pasti atau konflik di mana model rasional mungkin tidak berfungsi.
4. Dimensi atribusi: Empat dimensi internal (kemampuan, niat, minat, dan tekad) dan satu dimensi eksternal (lingkungan strategis) sangat penting untuk memahami dan mengaitkan perilaku dalam konflik dan kerja sama. Setiap dimensi memiliki tantangan kognitif yang berbeda, dan hubungan antara dimensi-dimensi ini semakin memperumit proses atribusi.
5. Teori harapan dan keadilan: Untuk menjelaskan eskalasi konflik pada kebuntuan negosiasi, teori ini menggabungkan teori keengganan ketidakadilan dan teori prospek. Teori ini menunjukkan bahwa tingkat kesetaraan dan perbedaan dalam hasil eskalasi mempengaruhi kemungkinan eskalasi terjadi.

Konsep ini memberikan pemahaman tentang dinamika perilaku manusia dalam konflik dan negosiasi. Mereka menekankan bagaimana emosi, ketergantungan, masalah kognitif, dan pertimbangan keadilan berperan dalam memahami dan memprediksi perilaku selama konflik.

Teori persepsi dalam konflik mengacu pada penelitian tentang bagaimana persepsi mempengaruhi resolusi dan

manajemen konflik. Hasil penelitian memberikan beberapa contoh teori persepsi dalam konflik, seperti: Peran kepercayaan dalam kolaborasi; pengaruh motivasi dan fisiologi terhadap persepsi jarak dalam konflik peraturan; peran mediasi teori pikiran dan harmoni dalam kedamaian antarpribadi; dan efek persepsi beban kerja terhadap konflik kerja-keluarga, stres kerja, dan kedamaian antarpribadi. Penelitian ini menunjukkan betapa pentingnya memahami bagaimana persepsi memengaruhi konflik dan menawarkan rencana praktis untuk menangani konflik dalam berbagai situasi (Sadiq, 2022).

Ada beberapa dimensi dalam teori persepsi konflik, seperti kepercayaan, motivasi, fisiologi, teori pikiran, harmoni, dan kualitas manajemen konflik. Masing-masing dimensi ditampilkan di bawah ini (Getha-Taylor, *et al.*, 2019):

1. Kepercayaan: Kepercayaan adalah persepsi yang dibentuk oleh pengalaman, penilaian, dan disposisi seseorang. Ini menentukan apa yang seseorang percaya dan bersedia bertindak berdasarkan apa yang dikatakan, dilakukan, dan dipilih oleh orang lain. Kepercayaan kolaboratif dapat dicapai melalui penerapan prinsip, aturan, norma, dan proses pengambilan keputusan yang mengartikulasikan harapan bersama.
2. Motivasi dan fisiologi: Ketika orang dimotivasi untuk bertindak berdasarkan tujuan, mereka mungkin menghadapi konflik peraturan karena ada kecenderungan untuk menahan tindakan karena kekurangan sumber daya fisik atau potensi fisiologis. Persepsi jarak yang bias berdasarkan teori dapat membantu menangani konflik ini. Ketika motivasi kuat, orang-orang yang memiliki potensi fisiologis yang rendah dan cenderung mengalami konflik pengaturan tampak lebih mudah mengatasi lingkungan.
3. Teori Pikiran dan harmoni: Teori pikiran (ToM) dan harmoni memediasi sifat kepribadian kedamaian. ToM, sebagai kemampuan untuk mengaitkan kondisi mental, secara signifikan memediasi hubungan antara kedamaian interpersonal dan kemampuan penghambatan, kedamaian

interpersonal dan kemampuan resolusi konflik, dan kedamaian interpersonal dan tingkat agresi. Selain itu, harmoni memediasi hubungan antara kedamaian intrapersonal, harapan, dan kedamaian intrapersonal.

4. Kualitas manajemen konflik: Model ini mengukur kualitas manajemen konflik dalam proyek konstruksi dengan lima dimensi: hasil penyelesaian yang memuaskan, proses penyelesaian yang terintegrasi, pencegahan konflik, persepsi keadilan, dan efek pasca-konflik.

Teori persepsi konflik ini memiliki beberapa dimensi yang membantu kita memahami bagaimana persepsi memengaruhi resolusi dan manajemen konflik. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek ini, orang dan organisasi dapat membuat strategi untuk mengelola konflik dalam berbagai situasi.

Hubungan antara emosi dan konflik sangat erat. Berikut adalah beberapa poin penting tentang hubungan antara emosi dan konflik (Rispen & Demerouti, 2016):

1. Konflik dapat meningkat karena emosi: Ketika seseorang marah, frustrasi, atau terancam, mereka dapat menjadi lebih agresif dan kurang mau berkompromi. Hal ini dapat menyebabkan lingkaran setan yang meningkatkan konflik, di mana masing-masing pihak mempertahankan posisinya dan tidak mau mendengarkan pendapat orang lain.
2. Emosi juga dapat meredakan konflik. Sebaliknya, emosi seperti kasih sayang, pengampunan, dan empati dapat membantu mengurangi ketegangan dan mendorong rekonsiliasi. Orang-orang yang dapat melihat perspektif orang lain dan memahami emosi mereka mungkin lebih bersedia untuk menemukan titik temu dan bekerja menuju resolusi.
3. Emosi dapat menular: Emosi dapat menyebar dari satu orang ke orang lain, dan hal ini dapat berdampak besar pada konflik. Sebagai contoh, jika seseorang menjadi marah dan agresif, orang lain dapat merespons dengan cara yang sama, yang dapat menyebabkan spiral emosi negatif dan konflik.

4. Emosi dapat diatur: Meskipun emosi dapat menjadi katalisator yang kuat untuk konflik, emosi juga dapat diatur dan dikelola. Orang dapat mengatur emosi mereka dan merespons konflik dengan lebih baik dengan teknik seperti penilaian ulang kognitif, pernapasan dalam, dan perhatian penuh.
5. Emosi dapat dipengaruhi oleh budaya: Norma-norma yang berbeda tentang cara mengekspresikan emosi mungkin berdampak pada bagaimana konflik dikelola. Sebagai contoh, budaya tertentu mungkin menghargai pengekangan emosi dan menganggap ekspresi emosi sebagai tanda kelemahan, sementara budaya lain mungkin mendorong ekspresi emosi sebagai cara untuk membangun hubungan dan kepercayaan.

Secara keseluruhan, emosi memainkan peran yang kompleks dan penting dalam konflik, dan memahami bagaimana emosi berhubungan satu sama lain adalah kunci untuk menangani konflik dengan baik. Itulah beberapa teori perilaku dalam konflik yang terbagi menjadi tiga konsep utama. Selanjutnya akan dipaparkan mengenai teori psikologis dalam konflik.

C. Teori Psikologis dalam Konflik

Teori psikologi merupakan suatu konsep yang digunakan untuk menjelaskan serta meramalkan tindakan dan proses mental manusia. Teori-teori ini diperoleh melalui penelitian dan pengamatan, dan berguna untuk memahami, menggambarkan, dan meramalkan perilaku manusia. Terdapat beragam aliran dalam psikologi, seperti teori kognitif, perilaku, psikodinamis, humanistik, dan evolusioner (Lycan, 2018). Dalam teori psikologis dalam konflik terdapat tiga konsep, yaitu Teori Stres dalam Konteks Konflik, Pengaruh Kendali Diri dalam Mengelola Konflik, dan Peran Empati dalam Resolusi Konflik.

Teori stres dalam konteks konflik adalah topik yang luas dengan banyak perspektif yang berbeda. Berikut ini adalah beberapa dari perspektif tersebut (Novriansa, *et al.*, 2020; Snyder, *et al.*, 2020).

1. Teori pertukaran sosial: Menurut teori ini, orang menilai biaya dan keuntungan dari hubungan dan interaksi sosial mereka dan bertindak dengan cara yang memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian. Dalam hal konflik, teori ini dapat membantu menjelaskan bagaimana ketegangan dan konflik di tempat kerja dapat menyebabkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dan bagaimana dukungan organisasi yang dirasakan dapat memoderasi dampak ini.
2. Teori konflik kelompok yang realistik mengatakan bahwa konflik muncul ketika kelompok bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang langka, dan bahwa persaingan ini dapat menyebabkan sikap dan perilaku negatif terhadap kelompok yang lebih rendah. Dalam konteks konflik, teori ini dapat membantu menjelaskan bagaimana stresor harian, pengalaman relokasi, dan kehilangan sumber daya berkontribusi pada hasil stres.
3. Teori konservasi sumber daya mengatakan bahwa orang berusaha untuk mendapatkan, mempertahankan, dan melindungi sumber daya, dan kehilangan sumber daya dapat menyebabkan stres dan hasil yang tidak baik.
4. Teori salutogenesis: Menurut teori ini, kesehatan bukan hanya ketiadaan penyakit, tetapi juga keadaan positif dari kesejahteraan yang dapat dipromosikan oleh ketersediaan sumber daya dan kemampuan untuk mengatasi stresor. Dalam konteks konflik, teori ini dapat membantu menjelaskan bagaimana sumber daya dan strategi coping dapat membantu individu, organisasi, dan masyarakat dalam mengatasi stres dan konflik.

Secara keseluruhan, teori stres dalam konteks konflik adalah topik yang rumit dan memiliki banyak aspek. Mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang berbagai teori dan aplikasinya memungkinkan para peneliti dan praktisi untuk mengembangkan pendekatan yang lebih komprehensif dan efisien untuk mengatasi stres dan konflik dalam berbagai situasi.

Berikut ini adalah beberapa kesimpulan utama tentang seberapa penting pengendalian diri dalam mengelola konflik (Lukman, 2020):

1. Penipisan ego: Sebuah penelitian menemukan bahwa mengalami penipisan ego, atau kehilangan kontrol diri sementara, dapat menyebabkan respons yang lebih agresif terhadap provokasi konflik. Namun, berada dalam kondisi ini tidak serta merta membuat Anda menjadi lebih agresif, tetapi Anda lebih mungkin bertindak sesuai dengan standar sosial saat menghadapi konflik.
2. Identitas sosial: Studi lain menemukan bahwa penguatan identitas sosial dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam negosiasi, tetapi tidak menemukan perbedaan dalam perilaku menghindari kerugian antara peserta dengan identitas sosial dan kelompok kontrol. Ini menunjukkan bahwa identitas sosial mungkin tidak berdampak langsung pada manajemen konflik, tetapi mungkin berdampak pada komponen lain yang mempengaruhi pengambilan keputusan.
3. Pengendalian diri secara emosional: Sebuah studi tentang pelatihan pengendalian diri emosional menemukan bahwa pelatihan ini membantu wanita dengan masalah perkawinan mengatasi konflik dan strategi pemecahan masalah. Pelatihan ini berbasis pada protokol regulasi emosi Gross dan terdiri dari delapan sesi yang berlangsung selama 75 menit. Penelitian menunjukkan bahwa wanita dengan masalah perkawinan dapat lebih baik menangani konflik dan memecahkan masalah dengan pelatihan pengendalian diri emosional.
4. Kecerdasan emosional: Sebuah studi tentang kecerdasan emosional di rumah sakit pemerintah menemukan bahwa kecerdasan emosional secara signifikan dan positif mempengaruhi manajemen konflik tim. Kecerdasan emosional dapat membantu klien mendapatkan tingkat perhatian yang tinggi dan membantu mereka menangani dan mengendalikan konflik dalam kerja tim.

Secara keseluruhan, pengendalian diri dapat menjadi komponen penting dalam mengelola konflik. Namun, pengendalian diri memiliki dampak yang berbeda tergantung pada faktor lain, seperti norma sosial, identitas sosial, dan kecerdasan emosional. Dengan memahami peran pengendalian diri dalam mengelola konflik dan bagaimana hal itu berkorelasi dengan faktor lain, individu dan organisasi dapat membuat rencana konflik yang lebih baik.

Dalam teori psikologi juga perlu memahami empati dan bagaimana perannya dalam resolusi konflik. Berikut ini adalah beberapa kesimpulan utama tentang bagaimana empati dapat sangat membantu dalam penyelesaian konflik (Klimecki, 2019):

1. **Mediasi:** Sebuah penelitian menunjukkan bahwa empati adalah sumber daya penting bagi mediator karena dapat memberi mereka informasi penting tentang pola pikir, emosi, dan persepsi pihak-pihak yang bertikai. Dengan memahami perspektif pihak-pihak yang bertikai, mediator dapat membantu memfasilitasi komunikasi, menumbuhkan kepercayaan, dan mencapai solusi yang dapat diterima bersama.
2. **Perilaku prososial:** Studi lain menemukan bahwa empati dan kasih sayang dikaitkan dengan perilaku yang lebih prososial dalam hubungan interpersonal, serta sikap dan kesiapan yang lebih baik untuk rekonsiliasi di berbagai pengaturan antarkelompok. Ini menunjukkan bahwa empati dapat membantu mengurangi permusuhan dan mendorong kerja sama antara pihak yang bertikai.
3. **Faktor-faktor yang mempengaruhi konflik:** Menurut sebuah studi tentang penyelesaian konflik, empati adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi konflik, bersama dengan perbedaan kepentingan dan tuntutan dari anggota yang bertikai, akumulasi kebencian dari masyarakat, dan kesalahpahaman yang dihasilkan oleh kurangnya komunikasi. Para pihak dapat berusaha untuk membangun empati dan pemahaman di antara mereka dengan memahami peran empati dalam konflik.

4. Kecerdasan Tari: Sebuah bab menunjukkan bahwa tarian dan gerakan dapat membantu dalam pendidikan resolusi konflik karena dapat membantu para praktisi dan pihak-pihak yang terlibat menggunakan karunia neuron cermin, empati somatik, dan wawasan lainnya. Dalam pendidikan resolusi konflik, tarian dan gerakan dapat membantu kedua belah pihak lebih memahami emosi dan perspektif satu sama lain.

Secara keseluruhan, empati dapat menjadi alat yang efektif dalam resolusi konflik karena dapat membantu para pihak untuk memahami perspektif satu sama lain, membangun kepercayaan, dan menemukan solusi yang dapat diterima bersama. Para pihak dapat bekerja sama untuk mengurangi permusuhan dan mendorong kerja sama dengan memahami peran empati dalam konflik dan memasukkannya ke dalam strategi resolusi konflik mereka.

D. Teori Manajemen Konflik

Teori manajemen konflik adalah bidang studi yang bertujuan untuk memahami dan mengelola konflik dalam berbagai situasi, seperti organisasi, proyek konstruksi, dan hubungan internasional. Teori ini melibatkan analisis penyebab konflik, pembuatan mekanisme manajemen konflik, dan penerapan mekanisme ini untuk menyelesaikan konflik dan mencapai kondisi hubungan yang harmonis. Teori manajemen konflik mengacu pada berbagai kerangka kerja, seperti teori ketergantungan sumber daya, Faktor-faktor seperti pendekatan yang digunakan untuk menangani konflik, jumlah sumber daya yang digunakan, dan siapa yang memimpin dalam resolusi konflik menentukan seberapa efektif manajemen konflik (Wang, *et al*, 2021).

Dalam manajemen konflik, teori negosiasi adalah komponen penting. Ini mencakup memahami bagaimana negosiasi berjalan dan membuat strategi untuk mencapai hasil yang saling menguntungkan. Berikut adalah beberapa poin

penting dari temuan penelitian yang dilakukan mengenai teori negosiasi dalam manajemen konflik:

1. Untuk meningkatkan bidang manajemen konflik, teori negosiasi dapat digabungkan dengan elemen lain seperti penelitian, praktik, dan pengajaran.
2. Meskipun ada kekurangan penelitian yang perlu dilakukan, teori negosiasi dapat digunakan untuk menyelesaikan perselisihan dalam bisnis keluarga.
3. Teori negosiasi adalah dasar dari mana manajemen konflik dapat dibangun, dan jika perusahaan ingin memiliki hubungan karyawan yang sehat, mereka harus menggunakan manajemen konflik sebagai siklus manajemen.
4. Teori permainan dapat diterapkan untuk menangani perselisihan dalam kontrak konstruksi.
5. Menurut teori negosiasi wajah, wajah, atau "penghormatan identitas dan pertimbangan identitas lainnya", dipertahankan dan dinegosiasikan dalam komunikasi dan interaksi antara anggota setiap budaya. Teori ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana budaya-budaya berbeda menangani konflik.

Secara keseluruhan, teori negosiasi adalah alat penting untuk menangani konflik yang dapat digunakan dalam berbagai situasi untuk mencapai hasil yang menguntungkan kedua belah pihak.

Dalam manajemen konflik, teori mediasi juga merupakan salah satu komponen penting. Ini mencakup memahami dinamika mediasi dan membuat strategi untuk mencapai hasil yang saling menguntungkan. Berikut ini adalah beberapa hal penting yang berkaitan dengan teori mediasi dalam manajemen konflik:

1. *Co-Integrative Mediation* (CIM) adalah alat manajemen konflik yang lengkap yang didasarkan pada teori permainan, ekonomi perilaku, ekonomi kelembagaan baru, dan dugaan teori modal sosial. Studi eksperimental telah dilakukan untuk menguji model CIM terhadap pendekatan "klasik" penyelesaian konflik melalui keputusan lembaga yang "dilegitimasi" (LIE). Hasilnya

menunjukkan bahwa proses manajemen konflik memiliki dampak ekonomi dan sosiopsikologis yang lebih baik.

2. Mediasi dianggap sebagai komponen dari teori manajemen konflik yang mencakup berbagai disiplin ilmu. Menurutnya, rantai logis masuk akal untuk melakukan analisis manajemen konflik secara teoritis dan terapan, merencanakan tindakan yang mengatur konflik, dan membangun teori manajemen konflik untuk pengajaran. Rantai ini terdiri dari empat komponen utama: Metode analisis konflik sosial, analisis situasi, definisi teknologi yang mempengaruhi situasi, dan cara menerapkan teknologi tersebut.
3. Untuk mencapai kondisi hubungan karyawan yang harmonis, perusahaan harus menggunakan manajemen konflik sebagai siklus manajemen untuk mencapai target, sumber daya, dan budaya.
4. Mediasi adalah cara intervensi pihak ketiga yang damai untuk menyelesaikan krisis regional dan global tanpa melibatkan perang. Dalam literatur yang membahas mediasi internasional, sebagian besar dibahas empat faktor dan proses kontekstual yang memengaruhi hasil mediasi. Ada tiga variabel kontekstual: karakteristik sengketa, karakteristik pihak-pihak yang bersengketa, dan karakteristik mediator. Strategi mediator adalah variabel proses.
5. Kondisi manajemen konflik (CCM) dapat dikaitkan dengan lebih sedikit intimidasi, lebih banyak keterlibatan kerja, dan apakah CCM berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara intimidasi dan keterlibatan kerja. Studi ini memberikan informasi kepada pengusaha tentang cara mencegah perundungan sekaligus mengurangi kemungkinan hasil negatif dari perundungan yang pasti akan muncul.

Kesimpulan utama dari teori manajemen konflik adalah bahwa konflik adalah bagian alami dari kehidupan manusia dan organisasi, tetapi dapat dikelola dengan berbagai pendekatan yang sesuai dengan situasi. Penting untuk memahami sumber konflik dan memilih pendekatan yang tepat, baik itu menghindari,

mengakomodasi, bersaing, berkompromi, atau berkolaborasi. Manajemen konflik yang efektif dapat membawa manfaat seperti peningkatan komunikasi, perbaikan hubungan, dan pengembangan budaya organisasi yang lebih sehat dan produktif. Kepemimpinan dan pengembangan keterampilan manajemen konflik juga memiliki peran kunci dalam mengelola konflik dengan berhasil.

BAB 05.

Strategi Mengelola Konflik

A. Pemahaman Konflik

Pemahaman konflik merupakan fondasi yang krusial dalam strategi pengelolaan konflik yang efektif. Sebelum kita dapat mengatasi konflik dengan baik, kita perlu memahami apa sebenarnya konflik itu dan mengapa itu terjadi. Konflik, dalam konteks sosial, adalah ketidaksepakatan antara dua pihak atau lebih yang muncul ketika mereka memiliki kepentingan, nilai, atau tujuan yang saling bertentangan. Ini adalah fenomena yang sangat umum dalam kehidupan manusia, terjadi di semua tingkat masyarakat, dari konflik interpersonal hingga konflik internasional.

Guna mengelola konflik dengan baik, pertama-tama kita perlu mengakui bahwa konflik adalah bagian alami dari kehidupan. Alih-alih mencoba menghindarinya atau menekannya, kita harus menghadapinya dengan kepala tegak dan pemahaman yang mendalam. Seperti yang disebutkan oleh Timothy Ubelejit Nte (2018) konflik bisa menjadi sumber inovasi dan perubahan positif jika ditangani dengan benar. Ini dapat memaksa kita untuk mempertimbangkan sudut pandang yang berbeda, mencari solusi yang lebih baik, dan bahkan memperkuat hubungan jika ditangani dengan bijaksana.

Pemahaman konflik juga mencakup pengetahuan tentang sumber konflik. Dalam konteks manajemen konflik, sumber

konflik adalah akar permasalahan yang menyebabkan konflik muncul. Menurut Rahim, M. Afzalur (2002) dalam jurnalnya yang berjudul "*Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*," sumber konflik dapat bervariasi dari perbedaan nilai, tujuan, atau kepentingan, hingga masalah komunikasi yang buruk atau persepsi yang salah. Dengan mengidentifikasi sumber konflik secara akurat, kita dapat lebih fokus pada penyelesaian yang tepat dan menghindari mengobati gejala tanpa mengatasi penyebabnya.

Pemahaman ini juga berkaitan erat dengan kemampuan untuk mendengarkan. Salah satu langkah awal dalam mengelola konflik adalah mendengarkan semua pihak yang terlibat dengan hati-hati dan tanpa prasangka. Seperti yang disarankan oleh Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2021) dalam buku mereka yang berjudul "*Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*," mendengarkan dengan empati dapat membantu kita melihat dari sudut pandang orang lain dan mencari solusi yang memuaskan semua pihak.

Kesimpulannya, pemahaman konflik adalah langkah pertama yang penting dalam strategi pengelolaan konflik. Melalui pemahaman yang mendalam tentang apa konflik itu, mengapa itu terjadi, dan apa yang menjadi sumbernya, kita dapat mengambil langkah-langkah yang lebih tepat dalam menyelesaikan konflik dan mempromosikan hubungan yang sehat dan produktif. Dalam dunia yang penuh dengan berbagai macam konflik, kemampuan ini merupakan kompetensi kunci yang patut dikuasai.

B. Identifikasi Sumber Konflik

Identifikasi sumber konflik adalah langkah penting dalam strategi mengelola konflik. Ini memungkinkan kita untuk memahami akar permasalahan yang menyebabkan konflik dan memungkinkan penyelesaian yang lebih efektif (Moore, 2014). Berikut adalah beberapa cara untuk mengidentifikasi sumber konflik:

- 1. Komunikasi Terputus:** Salah satu sumber konflik yang umum adalah komunikasi yang buruk atau terputus. Konflik dapat muncul ketika informasi tidak disampaikan dengan jelas atau ketika pesan disalahpahami. Mengidentifikasi masalah

komunikasi seperti ini bisa menjadi langkah awal dalam mengatasi konflik.

2. **Perbedaan Nilai dan Keyakinan:** Konflik sering muncul karena perbedaan dalam nilai-nilai, keyakinan, atau prinsip yang dipegang oleh individu atau kelompok. Ini dapat mencakup perbedaan dalam agama, budaya, atau pandangan politik. Mengenali perbedaan ini dapat membantu kita mengatasi konflik dengan lebih baik.
3. **Kepentingan yang Bertentangan:** Ketika pihak-pihak yang terlibat dalam konflik memiliki kepentingan yang bertentangan, konflik bisa meletup. Identifikasi kepentingan yang saling bertentangan ini adalah langkah penting dalam mencari solusi yang memuaskan semua pihak.
4. **Masalah Persepsi:** Konflik juga bisa muncul karena adanya perbedaan dalam cara individu atau kelompok melihat suatu situasi. Salah satu pihak mungkin merasa bahwa mereka diperlakukan tidak adil, sementara yang lain mungkin tidak melihat masalah itu seperti itu. Mengidentifikasi perbedaan persepsi ini adalah kunci untuk memahami sumber konflik.
5. **Ketidaksetaraan dalam Kekuatan:** Konflik seringkali muncul dalam situasi di mana ada ketidaksetaraan dalam kekuatan antara pihak-pihak yang terlibat. Mengidentifikasi ketidaksetaraan ini adalah langkah awal dalam mengatasi konflik yang mungkin tidak seimbang.
6. **Sejarah Konflik:** Terkadang, konflik saat ini dapat memiliki akar dalam konflik masa lalu. Mengidentifikasi sejarah konflik yang mungkin mempengaruhi situasi saat ini dapat membantu dalam mengejar resolusi.
7. **Kebutuhan yang Tidak Terpenuhi:** Konflik bisa muncul ketika kebutuhan dasar seseorang tidak terpenuhi. Identifikasi

kebutuhan ini, baik fisik maupun emosional, bisa membantu dalam merancang solusi yang lebih baik.

C. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif adalah elemen penting dalam strategi mengelola konflik. Dalam situasi konflik, gagalnya komunikasi yang baik dapat memperburuk situasi dan memperdalam perbedaan antara pihak-pihak yang terlibat. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana membangun komunikasi yang konstruktif dalam konteks mengelola konflik.

Pertama, komunikasi yang efektif melibatkan kemampuan mendengarkan aktif. Ini berarti mendengarkan dengan penuh perhatian untuk memahami sudut pandang pihak lain, bukan hanya untuk merespon atau membalas. Menurut Fisher dan Ury (2011) dalam buku mereka yang terkenal "*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*," pendekatan ini disebut sebagai "pendengaran keras," yang mengacu pada kemampuan untuk menggali lebih dalam ke dalam kepentingan dan kekhawatiran pihak lain. Dengan mendengarkan aktif, kita dapat mengidentifikasi masalah inti yang memicu konflik dan mengarahkan perbincangan ke arah yang lebih produktif.

Selanjutnya, komunikasi yang efektif melibatkan ekspresi diri dengan jelas dan tidak emosional. Penting untuk menyampaikan pesan dengan jelas dan tanpa mengumbar emosi yang dapat memperburuk konflik. Gagasan ini juga ditekankan oleh Folger, Poole, dan Stutman (2021) dalam buku mereka "*Working Through Conflict*," yang menggarisbawahi pentingnya komunikasi yang sopan dan rasional dalam mengatasi konflik.

Selain itu, komunikasi yang efektif dalam mengelola konflik melibatkan penggunaan bahasa tubuh yang positif. Ekspresi wajah, gerakan tangan, dan kontak mata dapat membantu menyampaikan pesan dengan lebih baik dan membangun kepercayaan antara pihak-pihak yang terlibat. Komunikasi non-verbal ini dapat membantu menghindari konfrontasi verbal yang tidak perlu.

Dalam konteks konflik, komunikasi yang efektif juga mencakup penggunaan teknik negosiasi yang baik. Menurut Phyllis Dirrler dan Szilard Podruzsik (2023) dalam artikel "*Time lost on task-, relationship and process conflict,*" negosiasi yang baik melibatkan kemampuan untuk mencapai kesepakatan yang memuaskan semua pihak dengan berfokus pada kepentingan bersama dan mencari solusi kreatif.

Kesimpulannya, komunikasi yang efektif adalah komponen utama dalam strategi mengelola konflik. Dengan mendengarkan aktif, menyampaikan pesan dengan jelas dan tidak emosional, menggunakan bahasa tubuh yang positif, dan menerapkan teknik negosiasi yang baik, kita dapat mengubah dinamika konflik menjadi kesempatan untuk mencapai solusi yang memuaskan semua pihak.

D. Penyelesaian Konflik Secara Kolaboratif

Menyelesaikan konflik secara kolaboratif adalah pendekatan yang efektif dalam mengelola konflik yang memungkinkan semua pihak yang terlibat untuk bekerja sama mencari solusi yang memuaskan (Folger, Poole, and Stutman 2021). Berikut ini adalah langkah-langkah rinci dalam menyelesaikan konflik secara kolaboratif:

- 1. Pemahaman Bersama Konflik:** Langkah pertama adalah memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang konflik. Hal ini dapat dilakukan dengan mendiskusikan masalah secara terbuka dan jujur. Setiap pihak harus memiliki kesempatan untuk menyatakan pandangannya tentang konflik tersebut. Ini membantu dalam menciptakan pemahaman bersama tentang sumber konflik.
- 2. Mengidentifikasi Kepentingan Bersama dan Berlawanan:** Selanjutnya, identifikasi kepentingan bersama yang dapat dijadikan dasar untuk mencari solusi. Tanyakan kepada semua pihak tentang apa yang mereka inginkan atau butuhkan dari konflik ini. Selain itu, juga identifikasi kepentingan yang mungkin bertentangan dan mencari cara untuk mengatasi perbedaan tersebut.

3. **Brainstorming Solusi:** Bersama-sama, buat daftar solusi yang mungkin untuk mengatasi konflik. Ini adalah tahap kreatif di mana semua ide diterima tanpa kritik terlebih dahulu. Tujuannya adalah untuk memiliki beragam pilihan yang dapat dievaluasi.
4. **Evaluasi Solusi:** Setelah ada sejumlah ide, evaluasi solusi-solusi tersebut berdasarkan kriteria yang telah disetujui bersama. Pertimbangkan aspek-aspek seperti efektivitas, ketercapaian, dan dampaknya terhadap semua pihak yang terlibat. Dalam tahap ini, pihak-pihak dapat berdiskusi lebih lanjut tentang keunggulan dan kelemahan masing-masing solusi.
5. **Negosiasi:** Lakukan negosiasi untuk mencapai kesepakatan. Ini mungkin melibatkan perubahan dan penyesuaian pada solusi-solusi yang diajukan. Penting untuk menjaga komunikasi terbuka dan terus berkolaborasi untuk mencapai kesepakatan yang memuaskan semua pihak.
6. **Implementasi Kesepakatan:** Setelah kesepakatan tercapai, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Pastikan semua pihak memahami dan bersedia melaksanakan komitmen mereka sesuai dengan kesepakatan yang telah dicapai.
7. **Evaluasi dan Perbaikan:** Setelah implementasi, lakukan evaluasi untuk melihat apakah solusi yang diterapkan berhasil atau perlu diperbaiki. Jika diperlukan, berdiskusilah tentang perubahan yang mungkin diperlukan untuk meningkatkan efektivitas solusi.

E. Mengelola Emosi dan Stress

Mengelola emosi dan stres adalah aspek kunci dalam strategi mengelola konflik dengan sukses. Emosi yang tidak terkendali dan stres yang berlebihan dapat memperburuk konflik dan

menghambat upaya untuk menyelesaikannya dengan baik. Berikut adalah beberapa cara untuk mengelola emosi dan stres dalam konteks mengelola konflik:

Pertama, penting untuk mengenali emosi Anda. Menyadari emosi yang muncul saat konflik terjadi adalah langkah awal yang penting. Dalam buku *"Emotion Regulation: Conceptual and Practical Issues"* J.J Gross dan Ross A. Thompson (2007), menggarisbawahi pentingnya pemahaman diri tentang emosi, yang memungkinkan Anda untuk mengelola mereka dengan lebih baik.

Selanjutnya, praktikkan teknik relaksasi. Ini termasuk teknik pernapasan dalam, meditasi, atau olahraga yang dapat membantu meredakan stres dan menenangkan pikiran. Penerapan teknik-teknik ini dapat membantu Anda tetap tenang dalam situasi konflik dan menghindari reaksi emosional yang tidak diinginkan.

Selain itu, mencoba untuk menjaga komunikasi yang tenang dan sopan. Dalam buku *"A Review of the Influence of Effective Communication Skills and Emotional Intelligence of Leaders on Organisational Efficiency"* Pema Wangchuk (2021), menekankan pentingnya berbicara dengan cara yang tidak memprovokasi atau memicu emosi. Berbicara dengan penuh hormat dan sopan dapat membantu mencegah konflik semakin memanas.

Terakhir, mencari dukungan. Berbicara dengan seseorang yang Anda percayai, seperti seorang teman, mentor, atau konselor, dapat membantu Anda mengatasi emosi dan stres yang terkait dengan konflik. Mendapatkan sudut pandang dan saran dari pihak luar dapat menjadi sumber kebijaksanaan yang berharga.

Dalam mengelola emosi dan stres dalam konteks konflik, penting untuk diingat bahwa ini adalah keterampilan yang dapat dipelajari dan ditingkatkan. Dengan praktik yang konsisten, Anda dapat menjadi lebih baik dalam menjaga kendali emosi dan meredakan stres dalam situasi konflik.

F. Pengembangan Keterampilan Resolusi Konflik

1. Pola-pola Konflik Pribadi

Pola-pola konflik pribadi adalah perilaku atau reaksi yang khas dari individu saat mereka menghadapi konflik. Pengembangan keterampilan resolusi konflik yang efektif memerlukan pemahaman tentang pola-pola ini, karena dapat membantu seseorang mengidentifikasi kecenderungan mereka dalam merespons konflik dan menyusun strategi yang lebih baik untuk mengatasi perbedaan (Sillars 2009). Beberapa pola konflik pribadi yang umum termasuk:

- a. Penghindaran Konflik:** Beberapa individu memiliki kecenderungan untuk menghindari konflik sepenuhnya. Mereka mungkin merasa tidak nyaman dengan konfrontasi dan cenderung menghindarinya, bahkan jika masalah perlu diatasi. Ini dapat mengakibatkan penumpukan masalah yang tidak terselesaikan. Untuk mengatasi pola ini, individu perlu belajar cara menghadapi konflik secara langsung dan konstruktif.
- b. Agresi Konflik:** Sebaliknya, beberapa orang cenderung merespons konflik dengan agresi. Mereka mungkin marah, menuduh, atau mengkritik pihak lain tanpa mendengarkan atau mencari solusi bersama. Pola ini dapat memperburuk konflik dan merusak hubungan. Pengembangan keterampilan komunikasi yang lebih baik dan pengendalian emosi dapat membantu mengatasi pola ini.
- c. Kompromi Berlebihan:** Beberapa individu cenderung kompromi terlalu cepat dalam upaya untuk menghindari konflik. Mereka mungkin merasa tidak nyaman dengan ketegangan dan dengan mudah mengorbankan kebutuhan mereka sendiri. Meskipun kompromi adalah bagian penting dari resolusi konflik, kompromi berlebihan dapat mengarah pada ketidakpuasan jangka panjang. Mempelajari keterampilan negosiasi yang lebih baik dapat membantu mengatasi pola ini.

d. Penyimpangan Konflik: Beberapa orang mungkin mencoba untuk mengalihkan konflik dengan mengalihkan perhatian dari masalah utama atau dengan mengubah topik. Pola ini dapat menghindarkan mereka dari penyelesaian yang sesungguhnya. Untuk mengatasi pola ini, individu perlu belajar untuk tetap fokus pada masalah yang sebenarnya dan berani menghadapinya.

Pemahaman tentang pola-pola konflik pribadi adalah langkah penting dalam pengembangan keterampilan resolusi konflik yang efektif. Ini membantu individu untuk menjadi lebih sadar akan cara mereka merespons konflik dan untuk mengidentifikasi area di mana mereka dapat memperbaiki keterampilan mereka. Dengan bantuan pelatihan, konseling, atau pendekatan pembelajaran lainnya, individu dapat mengubah pola-pola ini menuju resolusi konflik yang lebih seimbang dan produktif.

2. Cara Mengatasi Konflik Pribadi

Mengatasi pola-pola konflik pribadi dalam pengembangan keterampilan resolusi konflik merupakan langkah penting dalam strategi mengelola konflik secara efektif. Ini memerlukan pemahaman diri yang mendalam, kesadaran akan pola-pola konflik pribadi, dan kemauan untuk berubah (Sillars, 2009). Berikut adalah beberapa langkah dalam mengatasi pola-pola konflik pribadi:

a. *Self-awareness* (Kesadaran Diri): Langkah pertama adalah mengembangkan kesadaran diri yang kuat. Anda perlu memahami bagaimana Anda merespons konflik secara alami. Apakah Anda cenderung menghindari konflik, menjadi agresif, atau mengorbankan diri? Kesadaran diri ini akan membantu Anda mengidentifikasi pola konflik pribadi Anda.

b. *Self-reflection* (Refleksi Diri): Setelah Anda memiliki kesadaran diri, lakukan refleksi tentang bagaimana pola

konflik ini memengaruhi hubungan Anda dan hasil dari konflik tersebut. Tanyakan pada diri sendiri apakah pola-pola ini telah memberikan hasil yang positif atau negatif dalam berbagai situasi.

- c. Pengembangan Keterampilan Komunikasi:** Salah satu kunci dalam mengatasi pola konflik pribadi adalah pengembangan keterampilan komunikasi yang lebih baik. Pelajari cara mendengarkan dengan empati, berbicara dengan jelas, dan berkomunikasi secara efektif tanpa melibatkan emosi negatif. Buku "*Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*" oleh Douglas Stone, Bruce Patton, dan Sheila Heen (1999) adalah sumber yang bagus untuk memahami keterampilan komunikasi yang lebih baik dalam konteks konflik.
- d. Manajemen Emosi:** Keterampilan dalam mengelola emosi adalah penting. Belajarlah untuk mengenali emosi Anda, tetapi juga untuk mengendalikannya. Teknik-teknik relaksasi, meditasi, atau pernapasan dalam dapat membantu Anda tetap tenang dalam situasi konflik. "*Emotional Intelligence*" oleh Daniel Goleman (1995) adalah referensi yang bagus untuk memahami manajemen emosi.
- e. Keterampilan Negosiasi:** Pelajari keterampilan negosiasi yang efektif. Ini akan membantu Anda mencapai kesepakatan yang lebih baik dalam konflik daripada mengandalkan pola konflik pribadi yang tidak produktif. Buku "*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*" oleh Roger Fisher dan William Ury (2011) adalah sumber yang sangat berguna untuk keterampilan negosiasi.
- f. Dukungan dan Konseling:** Jika pola konflik pribadi Anda sangat menetap dan sulit diatasi, pertimbangkan untuk mencari bantuan dari seorang konselor atau psikoterapis.

Mereka dapat membantu Anda menjelajahi asal-usul pola-pola ini dan memberikan dukungan dalam mengubahnya.

Mengatasi pola-pola konflik pribadi memerlukan kesabaran dan komitmen untuk berubah. Ini adalah perjalanan yang berkelanjutan, dan perkembangan dalam mengelola konflik dengan lebih baik akan meningkatkan hubungan Anda dengan orang lain dan membantu menciptakan lingkungan yang lebih harmonis.

G. Menciptakan Lingkungan yang Mendukung

Menciptakan lingkungan yang mendukung adalah kunci dalam strategi mengelola konflik dengan efektif. Lingkungan yang mendukung memberikan dasar yang kuat untuk berbicara secara terbuka, menyelesaikan perbedaan dengan baik, dan menjaga hubungan yang sehat (Sillars, 2009). Berikut adalah beberapa langkah untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dalam lingkup organisasi dan lingkup keluarga.

1. Lingkup Organisasi

Menciptakan lingkungan yang mendukung di lingkup organisasi adalah langkah penting dalam strategi mengelola konflik dengan efektif. Ketika organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung, individu merasa lebih nyaman dalam berbicara tentang masalah dan konflik, dan ini dapat mendorong penyelesaian yang lebih baik. Berikut adalah beberapa cara untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dalam mengelola konflik di organisasi:

- a. Budaya Komunikasi Terbuka:** Penting untuk membangun budaya di mana komunikasi terbuka dan jujur didorong dan dihargai. Ini berarti memastikan bahwa karyawan merasa aman untuk berbicara tentang masalah atau konflik tanpa takut represalias. Organisasi dapat menciptakan kebijakan yang mendukung komunikasi terbuka dan memberikan pelatihan kepada karyawan tentang cara berkomunikasi secara efektif.

- b. Pengembangan Keterampilan Komunikasi:** Organisasi dapat memberikan pelatihan keterampilan komunikasi kepada karyawan. Ini membantu mereka dalam mengungkapkan pendapat, mendengarkan dengan empati, dan berbicara dengan sopan dalam situasi konflik. Pengembangan keterampilan komunikasi adalah kunci untuk menghindari eskalasi konflik yang tidak perlu.
- c. Pendekatan Konflik yang Kolaboratif:** Promosikan pendekatan konflik yang kolaboratif, di mana karyawan didorong untuk mencari solusi bersama-sama daripada bersaing. Organisasi dapat memberikan contoh dalam manajemen konflik dengan menunjukkan bahwa kolaborasi dan kerja sama dihargai dan dihargai lebih tinggi daripada persaingan dan kemenangan individu.
- d. Penghargaan Terhadap Kepemimpinan yang Mendukung:** Kepemimpinan yang mendukung dan berkomitmen untuk menciptakan lingkungan yang mendukung perlu diakui dan dihargai. Ini dapat menciptakan motivasi bagi manajer dan pemimpin untuk mempraktikkan keterampilan manajemen konflik yang baik.
- e. Proses Resolusi Konflik yang Terstruktur:** Organisasi dapat mengembangkan prosedur resolusi konflik yang terstruktur. Ini bisa melibatkan pendekatan seperti mediasi atau negosiasi yang dapat membantu menyelesaikan konflik secara efektif dan adil. Memiliki prosedur yang jelas membantu dalam mengelola konflik tanpa kebingungan.
- f. Umpan Balik yang Konstruktif:** Karyawan perlu mendapatkan umpan balik yang konstruktif tentang cara mereka menangani konflik. Ini dapat membantu mereka dalam memperbaiki keterampilan resolusi konflik mereka

dan merasa didukung dalam upaya mereka untuk mengatasi konflik.

2. Lingkup Keluarga

Menciptakan lingkungan yang mendukung di lingkup keluarga adalah kunci dalam strategi mengelola konflik dengan efektif. Ketika keluarga memiliki lingkungan yang mendukung, anggota keluarga merasa lebih aman, dihargai, dan mampu mengatasi konflik dengan cara yang lebih sehat. Berikut adalah beberapa cara untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dalam mengelola konflik di keluarga:

- a. **Komunikasi Terbuka dan Jujur:** Penting untuk mempromosikan komunikasi yang terbuka dan jujur dalam keluarga. Anggota keluarga harus merasa nyaman berbicara tentang perasaan, kekhawatiran, dan masalah mereka tanpa takut dicemooh atau dihakimi. Ini membantu mencegah penumpukan emosi dan konflik yang tidak terselesaikan.
- b. **Empati dan Pendengaran Aktif:** Ajarkan anggota keluarga untuk mendengarkan dengan empati satu sama lain. Ini berarti berusaha untuk memahami sudut pandang dan perasaan orang lain. Ketika anggota keluarga merasa didengar dan dipahami, konflik menjadi lebih mudah diatasi.
- c. **Aturan dan Norma Keluarga yang Jelas:** Membuat aturan dan norma yang jelas dalam keluarga dapat membantu menghindari konflik yang tidak perlu. Misalnya, menetapkan waktu makan bersama sebagai waktu untuk berbicara dan saling mendengarkan dapat menciptakan kesempatan untuk mengatasi masalah dengan cara yang sehat.
- d. **Manajemen Emosi:** Ajarkan anggota keluarga, terutama anak-anak, tentang manajemen emosi. Ini melibatkan pemahaman tentang emosi mereka sendiri dan belajar

bagaimana mengatasi emosi negatif dengan cara yang konstruktif.

- e. Dukungan terhadap Kepemimpinan Orang Tua:** Orang tua memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung. Mereka perlu menunjukkan contoh dengan mengelola konflik dengan cara yang sehat dan mendukung pertumbuhan emosional anak-anak mereka.
- f. Umpan Balik Positif:** Memberikan umpan balik positif kepada anggota keluarga ketika mereka menunjukkan keterampilan resolusi konflik yang baik dapat memperkuat praktek-praktek tersebut. Ini memberikan dorongan positif untuk terus mengembangkan keterampilan ini.

Menciptakan lingkungan yang mendukung dalam keluarga adalah investasi jangka panjang dalam kebahagiaan dan kesejahteraan keluarga. Dengan praktik-praktik yang mendukung komunikasi sehat dan resolusi konflik yang baik, keluarga dapat menciptakan lingkungan di mana anggota keluarga merasa didukung dan mampu mengatasi tantangan bersama-sama.

Kesimpulan

Kesimpulan akan mencerminkan poin-poin penting yang telah diuraikan sepanjang artikel. Berikut ini adalah sebuah kesimpulan yang mungkin sesuai dengan artikel tentang manajemen konflik: Dalam dunia yang penuh dengan perbedaan pendapat dan kepentingan, manajemen konflik adalah keterampilan yang sangat penting untuk dikuasai. Dari pemahaman sumber konflik hingga teknik negosiasi yang efektif, artikel ini telah menguraikan berbagai aspek penting dalam mengelola konflik. Penting untuk diingat bahwa manajemen konflik bukan sekadar tentang menghindari konfrontasi, tetapi tentang mencari solusi yang memuaskan semua pihak dan memperkuat hubungan.

Dalam buku ini, kami menyoroti pentingnya komunikasi yang efektif dalam mengelola konflik, termasuk pendengaran aktif, penggunaan bahasa yang sopan, dan ekspresi emosi yang sehat. Selain itu, kami juga membahas peran penting kesadaran diri dan manajemen emosi dalam menangani konflik dengan bijaksana. Menerapkan pendekatan kolaboratif dan memahami pola-pola konflik pribadi adalah langkah-langkah penting dalam mencapai resolusi yang berhasil.

Sumber daya seperti pelatihan, buku, dan bimbingan profesional dapat membantu individu dan organisasi untuk mengembangkan keterampilan manajemen konflik yang lebih baik. Akhirnya, manajemen konflik bukan hanya tentang menghindari ketegangan, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan yang mendukung di tingkat pribadi, dalam keluarga, dan dalam organisasi. Dengan investasi waktu dan upaya yang

tepat, konflik dapat diubah menjadi peluang untuk pertumbuhan, pemahaman, dan perubahan yang positif.

Daftar Pustaka

- Adair, John. 2010. 38 Pan Macmillan *Effective Leadership: How to Be a Successful Leader*. Pan Macmillan.
- Adedeji, O. A., & Ajayi, O. 2022. Causes of Conflict in Construction Projects in Ondo State, Nigeria. *International Journal of Civil Engineering, Construction and Estate Management*, 10(3), 49–59.
<https://doi.org/10.37745/IJCECEM.14/VOL10N34959>
- Argenti, Paul A. 2016. McGraw-Hill *Corporate Communication (7th Ed.)*.
- Arwana, Yudha Chandra, and Ridwan Arifin. 2019. "Jalur Mediasi Dalam Penyelesaian Sengketa Pertanahan Sebagai Dorongan Pemenuhan Hak Asasi Manusia." *Jambura Law Review* 1(2): 212–36.
- BINTI KHOLIFAH, YUSNIA. 2019. "Manajemen Konflik Perspektif Pendidikan Islam." *journal PIWULANG* 2(1): 11.
- Bui-Wrzosinska, L., Nowak, A., & Strawinska, U. 2010. Behavioral Repertoire in Conflict Escalation: Dimensions of Dispute and Conflict Escalation. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/SSRN.1612351>
- Chatman, Jennifer A., and Sandra Eunyong Cha. 2003. "Leading by Leveraging Culture." *California Management Review*: 45(4), 20–34.
- Dalimunthe, Syairal Fahmy. 2016. "Manajemen Konflik Dalam Organisasi." *Jurnal Bahas Unimed* 1(1): 1–14.

- De Cremer, David, and Celia Moore. 2020. "Toward a Better Understanding of Behavioral Ethics in the Workplace." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 7: 369–93.
- Destercke, S., & Burger, T. 2013. Toward an Axiomatic Definition of Conflict Between Belief Functions. *IEEE Transactions on Cybernetics*, 43(2), 585–596. <https://doi.org/10.1109/TSMCB.2012.2212703>
- Dirrler, Phyllis, and Szilard Podruzsik. 2023. "Time Lost on Task-, Relationship and Process Conflict." *Verslas Teorija ir Praktika* 24(1): :258-270.
- Fisher, Roger, William Ury, and Bruce Patton. 2011. "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In." *Climate Change Mitigation, Technological Innovation and Adaptation: A New Perspective on Climate Policy*: 56–96.
- Fisher, and Ury. 2011. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. <https://d-pdf.com/book/1157/read>.
- Folberg, Jay, Dwight Golann, and Lisa A. Stipanowich, Thomas J. Kloppenberg. 2017. *Resolving Disputes: Theory, Practice, and Law (4th Ed.)*. Wolters Kluwer.
- Folger, Joseph P., Marshall Scott Poole, and Randall K. Stutman. 2021. *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003027232/working-conflict-joseph-folger-marshall-scott-poole-randall-stutman>.
- Getha-Taylor, H., Grayer, M. J., Kempf, R. J., & O’Leary, R. 2019. Collaborating in the Absence of Trust? What Collaborative Governance Theory and Practice Can Learn From the Literatures of Conflict Resolution, Psychology, and Law. *American Review of Public Administration*, 49(1), 51–64. https://doi.org/10.1177/0275074018773089/ASSET/IMA GES/LARGE/10.1177_0275074018773089-FIG1.JPEG

- Gross, J.J., and Ross A. Thompson. 2007. "Emotion Regulation: Conceptual Foundations."
https://www.researchgate.net/publication/303248970_Emotion_Regulation_Conceptual_Foundations.
- Indrawan, Jerry, and Ananda Tania Putri. 2022. "ANALISIS KONFLIK AMBON MENGGUNAKAN PENAHAPAN." *Jurnal Kolaborasi Resolusi Konflik* 4(1): 12–26.
- Klimecki, O. M. 2019. The Role of Empathy and Compassion in Conflict Resolution. *Emotion Review*, 11(4), 310–325.
<https://doi.org/10.1177/1754073919838609>
- Lawrence, A. W., & Lawrence, D. O. 2019. Conflict Escalation Processes and the Importance of Win/Win Conflict Resolution Outcome. *The International Journal of Business & Management*, 7(9).
<https://doi.org/10.24940/THEIJBM/2019/V7/I9/BM1909-031>
- Lewicky, Roy J., Bruce Barry, and David M. Saunders. 2016. "Essentials of Negotiation (6th Ed.)." *Arctic Review on Law and Politics* 3(1–2): 1–273.
- Lycan, W. G. 2018. Psychological Theories. *Philosophy of Language*, 90–102.
<https://doi.org/10.4324/9781315146119-7>
- Lukman, S. 2020. *The Effect of Emotional Intelligence for Team Conflict: Case Study in Government Hospital*. 263–267.
<https://doi.org/10.2991/ASSEHR.K.201027.055>
- Matthew, Glen, and Universitas Padjadjaran. 2020. "Kepentingan Nasional Dan Diplomasi Ala Indonesia Dalam Penyelesaian Konflik Etnis Rohingya Di Myanmar." (1): 39–52.
- Miettinen, T., Ropponen, O. T., & Sääskilähti, P. 2018. Prospect Theory, Fairness, and the Escalation of Conflict at Negotiation Impasse. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/SSRN.3222620>
- Moore, Christopher W. 2014. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. Jossey-Bass.
<https://www.perlego.com/book/1002412/the-mediation-process-practical-strategies-for-resolving-conflict-pdf>.

- Novriansa, A., Subeki, A., & Aryanto, A. 2020. *Conflict Management Style and Role Stress on Government Auditor: A Perspective from Conservation of Resources Theory*. 315–321. <https://doi.org/10.2991/AEBMR.K.200520.053>
- Nte, Timothy Ubelejit. 2018. “CONFLICT RESOLUTION MECHANISMS AND THE TRAITS OF EFFECTIVE MEDIATION IN AFRICA.” *International Journal of Peace and Conflict Studies (IJPCS)* 5(2): 133–42. https://www.researchgate.net/publication/361537598_CONFLICT_RESOLUTION_MECHANISMS_AND_THE_TRAITS_OF_EFFECTIVE_MEDIATION_IN_AFRICA.
- Rahim, M. Afzalur. 2002. “TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT.” *The International Journal of Conflict Management* 13(3): 206–235. <https://www.international-arbitration-attorney.com/wp-content/uploads/arbitrationOrganizational-Conflict.pdf>.
- . 2011. “Managing Conflict in Organizations.”
- Rahman, Muhammad Gazali, Limyah Alamri, and Ardin Bataweya. 2020. “Hukum Islam Dan Penggunaan Teknologi Informasi Di Indonesia.” *Al-Mizan* 16(1): 27–50.
- Retno, Wiworo, Indah Handayani, and Nadiya Andromeda. 2017. “PENGARUH GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP PROKRASTINASI AKADEMIK PADA MAHASISWA.” *PSIKOVIDYA* 21(1): 50–65.
- Rispens, S., & Demerouti, E. 2016. Conflict at Work, Negative Emotions, and Performance: A Diary Study. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 103–119. <https://doi.org/10.1111/NCMR.12069>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A., and S Sanghi. 2017. *Organizational Behavior (16th Ed.)*. Pearson.
- 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). <https://doi.org/10.1002/PA.2486>

- Safitri, Lia, Ichsan Malik, and Josephine R. Marietta. 2018. "Nagari Sebagai Pranata Penyelesaian Konflik: Suatu Kajian Tentang Kerapatan Adat Nagari (Kan) Di Nagari Ketaping, Pariaman, Sumatra Barat." *Jurnal Pertahanan & Bela Negara* 8(1): 147-70.
- Sillars, Alan. 2009. "Interpersonal Conflict." In *Handbook of Communication Science 2nd Ed.*, eds. M. Roloff C. Berger and D. R. Roskos-Ewoldsen. Thousand Oaks, CA: Sage, 273-89.
- Snyder, J. D., Boan, D., Aten, J. D., Davis, E. B., Van Grinsven, L., Liu, T., & Worthington, E. L. 2020. Resource Loss and Stress Outcomes in a Setting of Chronic Conflict: The Conservation of Resources Theory in the Eastern Congo. *Journal of Traumatic Stress*, 33(3), 227-237. <https://doi.org/10.1002/JTS.22448>
- Thompson, Leigh L. 2014. *The Mind and Heart of the Negotiator (6th Ed.)*. Pearson.
- Tumengkol, Selvie M. 2016. "Dinamika Konflik Dalam Organisasi." *e-journal "Acta Diurna" III(2)*: 1-12.
- Wangchuk, Pema. 2021. "A Review of the Influence of Effective Communication Skills and Emotional Intelligence of Leaders on Organisational Efficiency." *Asian Journal of Education and Social Studies* 22(2): 35-40.
- Wang, T., Wu, J., Gu, J., & Hu, L. 2021. Impact of open innovation on organizational performance in different conflict management styles: based on resource dependence theory. *International Journal of Conflict Management*, 32(2), 199-222. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0165/FULL/PDF>
- Wantara, Pribanus, et al. 2022. "PENGARUH JENIS-JENIS KONFLIK INTRAPERSONAL." 1(November).
- Wiradhika, Nanda. 2018. "Konflik Sara Dalam Novel Jalan Lain Menuju Tulehu Karang Zen R.S.: Sebuah Tinjauan Sosiologi Sastra." *AKSIS: Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia* 2(1): 17-28.
- Wissink, J. 2012. *Creating Conflict Resolution Policy: A Case for Business Conflict Resolution*. Master's Theses.

Tentang Penulis



Sitti Nurjana Batjo, S.Sos., M.Si.

Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Abdul Azis Kataloka (STIA ALAZKA) Ambon

Penulis lahir di Ambon, tanggal 14 September 1973. Penulis adalah dosen dpk LLDIKTI Wilayah XII yang diperbantukan pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Abdul Azis Kataloka (STIA ALAZKA) Ambon sejak tahun 2005. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Sosiologi FISIP UNPATTI Ambon (1998), dan menyelesaikan pendidikan S2 pada jurusan Sosiologi UNHAS Makassar di tahun 2009.

Penulis menekuni bidang penelitian yang berkaitan dengan Masalah-masalah Sosial, Kepemimpinan, Partisipasi Masyarakat, Gender, yang diterbitkan dalam berbagai jurnal ilmiah, menulis artikel di koran di antaranya Meneropong Radikalisme Agama

Dalam Konflik Maluku, Idul Fitri dan Pesan Perdamaian serta menjadi narasumber di beberapa kegiatan. Saat ini penulis dipercayakan menjabat sebagai Ketua Program Studi Administrasi Publik (2022-2026).



Ir. Eddy Rachmat, M.Ma., M.M.

Dinas Tenaga Kerja Koperasi Dan UMKM Kab Supiori

Penulis lahir di Ujung Pandang 1 Maret 1967. Penulis adalah PNS pada Dinas Tenaga Kerja Koperasi Dan UMKM Kab Supiori Provinsi Papua. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Perikanan Universitas Haasanuddin, dan melanjutkan S2 pada Universitas Tri bhuwana Tungga Dewi Malang Dan Universitas Cendrawasih Jayapura.

Penulis sebagai penggiat bidang Perikanan dan Koperasi khususnya bidang UMKM. Sekarang penulis sebagai Kepala Dinas Tenaga Kerja Koperasi dan UMKM Kabupaten Supiori Provinsi Papua.



Prof. Dr. Sri Haryati, M.Pd.

Dosen Pendidikan Bahasa Inggris
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Tidar Magelang

Penulis lahir di Klaten tanggal 26 April 1958. Penulis adalah dosen pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Tidar Magelang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Administrasi pada Universitas Negeri Yogyakarta, dan melanjutkan S2 dan S3 Jurusan Manajemen Pendidikan pada Universitas Negeri Semarang.

Penulis mengajar mata kuliah Pengantar Pendidikan, Profesi Kependidikan, Perkembangan Peserta Didik, Psikologi Pendidikan, Educational Statistics, Filsafat Pendidikan, dan Manajemen dan Supervisi Pendidikan.

