

MANAJEMEN KONFLIK DALAM LINGKUNGAN KERJA KANTOR

Adhadiyah Khairum Nisa^{1*}, Amanda Rahmawati², Subandi³

^{1,2,3}Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Email : adhadiyahkn@gmail.com*

Abstrak	Info Artikel
<p><i>Manajemen konflik dalam lingkungan kerja kantor merupakan aspek penting untuk memastikan kelancaran operasional organisasi. Konflik sering kali muncul akibat pendapat yang berbeda, tujuan, atau kepentingan antara individu atau kelompok untuk suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab utama konflik di lingkungan kerja kantor, mengevaluasi dampaknya terhadap produktivitas, serta mengkaji strategi manajemen konflik yang efektif. Dengan menerapkan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam dan observasi, ditemukan bahwa komunikasi yang buruk, perbedaan nilai individu, serta alokasi tugas yang tidak adil merupakan penyebab utama konflik. Dampak konflik meliputi penurunan kinerja karyawan, meningkatnya tingkat stres, dan terganggunya hubungan antarindividu. Untuk mengelola konflik secara efektif, strategi seperti mediasi, fasilitasi, pelatihan komunikasi, serta penerapan kebijakan yang adil dan transparan terbukti mampu meredam potensi konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang damai. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran manajemen konflik dalam membuat tempat kerja yang menyenangkan dan meningkatkan produktivitas organisasi.</i></p>	<p>Diajukan: 12-10-2024 Diterima: 21-12-2024 Diterbitkan : 25-01-2025</p> <p>Kata kunci: manajemen konflik, lingkungan kerja, produktivitas, strategi konflik, hubungan kerja</p> <p>Keywords: conflict management, work environment, productivity, conflict strategies, work relations</p>
<p>Abstract</p> <p><i>Conflict management in the office work environment is an important aspect to ensure the smooth operation of the organization. Conflict often arises as a result of different opinions, goals, or interests between individuals or groups for an organization. This research aims to identify the main causes of conflict in the office work environment, evaluate its impact on productivity, and examine effective conflict management strategies. By applying a qualitative approach with in-depth interviews and observations, it was found that poor communication, differences in individual values, and unfair task allocation were the main causes of conflict. The impact of conflict includes decreased employee performance, increased stress levels, and disruption of relationships between individuals. To manage conflict effectively, strategies such as mediation, facilitation, communication training, and implementing fair and transparent policies have been proven to be able to reduce potential conflict and create a peaceful work environment. This research confirms the important role of conflict management in creating a pleasant workplace and increasing organizational productivity.</i></p>	
<p>Cara mensitasi artikel:</p> <p>Nisa, A.K., Rahmawati, A., & Subandi, S. (2025). Manajemen Konflik dalam Lingkungan Kerja Kantor. <i>IJEN: Indonesian Journal of Economy and Education Economy</i>, 3(1), 58-65. https://jurnal.academiacenter.org/index.php/IJEN</p>	

PENDAHULUAN

Lingkungan kerja kantor merupakan tempat di mana individu dengan latar belakang, kepribadian, dan tujuan yang beragam bertemu untuk mencapai tujuan organisasi bersama.

Dalam prosesnya, perbedaan pendapat, konflik kepentingan, dan perbedaan nilai sering kali tidak dapat dihindari. Konflik dalam organisasi dapat bersifat konstruktif jika dikelola dengan baik, namun dapat menjadi destruktif jika tidak ditangani secara tepat (Rahim, 2011).

Manajemen konflik merupakan proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil, dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik yaitu stimulasi konflik, pengurangan/penekanan konflik dan penyelesaian konflik. Pengelolaan konflik membutuhkan keterampilan seperti berkomunikasi yang efektif, pemecahan masalah, dan bernegosiasi dengan fokus pada kepentingan organisasi. Konflik sebenarnya bisa menjadi suatu potensi yang baik (fungsional) yang bisa mendorong produktivitas apabila konflik tersebut dikelola dengan baik, namun konflik biasanya dianggap sebagai suatu yang negatif (difungsional) dan dapat mengganggu serta menurunkan produktivitas.

Manajemen konflik dalam lingkungan kerja menjadi tantangan yang semakin relevan dalam era modern, terutama dengan semakin meningkatnya kompleksitas pekerjaan dan keragaman tenaga kerja. Konflik yang tidak dikelola secara baik mampu memiliki konsekuensi yang merugikan pada produktivitas, hubungan kerja antar individu, dan suasana kerja secara keseluruhan (De Dreu & Van Vianen, 2001). Namun, dengan manajemen konflik yang efektif, organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja kondusif dan mendorong inovasi serta kolaborasi (Robbins & Judge, 2016).

Ruang lingkup kajian manajemen konflik meliputi berbagai aspek yang luas karena berkaitan dengan kajian studi ilmu-ilmu sosial lainnya. Jika dipahami secara saksama, pusat perhatian manajemen konflik senantiasa berkaitan dengan masalah sosial, terutama masalah ekonomi, politik, budaya, psikologi, antropologi, dan sosiologi. Oleh karena itu, keterkaitan manajemen konflik dengan ilmu-ilmu sosial lainnya tidak saja dalam konteks rasionalitas dan empiris, tetapi juga dalam hal isi, substansi, relevansi, dan implikasi masalah konflik yang terjadi, baik pada tingkat personal, interpersonal, maupun kelembagaan.

Peran manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan tidak diragukan lagi. Sumber daya manusia dengan berbagai perbedaan yang dimiliki mulai dari karakter, latar belakang, budaya, kemampuan, keterampilan, dan berbagai perbedaan lainnya membuat mereka semakin heterogen. Masing-masing juga mempunyai tujuan yang berbeda saat bersedia memberikan komitmennya untuk bergabung dengan perusahaan. Diperlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien agar heterogenitas yang ada tidak berpotensi menimbulkan konflik yang destruktif dan merugikan bagi perusahaan. Keberagaman sumber daya manusia yang dimiliki idealnya dapat dikelola agar menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan untuk dapat terus beroperasi, memenangkan persaingan, dan mencapai tujuan perusahaan. Konflik bisa menjadi hal yang tidak bisa dihindari dalam interaksi individu maupun kelompok dalam perusahaan. Tidak jarang konflik yang berkelanjutan atau terus-menerus akan menimbulkan stres kerja bagi karyawan. Disinilah peran manajemen sumber daya manusia dalam mengelola beragam aktivitas ketenagakerjaan sangat diperlukan. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya dituntut untuk mendapatkan sumber daya manusia

Konflik merupakan fenomena alami yang tidak bisa dihindari dalam kehidupan manusia. Dalam berbagai aspek kehidupan, baik itu dalam hubungan personal, lingkungan kerja, hingga konflik berskala besar seperti antar-negara, konflik selalu menjadi bagian dari

dinamika interaksi sosial. Konflik sering kali timbul akibat perbedaan, baik itu dalam kepentingan, nilai-nilai, tujuan, maupun sudut pandang yang beragam di antara individu atau kelompok.

Untuk menghadapi konflik, diperlukan pendekatan yang tepat, yaitu manajemen konflik. Manajemen konflik adalah proses atau metode yang bertujuan untuk mengelola, mengatasi, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Dengan pendekatan yang efektif, dampak negatif dari konflik dapat diminimalkan, bahkan dapat diubah menjadi peluang untuk menciptakan pertumbuhan, inovasi, serta perubahan positif. Pemahaman dan penerapan konsep manajemen konflik menjadi hal yang sangat penting, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam dunia kerja, bisnis, dan organisasi, karena konflik yang dikelola dengan baik dapat menciptakan lingkungan yang lebih harmonis, produktif, dan adaptif terhadap perubahan.

METODE

Artikel ini menggunakan pendekatan kajian literatur sistematis, yang bertujuan untuk menganalisis teori, konsep, dan hasil penelitian sebelumnya terkait manajemen konflik dalam lingkungan kerja. Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola, kesenjangan, serta strategi efektif berdasarkan literatur yang relevan.

Data untuk artikel ini diambil dari berbagai sumber sekunder, seperti buku akademik yang relevan dengan manajemen konflik dan lingkungan kerja. Laporan atau dokumen organisasi yang dipublikasikan secara umum. Sumber-sumber tersebut dipilih berdasarkan relevansi dengan topik penelitian, terutama yang diterbitkan dalam 10 tahun terakhir.

Literatur dipilih menggunakan kriteria berikut:

1. Relevansi : Fokus pada konflik di lingkungan kerja dan produktivitas.
2. Kredibilitas : Artikel yang diterbitkan di jurnal bereputasi atau sumber terpercaya.
3. Konteks : Penelitian yang mencakup studi di berbagai organisasi atau sektor kerja.

Analisis dilakukan melalui tahapan berikut:

1. Mengklasifikasikan literatur berdasarkan tema utama, seperti penyebab konflik, dampak konflik, dan strategi penyelesaian.
2. Membandingkan teori atau konsep dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi tren dan perbedaan pandangan.
3. Menarik kesimpulan berdasarkan hasil ulasan, dengan memberikan rekomendasi praktis dan teoretis.

Dalam memastikan kualitas ulasan yang valid, dilakukan pemeriksaan ulang data dengan cara membandingkan temuan dari beberapa sumber yang kredibel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Konflik

Konflik merupakan keadaan di mana dua atau lebih orang, kelompok, atau entitas mempunyai keperluan, pendapat, atau maksud yang bertentangan satu sama lain. Ini mampu mengarah pada ketegangan, ketidaksepakatan, atau bahkan pertikaian antara pihak-pihak yang terlibat. Konflik mampu muncul terhadap banyak situasi, seperti hubungan pribadi, organisasi, dan politik, atau bahkan antar-negara.

Menurut Hocker dan Wilmot (1985), Konflik adalah upaya antara dua atau lebih pihak yang saling bergantung dan menganggap tujuan dan imbalan tidak selaras, dan intervensi

pihak lain untuk mencapai tujuannya. Sedangkan Robbins (1992) mengungkapkan, konflik didefinisikan selaku proses di mana A sengaja berusaha dalam pengimbangan tindakan B secara menutup akses atau kesempatan yang sama. Tujuannya merupakan guna "menggagalkan" B untuk mencapai tujuan atau memajukan kepentingannya.

Selanjutnya, Jones (1995) menjelaskan bahwa konflik organisasi terjadi saat tujuan satu pihak digunakan dalam menghapus atau menghalangi tujuan pihak lain. Menurut Dana (2001), konflik di tempat kerja didefinisikan sebagai keadaan di mana karyawan saling bergantung, merasa tidak nyaman, menganggap orang lain bersalah, dan melakukan hal-hal lain yang menyebabkan masalah bagi perusahaan. Karena itu, ada banyak definisi manajemen konflik, salah satunya merupakan Minnery (1983), yang menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan suatu cara rasional yang iteratif yang dengan konsisten mengalami penyempurnaan sampai mencapai model representatif ideal.

Menurut Ross (1993) Manajemen konflik merupakan perilaku yang diputuskan pelaku atau pihak ketiga untuk mengarahkan perselisihan ke hasil tertentu, yang mampu atau tidak menciptakan hasil yang positif, inovatif, bermufakat, atau agresif, serta penyelesaian konflik.

Menurut Hocker dan Wilmot (1985), Konflik merupakan upaya antara dua atau lebih pihak yang bergantung satu sama lain dan menganggap tujuan dan imbalan tidak selaras, dan intervensi pihak lain untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins (1992), konflik merupakan tindakan di mana A secara sengaja berusaha mengimbangi tindakan B secara menutup akses atau peluang yang sama. Tujuannya adalah guna mencegah B mencapai tujuan atau mengembangkan kepentingannya.

Selanjutnya, Jones (1995) menjelaskan bahwa konflik organisasi terjadi saat tujuan satu pihak digunakan dalam menghapus atau menghalangi tujuan pihak lain. Menurut Dana (2001) konflik di tempat kerja didefinisikan sebagai keadaan di mana karyawan saling bergantung, merasa tidak nyaman, menganggap orang lain bersalah, dan melakukan hal-hal lain yang menyebabkan masalah bagi perusahaan.

Karena itu, adanya banyak definisi manajemen konflik, salah satunya adalah Minnery (1983), yang menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan suatu tindakan rasional yang iteratif yang terus berkembang sampai mencapai model yang ideal dan representatif. Manajemen konflik, menurut Ross (1993), didefinisikan sebagai tindakan yang dipuruskan pelaku atau pihak ketiga untuk mengarahkan perselisihan ke hasil yang diinginkan, dapat atau tidak menciptakan temuan yang positif, inovatif, bermufakat, atau agresif, serta menyelesaikan konflik.

Faktor Penyebab Konflik dalam Lingkungan Kerja

Konflik dapat terjadi karena ketidakseimbangan antara hubungan manusia dalam berbagai aspek, termasuk sosial, ekonomi, dan kekuasaan. Contohnya adalah tingkat kemakmuran yang rendah dan akses yang tidak seimbang pada sumber daya, yang masing-masing dapat menyebabkan masalah bagi masyarakat. Masih ada banyak contoh faktor penyebab konflik dalam lingkungan kerja, di antara lain meliputi:

1. Sumber daya organisasi tidak lagi diperlukan.
2. Tujuan individu dan organisasi berbeda.
3. Ketidakesesuaian antara pekerjaan yang ada di organisasi saat ini
4. Perbedaan dalam perspektif dan tata nilai antara unit kerja yang ada

5. Kebiasaan hidup individu yang berbeda
6. Pelaksanaan tugas tidak jelas dan tidak konsisten.
7. Komunikasi yang tidak efektif di tempat kerja
8. Rencana kerja yang tidak diprogram secara baik
9. Sistem kompensasi yang tidak proporsional
10. Budaya kerja tidak mandiri, tidak kohesif, dan tidak membahagiakan anggota.
11. Semua bagian organisasi tidak dapat memperoleh informasi.
12. Komunikasi di organisasi sering terbatas, kaku, dan tidak kohesif.
13. Kepemimpinan buruk
14. Tuntutan pelanggan dalam mendapatkan pelayanan terbaik.

Nilai kegotong royongan diubah sebagai nilai kontrak kerja melalui upah yang diselaraskan dengan jenis pekerjaan (wirawan, 2010). Seiring berjalannya waktu, hubungan kekerabatan berubah sebagai hubungan struktural yang dibentuk terhadap organisasi formal perusahaan. Nilai-nilai kebersamaan berubah menjadi individualis, dan prinsip-prinsip mengenai pemanfaatan waktu yang cenderung tidak ketat berubah selaku jadwal kerja dan istirahat yang jelas untuk dunia industri. Ketika perubahan ini terjadi dengan cepat dan mendadak, dapat mengganggu tindakan sosial untuk masyarakat. Bahkan, seluruh jenis perubahan dapat ditolak karenanya dinyatakan mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.

Faktor-faktor yang menyebabkan konflik adalah (Farida, 2015) :

1. Komunikasi termasuk salah definisi dalam kalimat, bahasa yang sukar dipahami, dan informasi yang tidak meyeluruh.
2. Struktur: Konflik kekuasaan antar pemegang kepentingan atau sistem yang berbeda, perlombaan dalam mendapat sumber daya yang tidak memadai, atau tergantung pada kerja sama dua atau lebih kelompok kerja satu sama lain untuk menggapai maksud tertentu.
3. Pribadi, tidak selarasnya tujuan atau prinsip sosial pribadi melalui cara mereka berperilaku, serta perubahan pada prinsip persepsinya

Dampak Adanya Konflik dalam Lingkungan Kerja

Konflik terjadi ketika dua orang atau lebih tidak setuju tentang beragam perselisihan, ketegangan, dan masalah yang dihadapi oleh pihak yang tidak setuju, yang dapat mengganggu upaya untuk mencapai tujuan. Konflik dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti perbedaan latar belakang dan perbedaan keperluan antara individu dan kelompok atau masyarakat yang berkaitan terkait dunia yang kompleks.

Pruitt dan Rubin (2009) Konflik mampu didefinisikan selaku persepsi tentang perbedaan kepentingan atau keyakinan bahwa tujuan pihak yang berkonflik tidak mampu mencapai kesepakatan. Muliana, dkk (2020) Konflik mampu terjadi ketika salah satu pihak mempunyai aspirasi yang beda secara keadaan saat ini, menyebabkan ketidakpuasan. Jika ketidakpuasan tersebut tidak diselesaikan, masalah tersebut dapat memicu masalah yang lebih dalam, yang dapat membuat masalah tersebut semakin sulit untuk diselesaikan.

Soekanto (2007) menyatakan konsekuensi yang mampu disebabkan oleh konflik, antara lain:

1. Bertambahnya solidaritas pada kelompok, atau ketika suatu kelompok terlibat pada konflik, solidaritas pada kelompok tersebut dapat semakin kuat.
2. Hilangnya keharmonisan kelompok

3. Perubahan karakter seseorang
4. Rusaknya komoditas dan korban manusia
5. Akomodasi, dominasi, dan ketundukan satu pihak

Penanganan Dampak Konflik

Jika terjadi konflik untuk suatu organisasi, perlu segera diselesaikan dalam menghindari pengaruh negatifnya dan dalam menjaga tingkat konflik yang sesuai dalam kemajuan organisasi hingga mampu berfungsi secara baik dalam penjaminan kinerja dan dinamikanya. Wahyudi (2015) untuk menangani konflik yang telah terlalu besar dan berfungsi, intensitasnya harus dikurangi melalui cara berikut:

1. Menciptakan dan menekankan tujuan untuk semua orang;
2. Mengembangkan tujuan yang diinginkan oleh kedua belah pihak;
3. Pengurangan ketergantungan satu sama lain dalam upaya mencapai tujuan unit kerja;
4. Menjalankan kerja sama yang sinergis di antara kedua belah pihak untuk penghindaran eksklusivisme di unit kerja;
5. Meningkatkan kemampuan organisasi dengan memenuhi kebutuhan setiap divisi;
6. Untuk menyelesaikan masalah bersama, ciptakan forum diskusi.

Menurut Ambarita, Purba dan Ambarita (2016) untuk menangani dampak konflik, terdapat beberapa langkah yang perlu diambil, adalah:

1. Introspeksi diri, adalah secara melaksanaka evaluasi sebagai dasar untuk mengukur kekuatan;
2. Mengevaluasi pihak yang terlibat, adalah menentukan kepentingan yang dicapai, memahami prinsip dan perspektif tentang konflik;
3. Identifikasi sumber konflik, adalah secara mengetahui, penanganannya dapat lebih terfokus;
4. Mengetahui opsi yang ada untuk menangani konflik atau menyelesaikannya dan memilih yang terbaik.

Baik organisasi maupun individu yang terlibat dalamnya akan terkena dampak konflik. Oleh karena itu, manajer perlu mempunyai strategi dalam menangani konflik supaya konflik tidak berkembang dan mengganggu operasi perusahaan atau organisasi. Mangkunegara (2009) mengatakan bahwa manajer dan karyawan mempunyai berbagai cara untuk penanganan dan penyelesaian konflik, adalah:

1. Menghindar, adalah mampu dilaksanakan ketika masalah atau isu yang menyebabkan konflik tidak terlalu signifikan atau ketika kemungkinan konflik melalui tidak sebanding secara konsekuensi yang dapat ditimbulkannya;
2. Mengakomodasi, adalah memberikan kesempatan kepada orang lain dalam mengembangkan strategi pemecahan masalah, terutama jika masalah tersebut penting untuk orang lain, hingga menimbulkan kerja sama dan kesempatan dalam pembuatan keputusan;
3. Kompetisi, adalah menerapkan metode apabila mempunyai kemampuan dan informasi yang lebih besar daripada orang lain;
4. Kompromi atau negosiasi, adalah secara bersamaan memberi dan menerima sesuatu, saling memberikan dan menerima, dan mengurangi kekurangan sehingga seluruh pihak mendapat manfaat;

5. Memecahkan masalah atau kolaborasi, adalah pemecahan menang ketika semua orang memiliki tujuan kerja yang sama. Seluruh pihak yang terlibat harus berkomitmen guna saling membantu dan memperhatikan satu sama lain.

Menurut Wijono (1993), ternyata konflik juga mampu membantu organisasi menjadi lebih baik jika konflik karyawan ditangani dan dikelola dengan baik. Ini menghasilkan perubahan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan selaku sumber daya manusia yang mampu membantu organisasi. Karena itu, konflik tidak harus dihindari; sebaliknya, harus dikelola secara baik supaya mampu menghasilkan hasil yang lebih baik dan membawa pembaharuan untuk perbaikan organisasi (Juanita, 2002).

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. 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 untuk beragam hal di kehidupan. Mengatasi perbedaan ini dengan bijaksana dapat membawa kita lebih dekat menuju perdamaian, keselarasan, dan keberlanjutan dalam masyarakat kita yang semakin kompleks.

DAFTAR RUJUKAN

- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- Farida, I. (2015). Manajemen konflik pada remaja yang tinggal bersama orang tua dan remaja panti di Malang. *Fakultas Psikologi UGM*, 3(4).
- Juanita. (2002). Memanajemeni konflik dalam suatu organisasi. *USU Digital Library*, 2-7.
- Mangkunegara, A. A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Muliana, M., dkk. (2020). *Pengantar manajemen*. Yayasan Kita Menulis.

- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Pruitt, D. G., & Rubin, Z. J. (2009). *Teori konflik sosial*. Pustaka Pelajar.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Soekanto, S. (2007). *Konflik*. Indah.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 651-717). Consulting Psychologists Press.
- Wahyudi, A. (2015). Konflik, konsep teori dan permasalahan. *Jurnal Publiciana*, 8(1), 38-52.
- Wijono, S. (1993). *Konflik dalam organisasi*. Satya Wacana.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan manajemen konflik: Teori, aplikasi dan penelitian*. Salemba Humanika.