



Studi Literatur Kepemimpinan, Konflik dan Manajemen Konflik

Moh. Saiful Hakiki¹, Dwi Aprilia Anggraini²

Universitas Merdeka Surabaya¹
StiKes Ngudia Husada Madura²

¹mohsaifulhakiki@gmail.com, ²dwiapriliaanggraini2021@gmail.com

ABSTRACT

An organization comprises human resources with various traits, characters, and backgrounds. Conflict within an organization is something that is possible to happen. Conflict occurs because humans are social beings who interact with one another. The location for conducting a study on Leadership, Conflict, and Conflict Management is so that conflicts can be recognized and understood, and can then be managed by leaders/managers and teams, as one of the elements which are expected to have a positive impact on the company and also for organizational/stakeholders. the company. The research was conducted using the literature review method, a study on previous studies on leadership and conflict management within an organization/company. From a literature study, an understanding can be obtained regarding the definition of conflict, the causes of conflict, the positive and negative impacts of conflict, conflict management strategies, conflict management processes, phases of team development related to conflict, the relationship between conflict and stress, conflict from a personality perspective, and the role of leadership theory in conflict management.

Keywords: Conflict, Management Conflict, leadership

ABSTRAK

Sebuah organisasi terdiri dari sumber daya manusia dengan berbagai sifat, karakter dan juga latar belakang. Konflik di dalam suatu organisasi adalah sesuatu yang dimungkinkan untuk terjadi. Konflik terjadi dikarenakan manusia adalah makhluk sosial yang berinteraksi satu dengan yang lain. Latar belakang dilakukannya studi mengenai Kepemimpinan, Konflik dan Manajemen Konflik yaitu agar konflik dapat dikenali serta dipahami, dan selanjutnya dapat dikelola oleh pemimpin/ manajer dan tim, sebagai salah satu unsur yang nantinya diharapkan akan memiliki dampak positif bagi perusahaan dan juga bagi para *stakeholders* organisasi/ perusahaan tersebut. Penelitian dilakukan dengan metode *literature review*, yaitu studi pada penelitian-penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan dan manajemen konflik di dalam sebuah organisasi/ perusahaan. Dari studi literatur, dapat diperoleh pemahaman mengenai pengertian konflik, penyebab-penyebab konflik, dampak positif dan negatif dari konflik, strategi manajemen konflik, proses manajemen konflik, fase pengembangan tim terkait konflik, hubungan antara konflik dan stres, konflik dari sudut pandang *personality*, dan peran teori kepemimpinan di dalam manajemen konflik.

Kata Kunci: Konflik, Manajemen Konflik, Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Dalam upaya meraih tujuan bisnisnya, suatu perusahaan memerlukan peran dari *Stakeholders* yang bermacam-macam sifat serta karakternya, hal ini dikarenakan pekerjaan dalam bisnis seringkali tidak bisa dijalankan oleh satu orang saja (Kumalasari, 2018). Diharapkan dengan adanya sinergi antara *stakeholder*, masing-masing pihak dapat saling



melengkapi satu sama lain dan perusahaan menjadi utuh sebagai satu kesatuan. Namun sebagai organisasi yang terdiri dari sumber daya manusia dengan berbagai sifat, karakter dan juga latar belakang, konflik adalah sesuatu yang dimungkinkan untuk terjadi. Konflik terjadi dikarenakan manusia adalah makhluk sosial yang berinteraksi satu dengan yang lain (Azizah, 2021).

Konflik di dalam suatu organisasi akan mengurangi hubungan baik antar individu di dalam organisasi, dan individu-individu tersebut akan merasakan suasana kerja serta suasana psikologis tertekan atau stress (Sunarta, 2010). Konflik yang terlalu besar dikhawatirkan akan dapat mengganggu kinerja perusahaan, bahkan dikhawatirkan akan membuat perusahaan mengalami kerugian. Selain itu konflik juga bisa memiliki dampak positif bagi sebuah organisasi/ perusahaan (Sunarta, 2010).

Salah satu pihak yang memiliki peran penting di dalam mengelola hubungan antar SDM di dalam perusahaan adalah manajer atau pemimpin. Pemimpin memiliki wewenang dan kewajiban untuk menjalankan tugasnya dalam rangka meraih tujuan perusahaan yang ditentukan oleh para pemilik atau pendiri dari perusahaan tersebut. Dua hal yang seringkali menjadi tujuan dari berdirinya suatu perusahaan/ organisasi bisnis di antaranya meraih profit dan *sustainability*. Perusahaan yang di dalamnya terdapat konflik yang terlalu besar dikhawatirkan akan tidak bertahan lama (tidak *sustain*). Hal ini yang menjadi salah satu *concern* dari manajer atau pimpinan perusahaan terkait konflik, yaitu untuk bisa mengenali konflik, menganalisa konflik dan mengelola konflik. Manajemen konflik dan strategi mengelola konflik dibutuhkan bagi individu maupun kelompok agar terdapat sebuah proses perbaikan hubungan personal yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan (Wartini, 2015).

Hal ini yang melatarbelakangi dilakukannya studi mengenai Kepemimpinan, Konflik dan Manajemen Konflik, agar konflik dapat dikenali serta dipahami, dan selanjutnya dapat dikelola oleh pemimpin/ manajer dan tim, sebagai salah satu unsur yang nantinya diharapkan akan memiliki dampak positif bagi perusahaan dan juga bagi para *stakeholders* organisasi/ perusahaan tersebut.

METODE

Penelitian dilakukan dengan metode *literature review*, yaitu studi pada penelitian-penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan dan manajemen konflik di dalam sebuah organisasi/ perusahaan.. *Literature review* mengkaji teori, hasil dan bahan penelitian yang diperoleh dari sumber literatur sebagai bahasan di dalam penelitian. Uraian dalam *literature review* diarahkan sebagai sebuah rangkaian kerangka pemikiran yang membahas tentang permasalahan yang sudah diuraikan pada latar belakang penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Konflik

Lambert et al dalam Wartini (2015) menyatakan bahwa konflik adalah sebuah situasi yang terjadi ketika terdapat perbedaan pendapat atau perbedaan cara pandang di antara beberapa individu, beberapa kelompok ataupun perbedaan antar organisasi.

Para ahli menyatakan pengertian konflik berdasarkan Azizah (2021), di antaranya:

- Alo Liliwari: Konflik adalah pertentangan yang terjadi secara natural yang bersumber dari individu ataupun kelompok, dikarenakan pihak-pihak yang terlibat memiliki

perbedaan dalam hal kepercayaan, kebiasaan dalam bersikap, perbedaan kebutuhan, dan perbedaan nilai-nilai.

- De Moor: Konflik terjadi di dalam sebuah sistem sosial ketika orang-orang yang berada di dalam sistem tersebut diarahkan oleh tujuan atau nilai yang bertentangan satu sama lain dan hal tersebut terjadi secara masif dan terus-menerus.
- Dean G. Pruitt dan Jeffrey Z. Rubin: Kata "*conflict*" dalam bahasa aslinya berarti perkelahian, peperangan, dan perjuangan dalam bentuk konfrontasi antara beberapa pihak.

Devito dalam Sunarta (2010) menyatakan bahwa interaksi dan komunikasi antar individu secara otomatis akan menimbulkan konflik dalam level yang berbeda-beda.

Penyebab-Penyebab Konflik

Azizah (2021) menjelaskan bahwa Konflik disebabkan karena beberapa faktor, yaitu:

- Perbedaan individu, dikarenakan setiap manusia adalah individu yang unik. Di dalam menjalani suatu hubungan sosial, baik sebagai profesional maupun sebagai rekan di tempat kerja, seseorang tidak harus selalu seragam di dalam sebuah kelompok/ organisasi.
- Perbedaan latar belakang, sebagai sebuah tempat bekerja yang bisa terdiri dari orang dengan berbagai latar belakang, bisa jadi beberapa orang akan memiliki karakter sesuai dengan yang dibentuk oleh latar belakang masing-masing, misalnya latar belakang kebudayaan, latar belakang pendidikan, latar belakang pengalaman bekerja, dan lain sebagainya, sehingga hal tersebut dapat memicu terjadinya konflik.
- Perbedaan kepentingan antara individu dan kelompok. Di dalam waktu dan kegiatan yang bersamaan, setiap orang dapat memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Misalnya ada salah satu anggota tim yang sedang dalam kondisi terdesak dalam perekonomian keluarganya, ada yang bisa fokus bekerja, ada yang lebih membutuhkan jenjang karir, ada yang hanya menjadikan pengalaman di perusahaan sebagai batu loncatan menuju fase hidupnya ke depan, dan lain sebagainya. Sementara tujuan kelompok/ perusahaan adalah agar bisa berhasil dalam menjalankan kegiatan dan meraih profit.
- Perubahan nilai-nilai yang terlalu mendadak, sehingga terdapat resistensi dari para anggotanya, khususnya yang tidak mengikuti proses perumusan nilai-nilai baru tersebut.

Sementara Wartini (2015) menjelaskan bahwa timbulnya konflik disebabkan oleh perbedaan *job description* dan *job design* antara satu orang dengan orang yang lain, di mana perbedaan tersebut secara otomatis akan membuat seseorang menjadi kompetitor bagi orang lainnya.

Akibat Positif dan Akibat Negatif dari Konflik

Sunarta (2010) menjelaskan bahwa terdapat konsekuensi positif dan negatif dari konflik, di antaranya:

Akibat Positif:

- Organisasi akan memiliki dinamika dan hubungan relasional yang akrab satu sama lain. Konflik yang diselesaikan dengan adil dan damai diharapkan akan mengakibatkan lahirnya keharmonisan dan kebersamaan yang kuat.

- Memberikan pelajaran kepada individu dan tim yang pernah terlibat konflik di masa lalu di mana pihak-pihak di dalam tim dapat memetik pelajaran serta hikmah, dan juga dapat merasakan secara langsung akibat dari konflik bagi diri mereka maupun bagi tim. Bagi anggota yang tidak terlibat secara langsung dalam konflik juga dapat mengambil hikmah dan pelajaran mengenai cara menyikapi perbedaan, cara bekerja sama, dan cara untuk dapat berkomunikasi di dalam tim.
- Manajemen perusahaan memperoleh masukan untuk melakukan perbaikan, terutama apabila konflik disebabkan oleh ketidakpuasan atas diberlakukannya peraturan tertentu atau permasalahan mengenai kesejahteraan karyawan. Konflik yang bisa dikelola secara baik akan dapat melahirkan kritik-kritik baik yang bersifat membangun, disampaikan secara cerdas dan kreatif demi kebaikan organisasi ke depan.

Akibat Negatif:

- Menghambat komunikasi di dalam tim.
- Menghambat proses kerja sama tim yang mungkin telah terbangun sebelumnya.
- Aktivitas kerja/ performa tim dalam proses produksi maupun distribusi dapat terganggu, bahkan dapat berpengaruh pada omset perusahaan.
- Situasi kerja yang tidak kondusif, terdapat rasa saling curiga, salah paham, dan juga muncul intrik, yang mengganggu hubungan antar individu.
- Berpengaruh pada psikologis anggota tim yang terlibat konflik, di mana individu tersebut akan mengalami tekanan/ *stressed*. Hal ini dapat menurunkan etos kerja dan kemungkinan akan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja dan kinerja tim secara keseluruhan.
- Akibat negatif yang tidak diharapkan lainnya adalah sampai adanya anggota tim yang mengundurkan diri dari perusahaan dikarenakan terlibat konflik, sehingga dapat mengganggu proses bisnis dari perusahaan.

Strategi Manajemen Konflik

Prause & Mujtaba dan Montes et al dalam Fernando, Mihardjo, & Widjaja (2018) menjelaskan beberapa aktivitas sebagai strategi dalam manajemen konflik di antaranya:

1. Menghindari (*Avoiding*).

Strategi ini cenderung menghindari terjadinya konflik. Hal-hal yang sensitif dan berpotensi menimbulkan konflik sebisa mungkin dihindari sehingga tidak terjadi konflik terbuka.

2. Mengakomodasi (*Accomodating*) atau *Obliging*.

Anggota tim mengumpulkan dan mengakomodasikan pendapat-pendapat dan kepentingan pihak yang terlibat konflik, selanjutnya dicari jalan keluarnya dengan mengutamakan ketentraman. Aktivitas ini ditandai dengan persetujuan pada pendapat rekan lain tanpa adanya argumentasi kritis.

3. Mengkompromikan (*Compromise*) atau *Sharing*.

Aktivitas penyelesaian konflik dengan cara melakukan negosiasi terhadap pihak-pihak yang berkonflik, sehingga kemudian menghasilkan solusi berupa jalan tengah atas konflik diharapkan merupakan solusi paling adil.

4. Berkompetisi (*Competing*) atau *Dominating*.

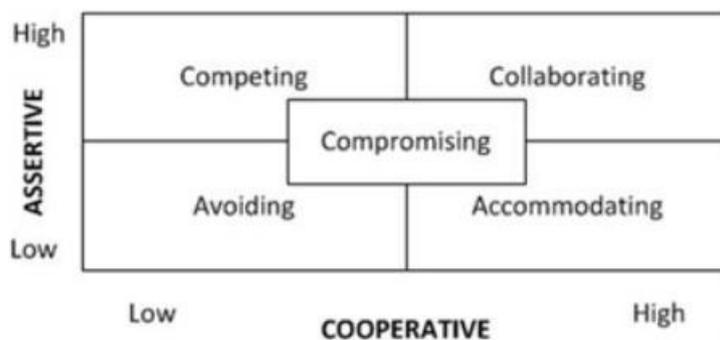
Strategi ini lebih mengutamakan kepentingan pihak tertentu dibanding pihak lain. Pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing atau berusaha mendominasi untuk memenangkan konflik, demi tercapainya kepentingan pihak yang lebih memiliki *power* atau pihak yang lebih besar (*win-lose solution*).

5. Mengkolaborasikan (*Collaborating*) atau *Integrating*.

Pihak-pihak yang saling bertentangan akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, karena mereka justru bekerjasama secara sinergis dalam menyelesaikan persoalan, dengan tetap menghargai kepentingan pihak lain, sehingga kepentingan kedua pihak tercapai (menghasilkan *win-win solution*).

Thomas-Kilmann dalam Mckinney & Scaia (2021) menyimpulkan beberapa aktivitas strategi manajemen konflik dalam sebuah diagram, di mana terdapat 4 kuadran sebagai berikut:

1. Strategi *Avoiding* disebutkan menggunakan kemampuan bekerja sama yang rendah dan kemampuan mengkomunikasikan pendapat/ pemikiran yang rendah.
2. Strategi *Accommodating* adalah strategi di mana tim memiliki kemampuan bekerja sama yang tinggi, dan tim memiliki kemampuan mengkomunikasikan pendapat/ pemikiran yang rendah.
3. Strategi *Competing* adalah strategi di mana tim memiliki kemampuan bekerja sama yang rendah, dan tim memiliki kemampuan mengkomunikasikan pendapat/ pemikiran yang tinggi.
4. Strategi *Collaborating* adalah strategi di mana tim memiliki kemampuan bekerja sama yang tinggi, dan tim juga memiliki kemampuan mengkomunikasikan pendapat/ pemikiran yang tinggi.
5. Strategi *Compromising* adalah strategi di mana tim memiliki kemampuan bekerja sama dengan skor menengah, dan tim memiliki kemampuan mengkomunikasikan pendapat dengan skor menengah.



Gambar 1. Diagram 5 Kuadran Strategi Manajemen Konflik Menurut Thomas-Kilmann (Mckinney & Scaia, 2021)

Proses Manajemen Konflik

Aquileas (2021) menjelaskan langkah-langkah manajemen konflik, di antaranya:

1. Mengidentifikasi terjadinya konflik (menggali informasi kejadian-kejadian yang dapat diidentifikasi sebagai konflik – *What, Where, When, Who*).
2. Menganalisis penyebab konflik (*Why & How*).
3. Menentukan & merencanakan solusi (*Planning*).
4. Mengorganisir tim, menginfokan bahwa akan ada solusi dari konflik yang terjadi dan membagi peran serta tanggung jawab dalam penyelesaian konflik (*Organizing*).
5. Implementasi solusi (*Actuating*).
6. Pengendalian dari implementasi solusi apakah sudah berjalan dengan baik atau belum (*Controlling*).
7. Mengevaluasi apakah implementasi dari solusi konflik telah sesuai dengan tujuan dan perencanaan (*Evaluating*).

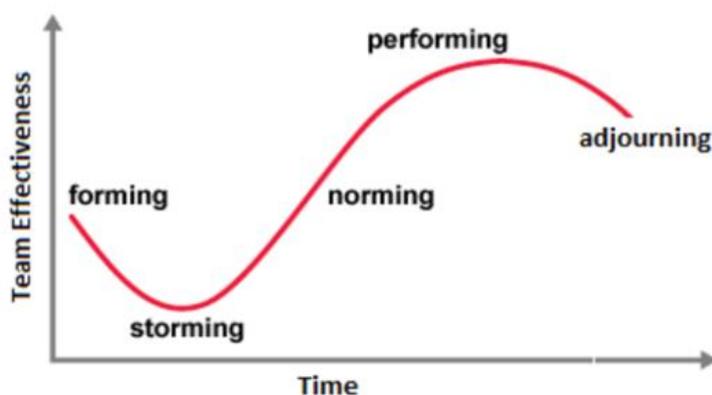
Fase Pengembangan Tim Terkait Konflik

Bruce Tuckman dalam Bruton, Bruton, & Lumen Learning (n.d.) mengidentifikasi lima fase pengembangan tim di mana tim yang mengalami fase pengembangan ini akan memiliki kinerja yang sangat baik (*high performing*). Lima fase tersebut antara lain:

1. Fase Pembentukan (*Forming Stage*), yang terjadi pada tahap pembentukan ini adalah anggota tim masih mencari orientasi dan saling berkenalan satu dengan yang lain. Ketidakpastian Pada tahap ini ketidakpastian masih sangat tinggi, di mana orang-orang mencari pemimpin dan otoritas. Pada fase ini hubungan antar individu adalah hubungan formal di mana antar individu belum terlalu mengenal satu dengan yang lain. Anggota tim pada fase ini mempertanyakan hal-hal berikut: "Apa yang ditawarkan tim kepada saya?" "Apa yang diharapkan tim dari saya?" "Apakah saya akan cocok?" Sebagian besar interaksi bersifat sosial karena anggota masih dalam tahap saling mengenal.
2. Fase "Badai Konflik" (*Storming Stage*), tahap *storming* merupakan tahap yang paling sulit dan kritis untuk dilalui oleh sebuah tim. Ini adalah periode yang ditandai oleh konflik dan persaingan ketika kepribadian individu muncul dan diketahui satu sama lain. Kinerja tim dapat menurun pada tahap ini karena energi dipergunakan untuk kegiatan yang tidak produktif (berkonflik satu dengan yang lain). Pada fase ini anggota tim mungkin akan menunjukkan ketidaksetujuan pada tujuan tim, dan kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari anggota yang saling cocok satu dengan lainnya dapat terbentuk. Untuk dapat melewati tahap ini, anggota harus memiliki kemandirian untuk mengatasi hambatan, menerima perbedaan individu, dan belajar untuk menghadapi pertentangan ide-ide yang terjadi di dalam menjalankan tugas demi tujuan tim. Tim bisa terjebak pada situasi yang buruk di tahap ini. Kegagalan untuk mengatasi konflik dapat mengakibatkan permasalahan dalam jangka waktu yang panjang.
3. Fase Normalisasi (*Norming Stage*), ketika tim berhasil melewati tahap *storming*, berarti konflik dapat diselesaikan dan aspirasi tentang ide-ide persatuan mulai muncul. Pada tahap *norming*, konsensus berkembang seputar siapa yang memimpin, dan apa saja peran dari para individu anggota. Perbedaan interpersonal mulai diselesaikan, hubungan kerja sama mulai harmonis dan rasa persatuan semakin kuat.

Kinerja tim meningkat selama tahap ini ketika anggota belajar untuk bekerja sama dan mulai fokus pada tujuan tim. Namun, kondisi harmonis ini masih memiliki resiko: jika ketidaksepakatan muncul kembali, tim dapat turun kembali ke fase konflik.

4. Fase Perform (*Performing Stage*), pada tahap performing, kesepakatan dan kerjasama telah terjalin dengan baik dan tim telah menjadi matang, terorganisir, serta berfungsi dengan sangat baik. Tim memiliki struktur organisasi yang jelas dan stabil, serta anggota berkomitmen pada misi tim. Masalah dan konflik masih muncul, tetapi ditangani secara konstruktif dengan *positive thinking*. Tim berfokus pada pemecahan masalah dan anggota-anggota bekerja agar tujuan tim dapat tercapai.
5. Fase Antara (*Adjourning Stage*), di tahap *adjourning*, sebagian besar tujuan tim telah tercapai. Fokus utama adalah mengakhiri tugas dengan baik (*closing*) dan mendokumentasikan proses kerja serta hasilnya. Saat beban kerja berkurang, anggota tim akan ada yang dipindahkan ke tim lain, dan ada kemungkinan tim akan dibubarkan. Dalam fase ini akan ada penutupan proyek dan pembubaran tim di mana akan ada sesi di mana anggota-anggota tim mengucapkan salam perpisahan satu dengan yang lain setelah melalui konflik di fase-fase sebelumnya. Jika tim adalah sebuah komite tetap dengan tanggung jawab yang berkelanjutan, sebagian anggota dapat digantikan oleh orang baru dan tim dapat kembali ke tahap pembentukan atau *storming*, sehingga tim akan mengulangi lagi proses pengembangan (*forming, storming, norming, performing*).



Gambar 2. Lima Fase Pengembangan Tim oleh Bruce Tuckman (Bruton, Bruton & Lumen Learning)

Hubungan Antara Konflik dan Stres

Di dalam dunia kerja terdapat konflik yang mengakibatkan stres. Stres sendiri dapat berakibat positif dan negatif. Stres yang berakibat positif disebut *eustress* di mana stres justru memotivasi pekerja untuk semakin meningkatkan performa kerja, sedangkan stres yang berakibat negatif disebut *distress/ burnout*, yaitu stres yang berlebihan dan menurunkan performa kerja, menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja, juga menimbulkan depresi dan kegelisahan (Wiryathi, Rasmini, & Wirakusuma, 2014).

Konflik penyebab stres menurut Wiryathi, Rasmini & Wirakusuma (2014) antara lain sebagai berikut:

- *Role Conflict*, ketidakcocokan antara harapan dan tuntutan mengenai peran pekerjaan.
- *Role Ambiguity*, tidak ada informasi yang jelas di dalam menjalankan tugas pekerjaan.
- *Role Overload*, yaitu beban kerja terlalu banyak dengan waktu dan kemampuan yang terbatas.

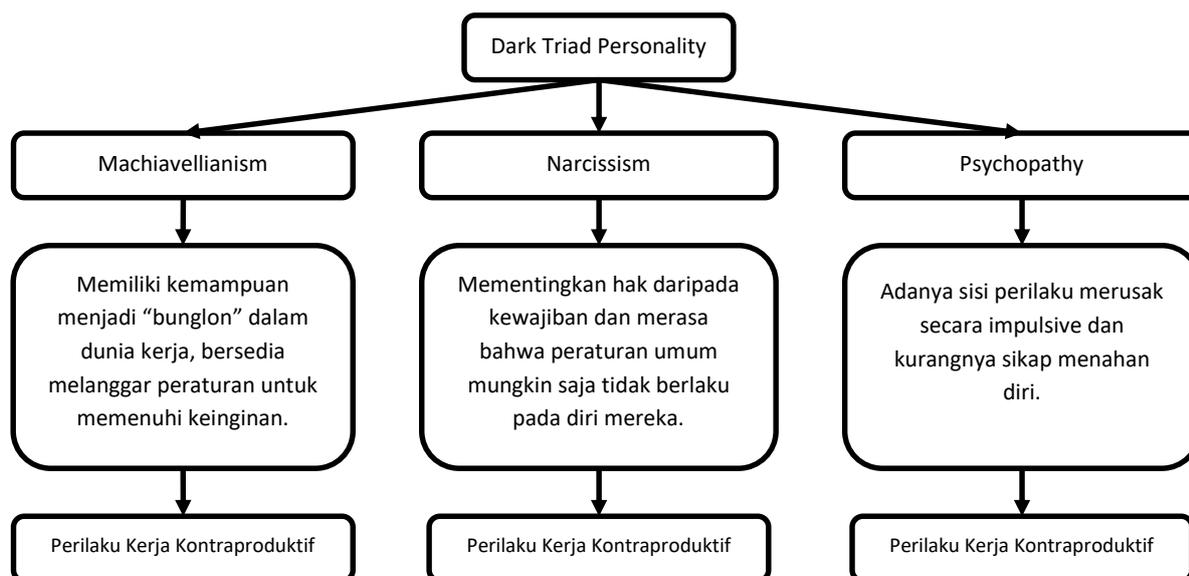
Penelitian Wiryathi, Rasmini & Wirakusuma (2014) menjelaskan bahwa pekerja dengan kecerdasan emosional tinggi akan dapat beradaptasi pada konflik di dalam menghadapi *role conflict*, *role ambiguity* dan *role overload*, di mana untuk bisa memiliki kecerdasan emosional baik diperlukan training-training peningkatan kecerdasan emosional, contohnya pelatihan *emotional intelligent programs* dan *anger management programs*.

Konflik dari Sudut Pandang *Personality*

Konflik di dunia kerja juga dapat berasal dari kepribadian manusia. Pratiwi (2018) mengamati perilaku kerja yang kontraproduktif di dunia kerja terkait dengan tiga jenis kepribadian yang disebut *Dark Triad Personality* di antaranya:

1. *Machiavellianism*, yaitu kepribadian yang bersifat manipulatif.
2. *Narcissism*, yaitu meliputi pandangan yang tinggi pada diri sendiri, fantasi terhadap kontrol, fantasi terhadap kesuksesan, fantasi terhadap kekaguman, dan keinginan untuk lebih mencintai diri sendiri dengan diperkuat oleh orang lain.
3. *Psychopathy*, kepribadian dengan kurang berperasaan, rendah empati, tidak memiliki rasa cemas dan khawatir seperti kebanyakan orang.

Kebalikan dari *Dark Triad Personality* adalah *Big-Five Personality* yang berada di sisi terang dari kepribadian (Pratiwi, 2018). Penilaian kepribadian dilakukan oleh Profesional (Psikolog & Psikiater), di mana di perusahaan dilakukan oleh Departemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Department* – HRD) yang di dalamnya terdapat lulusan dari Program Studi Psikologi.



Gambar 3. Hipotesa Pengaruh *Dark Triad Personality* terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif (Pratiwi, 2018)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2018), hasilnya adalah bahwa hanya kepribadian *Psychopathy* yang berpengaruh terhadap perilaku kerja Kontraproduktif, dan diharapkan perusahaan dan industri mampu mendeteksi tipe kepribadian calon karyawan di awal (proses rekrutmen), agar seorang dengan kepribadian *psychopaty* dapat dideteksi lebih dini. Selain itu, masih perlu diteliti lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif seperti faktor budaya, karakteristik kelompok, dan sistem kontrol.

Peran Pemimpin di dalam Proses Manajemen Konflik

Di dalam mengelola konflik dan permasalahan di dalam pekerjaan, diperlukan peran pemimpin, baik itu Manajer maupun Direksi, bahkan juga dari masing-masing pihak di dalam perusahaan, sesuai dengan penjelasan Saraswati (2022) bahwa setiap orang adalah pemimpin.

McGregor dalam Feliana (2009) menjelaskan terdapat dua teori kepemimpinan yang digunakan dalam pengendalian organisasi, yaitu:

1. Teori X, digunakan ketika organisasi sedang berada dalam kondisi bahaya, sehingga diperlukan tensi dan ketegasan yang tinggi (bahkan sangat tinggi), diibaratkan Nahkoda kapal dan kru kapal ketika kapal akan menabrak gunung es.
2. Teori Y, digunakan ketika organisasi sedang berada dalam masa stabil, diibaratkan kapal ketika dalam kondisi laut yang tenang dan sumber daya yang dimiliki dalam kondisi baik.

KESIMPULAN

Dari pembahasan di atas, terdapat beberapa poin yang dapat disimpulkan, di antaranya:

- Konflik adalah hal yang alamiah terjadi di dalam suatu organisasi.
- Konflik disebabkan oleh perbedaan individu, perbedaan latar belakang, perbedaan kepentingan individu dan kelompok, perubahan nilai-nilai yang terlalu mendadak, dan perbedaan jobdesk antara satu orang dengan orang lain yang menimbulkan kompetisi.
- Konflik dapat memiliki dampak positif maupun negatif di dalam tim.
- Terdapat 5 strategi manajemen konflik yang dapat digunakan di antaranya *Avoiding, Accomodating, Compromise, Competing & Collaborating*.
- Proses dalam manajemen konflik di antaranya: mengidentifikasi terjadinya konflik (*What, Where, When, Who*), menganalisis penyebab konflik (*Why & How*), dan POACE Manajemen Konflik.
- Di dalam tim terdapat fase pengembangan terkait konflik yaitu *Forming, Storming, Norming, Performing & Adjourning*.
- Konflik/ Stres terkait pekerjaan dapat dikarenakan oleh *Role Conflict, Role Ambiguity & Role Overload*.

- Konflik dan perilaku perja kontraproduktif terkait kepribadian dapat disebabkan oleh salah satu aspek kepribadian *Dark Triad Personality* yaitu *Psychopathy*, di mana kepribadian tersebut dideteksi berdasarkan hasil tes dan penilaian oleh profesional (psikolog, psikiater dan departemen SDM).
- Terkait konflik, pemimpin dapat menggunakan Teori X ketika organisasi sedang dalam kondisi bahaya dan menggunakan Teori Y ketika organisasi sedang dalam kondisi stabil.

REFERENSI

- Aquileas, F. (2021, Juli 30). *Conflict Management*. Diambil kembali dari Kompasiana: <https://www.kompasiana.com/fridolin61833/60ffbc581525107da31c7252/conflict-management>
- Azizah, L. N. (2021). *Pengertian Konflik: Jenis-jenis, Faktor Penyebab, dan Contohnya*. Diambil kembali dari Gramedia Blog: <https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-konflik/>
- Bruton, J., Bruton, L., & Learning, L. (t.thn.). *The Five Stages of Team Development*. Dipetik October 16, 2022, dari OER Services - Principles of Management: <https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/reading-the-five-stages-of-team-development/#:~:text=Bruce%20Tuckman%2C%20an%20educational%20psychologist,norming%2C%20performing%2C%20and%20adjourning>
- Feliana, Y. K. (2009). *Teori XY Douglas McGregor*. Surabaya: UPN Press.
- Fernando, M., Mihardjo, A. I., & Widjaja, D. C. (2018). Analisis Pengaruh Gaya Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Sheraton Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 6(2), 73-86. Diambil kembali dari <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/7447>
- Kumalasari, R. D. (2018). *Stakeholder dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*. Diambil kembali dari Binus University: <https://binus.ac.id/malang/2018/10/stakeholder-dan-tanggung-jawab-sosial-perusahaan/>
- Mckinney, P., & Scalia, S. (2021, September 16). *What Is Conflict Management? - Definition, Styles & Strategies*. Diambil kembali dari Study.com: <https://study.com/academy/lesson/what-is-conflict-management-definition-styles-strategies.html>
- Pratiwi, S. E. (2018). *Pengaruh Traits Dark Triad Personality Terhadap Kecenderungan Perilaku Kerja Kontraproduktif*. Malang: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.



- Saraswati, T. T. (2022). *Filosofi dan Konsep Dasar Kepemimpinan*. STIE ABI Surabaya.
- Sunarta. (2010, Februari). Konflik dalam Organisasi (Merugikan Sekaligus Menguntungkan). *EFISIENSI (Kajian Ilmu Administrasi)*, X(1), 56-72. doi:<https://doi.org/10.21831/efisiensi.v10i1.3969>
- Wartini, S. (2015, April). Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, VI(1), 64-73.
- Wiryathi, N., Rasmini, N., & Wirakusuma, M. G. (2014). Pengaruh Role Stressors pada Burnout Auditor dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3-5, 227-244.