

IDENTIFIKASI TAHAPAN DAN DAMPAK DARI MANAJEMEN KONFLIK

MARYATUL QIBTIYAH ¹

KIRANA RAHMAWATI ²

ADELA IBRAHIM ³

SEVINA ATMALA SARI ⁴

MU'ALIMIN ⁵

^{1,2,3,4,5} UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

*e-mail: Maryaqbtyh972@gmail.com, rahmawatikirana716@gmail.com, adelaibrahim0702@gmail.com,
sevinaatmalasari@gmail.com

Abstrak

Konflik dalam organisasi adalah proses alamiah yang terjadi di setiap organisasi dimana terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, memiliki kecenderungan untuk menimbulkan konflik. Konflik dapat muncul karena buruknya komunikasi, saling ketergantungan, faktor pribadi, perbedaan budaya dan nilai-nilai masing-masing individu. Konflik dapat muncul baik antara atasan dengan bawahan, sesama rekan kerja, maupun dengan lainnya. Konflik dapat muncul karena beberapa sebab seperti konflik individu, konflik antar individu, konflik kelompok, dan lainnya. Konflik organisasi adalah pertentangan yang terjadi ketika perilaku orientasi sasaran dari satu kelompok berbenturan atau terancam oleh sasaran-sasaran kelompok. Konflik bisa terjadi dimana pun pada setiap situasi yang ada, suatu indikasi yang menunjukkan bahwa pada saat sistem komunikasi dan informasi tidak menemui sasarannya, timbulah kesalahpahaman di antara dua pihak atau lebih.

Kata kunci: Manajemen Konflik, identifikasi, tahapan, dampak.

Abstract

Conflict in organizations is a natural process that occurs in every organization where there is interaction between one another, which has a tendency to cause conflict. Conflict can arise due to poor communication, interdependence, personal factors, cultural differences and the values of each individual. Conflicts can arise between superiors and subordinates, fellow co-workers, or with others. Conflict can arise due to several reasons such as individual conflict, conflict between individuals, group conflict, and others. Organizational conflict is a conflict that occurs when the target-oriented behavior of one group clashes or is threatened by the group's goals. Conflict can occur anywhere in any situation. existing, an indication that shows that when the communication and information system does not meet its targets, misunderstandings arise between two or more parties.

Keywords: *conflict Management, identificacion, Stages, Impact.*

PENDAHULUAN

Perbedaan cara pandang masyarakat terhadap kehidupan adalah hal yang wajar dan nyata. Organisasi diartikan sebagai wadah dimana orang-orang berkumpul, mempunyai visi, misi, nilai-nilai serta tujuan dan sasaran tertentu. Adanya konflik antar kelompok atau antar anggota merupakan permasalahan yang sering muncul pada saat terjadi perubahan organisasi. Dalam kehidupan yang dinamis, konflik muncul ketika terjadi benturan kepentingan. Perasaan penolakan terhadap perubahan dianggap sebagai penyebab paling umum terjadinya konflik. Pada waktu tertentu, anggota suatu organisasi harus mampu menyesuaikan hubungannya satu sama lain terhadap perubahan lingkungan agar efektifitas organisasi dapat meningkat. (Nova Syafira Ariyanti et al. 2019).

Sebelum tahun 1970an, konflik dianggap sebagai sesuatu yang negatif atau buruk. Pemimpin atau manajer cenderung menghindari atau berusaha meminimalkan konflik di unit yang dipimpinnya. Kemudian visi ini berubah di era berikutnya. Pada tahun 1970-an dan 1990-an, konflik dipandang sebagai sesuatu yang mempunyai titik optimal, yaitu tingkat konflik yang moderat. Tanpa konflik, orang atau individu dalam organisasi tidak akan menemukan tantangan, kehilangan potensi kreatif dan ketajaman pemecahan masalah. Namun ketika konflik berlebihan terjadi, kinerja karyawan dan seluruh organisasi bisa menurun. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya untuk memastikan konflik selalu dikelola secara optimal.

Pemahaman terakhir kemudian membedakan konflik menjadi konflik konstruktif dan konflik relasional. Konflik konstruktif adalah jenis konflik di mana orang-orang berfokus pada pembahasan suatu isu tertentu dengan tetap menghormati pihak yang berbeda pandangan. Sedangkan konflik hubungan adalah jenis konflik dimana orang lebih fokus pada karakteristik orang lain daripada menganggap masalah sebagai sumber konflik (McShane & von Glinow, 2010:330).

Suatu konflik tidak serta-merta akan terjadi. Namun dilatar belakangi oleh sumber, gejala dan penyebabnya. Oleh sebab itu kami ingin meneliti terkait hal tersebut dengan tujuan untuk mengetahui dan mengidentifikasi terkait apa saja sumber, gejala dan penyebab suatu konflik dalam organisasi. Sehingga kami mengangkat judul dinamika konflik dalam organisasi karena kajian mengenai sumber, gejala dan penyebab konflik ini dimaksudkan sebagai dasar bagi organisasi untuk mengendalikan konflik. Apabila konflik dapat dikelola dengan baik maka konflik dapat dimanfaatkan sebagai media untuk meningkatkan kinerja dari organisasi.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini berupa metode studi literatur (literatur review). Studi literatur disini kita ambil dari beberapa jurnal, buku, internet, dan artikel. Dalam metode studi literatur mempelajari terkait buku referensi maupun artikel dari hasil yang penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik bahasan yaitu dinamika konflik dalam organisasi. Adapun langkah yang dilakukan dalam studi literatur ini adalah, dengan mengkaji sumber kepustakaan baik primer maupun sekunder yakni diawali dengan mengkaji hasil penelitian dari artikel jurnal terbaru lalu dilanjutkan sumber literatur lainnya. Setelah itu, pengolahan data dan pengutipan referensi dengan membaca abstrak guna mengidentifikasi relevansi dari referensi dengan topik penelitian, memahami gagasan utama dilanjutkan pembahasan lainnya lalu diabstraksikan untuk mendapat informasi yang utuh dan diinterpretasikan hingga hasilnya dibahas pada artikel. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung. Teknik pengumpulan data dalam studi literatur dilakukan dengan cara menelaah dan menganalisis buku serta jurnal atau artikel dengan kaidah yang berhubungan dengan bentuk-bentuk konflik dalam organisasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari literature review pada ketujuh artikel, kami menemukan bahwa timbulnya konflik dapat bersumber pada komunikasi, perbedaan persepsi, perbedaan pendapat, dan perbedaan kepribadian. Sementara itu, faktor yang menyebabkan memicu konflik dalam organisasi adalah struktur kekuasaan, pembagian tugas, sumber daya yang terbatas dan lain sebagainya.

Temuan pada artikel pertama Konflik dapat meningkat apabila seseorang bekerja secara individual, atau terdapat pertentangan satu sama lain. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan konflik dalam sebuah organisasi, yaitu :

1. Komunikasi

Komunikasi yang buruk, Komunikasi menjadi salah satu penyebab terburuk dalam sebuah organisasi, komunikasi yang buruk dapat disebabkan perbedaan bahasa, pemahaman yang berbeda, dan kegagalan dalam menyampaikan sesuatu.

2. Perbedaan kepribadian

Anggota organisasi dalam sebuah organisasi berasal dari latar belakang dan pengalaman yang berbeda dalam pembentukan kepribadian mereka, apabila anggota organisasi tidak dapat memahami dan saling menghargai adanya perbedaan-perbedaan tersebut maka akan timbul konflik atau permasalahan.

3. Sumber daya yang tidak dibagi sama rata

Salah satu penyelesaian konflik dalam sebuah organisasi adalah dengan menggunakan prinsip berbagi. Artinya, dalam sebuah organisasi harus ada kebijakan administrasi yang membagi sumber daya yang tersedia secara merata dan berkelanjutan untuk menghindari konflik tersebut.

4. Stres

Stres adalah kondisi seseorang yang terlalu banyak perasaan dibawah tekanan mental atau emosional. Tekanan akan menjadistresketika seseorang tidak mampu mengatasinya.

5. Pelecehan seksual

Pelecehan seksual merupakan permasalahan yang dihadapi seseorang akibat rasa tidak nyaman yang menyangkut masalah seks mereka. Ketika dalam sebuah organisasi tidak ada kode etik yang mengatur hal seperti ini, maka akan timbul konflik antar personaliadalam organisasi tersebut,

6. Implikasi konflik pekerjaan terhadap produktivitas dan kelangsungan hidup organisasi
Ketika seseorang berusaha untuk memenuhi tekanan kebutuhan dalam hidup mereka, mereka akan bekerja apapun sesuai dengan apa yang diinginkan sebuah organisasi.

7. Anggota meninggalkan organisasi

Konflik yang terlalu banyak dalam sebuah organisasi akan menyebabkan seseorang merasa tidak bersalah dan akan keluar dari organisasi tersebut

8. Penurunan produktivitas

Seseorang yang tidak fokus dalam mengerjakanpekerjaan maka produktivitasnya akan menurun, hal tersebut akan menjadi konflik antaraanggota dan pimpinan. (Nasrudin et al. 2021).

Temuan pada artikel kedua Pendekatan Penanganan Konflik Pengelolaan konflik dilakukan melalui konsultasi, intervensi pihak ketiga, konfrontasi, negosiasi dan kompromi.

1. Pertimbangan/musyawarah

Negosiasi dilakukan agar pihak-pihak yang berkonflik menemukan solusi terbaik untuk masalah yang dihadapi, dan bukan untuk mencapai keuntungan sepihak. Intinya setiap orang mendapatkan apa yang diinginkannya sehingga tidak ada pihak yang dirugikan. Prosedurnya adalah sebagai berikut: (1) Identifikasi masalah dengan mengumpulkan informasi dari pihak-pihak yang berkonflik atau mereka yang mengetahui tentang konflik tersebut. (2) Pertemuan kedua pihak dalam forum diskusi yangdimoderatori manajemen. (3) Manajer memantau pelaksanaan hasil negosiasi.

2. Campur tangan pihak ketiga

Intervensi pihak ketiga diperlukan ketika pihak yang berkonflik tidak ingin bernegosiasi atau menemui jalan buntu (Saladin, 2017). Heine dan Kerk mengatakan bahwa "agar perselisihan antar anggota tidak mengarah pada stagnasi dalam meta-organisasi, diperlukan arsitektur organisasi yang menyelesaikan perselisihan internal melalui paksaaneksternal".

3. Konfrontasi

Konfrontasi dilakukan dengan cara mempertemukan pihak-pihak yang berkonflik untuk mendapatkan pandangannya secara langsung dalam rapat/sidement, dengan pemimpin bertindak sebagai fasilitator. Cara ini dapat digunakan sebagai penyelesaian konflik yang rasional dan harus menerima pendapat dan pendirian pihak lain berdasarkan alasan yang lebih rasional dan benar.

4. Negosiasi

Negosiasi adalah pengelolaan konflik melalui pertukaran kesepakatan dengan tujuan memajukan kepentingan kedua belah pihak yang berkonflik. Tujuan dari proses negosiasi bukanlah untuk meminta pihak lawan untuk mengabaikan suatu isu yang penting bagi kelompok.

5. Kompromi

Pendekatan kompromi digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan mencari jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak lawan. Menerapkan kompromi membutuhkan sikap bahwa pihak lain ingin mengetahui dan memahami situasi pihak lain. Tidak ada pihak yang menang atau kalah, masing-masing membuat konsesi atau konsesi. Kedua belah pihak mendapatkan apa yang mereka inginkan, tetapi tidak sepenuhnya, dan kalah, tetapi tidak sepenuhnya. Kapusuzoglu mengatakan kerja sama diakui secara luas sebagai cara terbaik untuk menangani konflik. Ini disebut pendekatan win-win. Kedua belah pihak tidak boleh menyerahkan posisi bergengsi. Sebaliknya, kedua belah pihak terbuka satu sama lain dan mencari tujuan baru yang lebih tinggi. (Mohammad et al. 1993).

Temuan pada artikel ketiga Konflik itu menjadi berbeda jika dilihat dari segi perspektif organisasi. dikenalada lima jenis konflik yaitu:

a). Konflik Intrapersonal. Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.

b). Konflik Interpersonal. Konflik

Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bias tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

c). Konflik antarindividu-individu dan kelompok-kelompok.

Hal ini sering kali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma – norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

d). Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama.

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar ini dan staf, pekerja dan pekerja – manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

e). Konflik antara organisasi

Contohnya seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. (Penyelesaian and Dalam 2014).

Temuan pada artikel keempat konflik pasti ada penyebabnya. Adapun sebab-sebab timbulnya konflik antara lain: Menurut Hadyana Pujat maka yang dialih bahasakan oleh Robbin (2011:26) dalam buku perilaku organisasi, yaitu: “Konflik muncul karena adanya kondisi yang melatar – belakanginya .kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu:

a) Komunikasi

Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalah pahaman antara pihak-pihak terlibat, dapat menjadi sumber konflik, suatu hasil menunjukkan bahwa factor kesalahan terdapat dalam penyampaian komunikasi. (Nova Syafira Ariyanti et al. 2019).

b) Struktur

Struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup ukuran kelompok, derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdik (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat ketergantungan antara kelompok

c) Variable pribadi

Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan dan berbeda dengan individu yang lain. (Widiyanto 2018).

Temuan pada artikel kelima Untuk menangani konflik ada tiga tahapan dalam mengelola konflik, yaitu:

a. Tahapan Pertama

Tahap laten (potensial), yaitu perbedaan faktor individu, perbedaan organisasi, dan lingkungan yang merupakan potensi munculnya konflik;

b. Tahap konflik yang sudah terasa;

c. Tahap perbedaan pendapat yang sudah saling bertentangan;

d. Tahap konflik terbuka;

e. Tahap pasca konflik terbuka. (Muliati 2016).

Temuan pada artikel keenam efek-efek positif potensi konflik yaitu: motivasi meningkat, identifikasi masalah meningkat, keterpaduan kelompok, penyesuaian diri pada realita, keahlian

meningkat, kreatifitas meningkat, kontribusi terhadap pencapaian tujuan, dan insentif bagi pertumbuhan. Namun, berbagai keuntungan ini tidak bisa direalisasikan dengan segera jika konflik diabaikan atau ditangani dengan asal-asalan atau terlebih lagi secara tidak tepat. Sehingga konflik menjadi bersifat mengganggu atau bahkan merusak. Adapun efek-efek negatif potensial konflik yaitu: produktifitas menurun, krisis kepercayaan, kerahasiaan dan aliran informasi menurun, timbul masalah moral, konsumsi waktu yang banyak sekali, dan kelumpuhan pengambilan keputusan. Hal tersebut memaksa para pemimpin organisasi, termasuk kepala sekolah, untuk memiliki kemampuan dalam manajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi sekolah. (Inom Nasution 2010).

Tabel 1. Tabel Metode Jurnal Dan Hasil Penelitian

NO	JURNAL	METODE	HASIL PENELITIAN
1	Achmad Hasan Nasrudin, dkk., "Manajemen Konflik dan Cara Penanganan Konflik dalam Organisasi Sekolah", Jurnal: Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 9 No. 1 (2021)	Studi literature kualitatif	Faktor yang menyebabkan terjadinya konflik: a) komunikasi yang buruk . b) perbedaan kepribadian. c) sumber daya yang tidak dapat di percaya. d) stress. e) pelecehan seksual. f) Implikasi konflik pekerjaan terhadap produktivitas dan kelangsungan hidup organisasi . g) anggota meninggalkan organisasi. h) penurunan Produktivitas .
2	Mohammad Syawaludin, "Memaknai Konflik Dalam Perspektif Sosiologi", Journal Of Education.	Library research	Pendekatan Penanganan Konflik Pengelolaan konflik dilakukan melalui konsultasi, intervensi pihak ketiga, konfrontasi, negosiasi dan kompromi.
3	Mohamad Muspawi, "Upaya Penyelesaian Konflik dalam Organisasi", Jurnal Penelitian Universitas Jambi, Vol. 16 No. 02	Studi Kasus	Konflik ada lima macam yaitu: a. Konflik Intrapersonal b. Konflik Interpersonal c. Konflik Antar Individu-individu dan Kelompok-kelompok d. Konflik antara kelompok dari organisasi yang sama e. Konflik antar organisasi
4	Gregorius Widiyanto. "Perilaku individu dalam menghadapi konflik dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi ". Jurnal: Ekonomi dan bisnis. Vol . 16 No.1(2018)	Studi Kasus	Konflik yang terjadi pada organisasi pada dasarnya dapat terjadi antara individu dengan individu, kelompok dengan individu maupun kelompok dengan kelompok serta antara karyawan dengan manajemen. Di mana konflik-konflik suatu organisasi memang tidak dapat dihindarkan, baik konflik yang merugikan (tidak fungsional) maupun konflik yang bermanfaat (fungsional).
5	Muliati Indah, "Manajemen Konflik dalam Pendidikan Menurut Perspektif	Studi Literatur	Jika konflik tidak ditangani secara baik dan tuntas, maka akan mengganggu keseimbangan sumberdaya, dan menegangkan hubungan antara orang-orang

	Islam”„Tingkap, Vol 12 No. 1.		yang terlibat. Menghadapi konflik yang tidak terelakkan dalam sebuah organisasi, maka konflik yang timbul ini hendaklah dikelola sehingga dapat menjadi sebuah alat yang digunakan organisasi dalam proses beradaptasi atas perubahan yang terjadi. Pemimpin organisasi harus bisa mengambil sikap dengan cepat, karena jika tidak segera diatasi akan menyebabkan tersendatnya pertumbuhan organisasi itu sendiri.
6	Eko Suncaka, “Manajemen Konflik Sekolah”, Journal On Education, Vol. 5 No. 4 (2023).	Studi Literatur	Konflik yang di kelola secara sistematis dapat berdampak positif ,yaitu memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas serta kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Dari beberapa pembahasan yang telah diuraikan diatas maka dapat ditarik beberapa kesimpulan antara lain;Faktor yang menyebabkan terjadinya konflik a)komunikasi yang buruk, b)perbedaan kepribadian, c)sumber daya yang tidak dapat di percaya, d)stress, e)pelecehan seksual, f)Implikasi konflik pekerjaan terhadap produktivitas dan kelangsungan hidup organisasi, g)anggota meninggal kanorganisasi, h)penurunan Produktivitas .Pendekatan Penanganan Konflik Pengelolaan konflik dilakukan melalui konsultasi, intervensi pihak ketiga, konfrontasi, negosiasi dan kompromi.

Konflik ada berbagai macam jenisnya, dimana setiap pakar konflik miliki pandangan yang berbeda-beda dalam mengklasifikannya. Secara mereka melihat konflik itu jenisnya dalam beberapa bentuk, yaitu : a. Konflik pada diri individu itu sendiri, b. Konflik antar individu c.Konflik individu dengan institusi.

Konflik yang terjadi pada organisasi pada dasarnya dapat terjadi antara individu dengan individu, kelompok dengan individu maupun kelompok dengan kelompok serta antara karyawan dengan manajemen. Di mana konflik - konflik suatu organisasi memang tidak dapat dihindarkan, baik konflik yang merugikan (tidak fungsional) maupun konflik yang bermanfaat (fungsional).

Jika konflik tidak ditangani secara baik dan tuntas, maka akan mengganggu keseimbangan sumber daya, dan menegangkan hubungan antara orang - orang yang terlibat. Menghadapi konflik yang tidak terelakkan dalam sebuah organisasi, maka konflik yang timbul ini hendaklah dikelola sehingga dapat menjadi sebuah alat yang digunakan organisasi dalam proses beradaptasi atas perubahan yang terjadi. Pemimpin organisasi harus bisa mengambil sikap dengan cepat, karena jika tidak segera diatasi akan menyebabkan tersendatnya pertumbuhan organisasi itu sendiri.

Efek-efek positif potensi konflik yaitu: motivasi meningkat, identifikasi masalah meningkat,keterpaduan kelompok, penyesuaian diri pada realita, keahlian meningkat, kreatifitas meningkat,kontribusi terhadap pencapaian tujuan, dan insentif bagi pertumbuhan.Adapun efek-efek negatif potensial konflik yaitu:produktifitas menurun, krisis kepercayaan,kerahasiaan dan aliran informasi menurun, timbul masalah moral, konsumsi waktu yang banyak sekali, dan kelumpuhan pengambilan keputusan.

UCAPAN TERIMA KASIH (Bila Perlu)

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada para peneliti sebelumnya yang telah memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori dan praktik manajemen konflik. Karya-karya mereka telah memberikan landasan yang kuat bagi penelitian ini dan membantu dalam memahami tahapan dan dampak dari manajemen konflik.

DAFTAR PUSTAKA

Inom Nasution. 2010. “Manajemen Konflik Di Sekolah.” *Visipena Journal* 1 (1): 45-55.

- <https://doi.org/10.46244/visipena.v1i1.22>.
- Mohammad, Oleh :, Syawaludin Program, Studi Sejarah, Kebudayaan Islam, Fakultas Adab, Budaya Islam, Uin Raden, and Fatah Palembang. 1993. "Memaknai Konflik Dalam Perspektif Sosiologi Melalui Pendekatan Konflik Fungsional," 1-19.
- Muliati, Indah. 2016. "Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Menurut Perspektif Islam." *Jurnal Tingkap* 12 (1): 39-52.
- Mustamin, Drs, and M Si. 2016. "No Title" 2 (2): 185-205.
- Nasrudin, Achmad Hasan, Firda Fitrotul Unsa, Firda Nur Aini, Imron Arifin, and Maulana Amirul Adha. 2021. "Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah." *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9 (1): 1-18. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v9i1.1888>.
- Nova Syafira Ariyanti, Nova, Nova Syafira Ariyanti, Mustiningsih Mustiningsih, and Imron Arifin. 2019. "The Principal's Conflict Management Strategy Through Increased Community Participation in the Era of Industrial Revolution 4.0." In . Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icet-19.2019.7>.
- Penyelesaian, Upaya, and Konflik Dalam. 2014. "No Title" 16.
- Relation, Riset Public. n.d. *No Title*.
- Widiyanto, Gregorius. 2018. "Perilaku Individu Dalam Menghadapi Konflik & Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi." *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis* 16 (1): 77. <https://doi.org/10.31253/pe.v16i1.57>.