

## **Penggunaan Teknik Fasilitas Sebagai Salah Satu Peran Penyelesaian Konflik Pada Organisasi OSIS di SMP Negeri 2 Selesai**

**Siti Hanifah Hanum <sup>1</sup>, Fina Safitri Nst <sup>2</sup>, Rizki Akmalia <sup>3</sup>, Marhatul Fatwa <sup>4</sup>, Ok Reza Fathurrahan <sup>5</sup>, Faturrahman Hendli Pamungkas <sup>6</sup>**

<sup>1,2,3,4,5,6</sup> Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan

e-mail: [Sitihanifahhanum2863@gmail.com](mailto:Sitihanifahhanum2863@gmail.com)<sup>1</sup>, [finanasution1012@gmail.com](mailto:finanasution1012@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[rizki.akmalia@gmail.com](mailto:rizki.akmalia@gmail.com)<sup>3</sup>, [marhatulfatwa03@gmail.com](mailto:marhatulfatwa03@gmail.com)<sup>4</sup>,  
[okrezafathurrahman18@gmail.com](mailto:okrezafathurrahman18@gmail.com)<sup>5</sup>, [faturrahmad2987@gmail.com](mailto:faturrahmad2987@gmail.com)<sup>6</sup>

### **Abstrak**

Konflik dalam suatu ornamen merupakan hal yang wajar. Konflik yang tidak terselesaikan dapat memberikan dampak negatif terhadap organisasi, seperti berkurangnya produktivitas, tingginya tingkat stres bagi anggota dan pimpinan, serta dapat merusak hubungan kerja. Artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan apa saja yang sering terjadi dalam suatu organisasi serta apa peran penggunaan teknik fasilitasi dalam penyelesaian konflik dalam suatu organisasi. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana peneliti melakukan wawancara sekaligus studi dokumen. Informan dalam penelitian ini adalah ketua umum OSIS di SMP Negeri 2 Selesai, pembina dan beberapa anggota OSIS di SMP Negeri 2 Selesai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan teknik fasilitas merupakan salah satu cara dalam penyelesaian konflik. Fasilitator bertindak sebagai pihak ketiga yang netral dan tidak memihak. Salah satu tanggung jawab fasilitator adalah menciptakan lingkungan yang memungkinkan terjadinya komunikasi dan negosiasi. Seorang fasilitator juga harus membantu pihak-pihak yang terlibat konflik untuk mencapai solusi yang dapat diterima semua pihak.

**Kata kunci:** *Teknik Fasilitas, Resolusi Konflik, Organisasi*

### **Abstract**

Conflict in an ornamentation is normal. Unresolved conflicts can have a negative impact on the organization, such as reduced productivity, higher levels of stress for members and leaders, and can damage working relationships. This article aims to identify any problems that occur frequently within an organization as well as what role the use of facilitation techniques in conflict resolution in an organization. This research method uses a qualitative approach where researchers conduct interviews as well as study documents. The informants in this study are the general head of the OSIS di SMP Negeri 2 Selesai, builder and some members of OSIS di SMP Negeri 2 Selesai. The results of this study show that the use of facility techniques is one way in conflict resolution. A facilitator acts as a neutral and impartial third party. One of the responsibilities of the facilitator is to create an environment that enables communication and negotiation. A facilitator must also help the parties involved in the conflict to reach a solution that is acceptable to all parties.

**Keywords :** *Facility Techniques, Conflict Resolution, Organization*

### **PENDAHULUAN**

Konflik adalah suatu proses sosial di antara dua atau lebih orang di mana salah satu pihak berusaha menghancurkan pihak lain. Karena komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan, dan kurangnya kepercayaan satu sama lain. Organisasi adalah wadah atau forum di mana banyak orang berkumpul dan bergabung untuk mencapai tujuan, misi, dan

visi bersama. Konflik yang tidak dapat diatasi dapat menyebabkan kerugian. Konflik yang tidak dapat diatasi juga dapat menyebabkan penurunan produktivitas kerja dan bahkan dapat menyebabkan perpecahan, yang mencegah organisasi mencapai tujuan mereka. Oleh karena itu, manajemen konflik sangat penting untuk mewujudkan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan damai. Kemampuan untuk mengelola konflik dengan baik adalah kunci untuk sukses dan dapat membantu organisasi mencapai tujuan dengan lebih efisien. (Wijaya 2017)

Konflik terkait erat dengan perasaan manusia, ini termasuk perasaan yang diabaikan, disepelkan, tidak dihargai, dan ditinggalkan karena beban kerja yang berlebihan atau kondisi yang tidak memungkinkan. Perasaan ini kadang-kadang dapat menyebabkan kemarahan, yang berdampak langsung pada kinerja seseorang dan dapat menyebabkan mereka melakukan kesalahan yang tidak disengaja. (Anwar 2018)

## **METODE**

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Yang dimana Penelitian jenis deskriptif lebih sering menggunakan analisis. Penelitian kualitatif menekankan proses dan maknanya dengan menggunakan landasan teori sebagai panduan untuk fokus pada penelitian berdasarkan fakta yang ada di lapangan. Landasan teori sangat penting untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan untuk diskusi tentang temuan penelitian. Penelitian kualitatif tidak memiliki banyak objek penelitian mereka memerlukan partisipasi dalam situasi atau peristiwa yang diteliti. Observasi, wawancara, dan studi dokumentasi adalah beberapa metode yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Konflik Dalam Tim Dan Organisasi**

Konflik di dalam sebuah organisasi adalah ketidakcocokan antara dua atau lebih anggota organisasi yang berbeda. Hal ini yang terjadi karena status, tujuan, nilai, atau persepsi yang berbeda, atau karena mereka harus berbagi sumber daya atau aktifitas pekerjaan. Konflik dapat terjadi di berbagai tingkatan organisasi, mulai dari konflik antar individu hingga konflik antar kelompok hingga konflik antar organisasi. (Ambarwati 2018) Berdasarkan hasil wawancara dengan Pembina organisasi ini memberikan penjelasan bahwa :

“ya biasa itu terjadi sebuah konflik di dalam organisasi ini apalagi usia seperti mereka pasti banyak berbeda pandangannya dan memang kita tidak dapat menyamakan semua pemikiran orang, namun bukan berarti kita tidak dapat menyatu di dalam sebuah organisasi disitulah pentingnya seorang fasilitator untuk menangani atau mendamaikan mereka.”

Hasil dari wawancara di atas, Menjelaskan bahwa Manajemen konflik penting didalam sebuah organisasi karena ada perbedaan pendapat yang dapat menyebabkan perpecahan dalam suatu organisasi, maka sangat penting untuk mengelola konflik dalam organisasi. Untuk mengoptimalkan kinerja suatu organisasi, manajemen konflik sendiri bertujuan untuk menghindari konflik sehingga tidak menimbulkan kerugian yang signifikan bagi organisasi. Proses manajemen konflik organisasi termasuk pengenalan, diagnosis, kesepakatan solusi, pelaksanaan, dan evaluasi. (Putri, Harahap, and Murtafiah 2022)

Konflik dapat terjadi dan tidak memandang bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut, jika konflik yang muncul tidak dikelola dengan baik maka akan menjadi masalah pada jangka panjang. Konflik yang terjadi pada lingkungan organisasi dapat memberikan dampak yang positif dan dampak yang negatif, serta dapat mendorong para unsur lingkungan organisasi menjadi inovatif, kreatif dan dapat beradaptasi dalam menerapkan manajemen konflik dalam mengatasi masalah konflik yang muncul dalam lingkungan organisasi. (Amir 2017)

Konflik yang dapat menghasilkan (Memberikan dampak positif) seperti halnya

peningkatan motivasi, identifikasi masalah, keterpaduan kelompok, penyesuaian diri pada realitas, peningkatan keahlian, peningkatan kreatifitas, kontribusi untuk pencapaian tujuan, dan insentif untuk pertumbuhan. Namun, jika konflik diabaikan atau ditangani (Memberikan dampak negative) dengan asal-asalan atau terlebih lagi secara tidak tepat, dapat menyebabkan penurunan produktivitas, krisis kepercayaan, kehilangan kerahasiaan dan aliran informasi, masalah moral, banyak waktu yang terbuang, dan kelumpuhan pengambilan keputusan.(Suncaka 2023)

Model pengelolaan konflik yang dapat diterapkan dalam penyelesaian konflik yang ada pada lingkungan organisasi dapat diatasi melalui kompetisi, penghindaran, kerjasama, kompromi dan rekonsiliasi. Oleh karena itu sangat penting penerapan manajemen konflik dalam menyelesaikan konflik di lingkungan organisasi, para pemimpin organisasi harus mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan konflik, sehingga konflik yang timbul dalam organisasi lingkungan organisasi dapat teratasi sehingga dapat memberikan dampak yang positif pada kemajuan organisasi dalam pelaksanaan tujuan organisasi.(Sutrisno 2019)

### **Pengelompokan Konflik**

Pengelompokan konflik terbagi menjadi 2, yaitu *emotional conflicts* dan *substantive conflict*.(Aftori and Saguni 2021)

#### **1. Emotional conflicts.**

Konflik ini terjadi sebagai akibat adanya perasaan marah, sedih, tidak percaya, tidak simpatik, takut, malu, rendah diri, penolakan, serta adanya pertentangan dari satu pribadi terhadap pribadi lainnya.

#### **2. Substantive conflicts.**

Konflik ini terjadi sebagai akibat adanya perselisihan atau pertentangan yang berkaitan dengan perbedaan tujuan kelompok, pengalokasian sumberdaya yang tidak seimbang dalam suatu organisasi, adanya ketentuan, kebijakan maupun prosedur, dan tanggungjawab sebagai konsekuensi dari pemangku suatu jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pembina organisasi ini memberikan penjelasan bahwa :

“konflik yang sering terjadi ya antar sesama mereka atau dibidang antarindividu ya karena berbeda pendapat, bisa juga antar divisi karena berbeda pemikiran program kerjanya masing-masing”

Hasil dari wawancara di atas, Menjelaskan bahwa Konflik dalam tim dan organisasi dapat terjadi karena berbagai faktor, seperti perbedaan pendapat, perbedaan kepribadian, perbedaan nilai, kurangnya komunikasi, dan lain-lain. Dalam mengelola konflik di dalam organisasi, komunikasi berfungsi sebagai langkah pencegahan dan represif.(Suncaka 2023)

Untuk mencegah konflik, komunikasi dapat dilakukan dengan mengelola dan menggunakan metode komunikasi yang tepat untuk menghindari kesalahan yang dapat menyebabkan konflik di antara anggota organisasi. Namun, sebagai tindakan represif, komunikasi dapat digunakan sebagai alat utama dalam strategi penyelesaian dan pengelolaan konflik. Ini dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai strategi, seperti menghindar, mengakomodasi, kompetisi, kompromi dan negosiasi, dan kolaborasi. Pengendalian konflik dalam organisasi bergantung pada komunikasi. Komunikasi juga membantu mengelola konflik dalam organisasi dengan memberikan informasi, mengatur, dan persuasif. (Tumiwa 2020)

### **Teknik Fasilitasi Untuk Menyelesaikan Konflik Kelompok**

Fasilitasi (dari kata Facile, Bahasa Perancis dan Facilis, Bahasa Latin) artinya mempermudah (tofacilitate = tomakeeasy). Dalam beberapa definisi dikatakan bahwa mempermudah adalah membebaskan kesulitan dan hambatan, membuatnya menjadi mudah, mengurangi pekerjaan, membantu. Menurut RobbertCserti, CEO dari SessionLab, arti fasilitasi adalah seni memimpin orang melalui proses menuju tujuan yang disepakati dengan cara yang mendorong partisipasi, kepemilikan, dan kreativitas oleh semua orang yang terlibat.(Wijayanti and Suryana 2018)

Untuk memberikan inspirasi dan peluang bagi masyarakat, fasilitasi adalah tugas. Beberapa tugas pekerja sosial yang terkait dengan fungsi ini antara lain menjadi model atau contoh, melakukan mediasi dan negosiasi, mencapai konsensus bersama, dan mengelola sumber. Program penanganan masalah sosial biasanya diberikan kepada anggota masyarakat yang tidak memiliki akses terhadap sumber-sumber, baik karena sumber tersebut tidak ada di lingkungannya atau karena sumber tersebut sulit dijangkau karena ekonomi maup. Untuk memastikan bahwa masyarakat dapat mengakses sumber-sumber tersebut, pekerja sosial ditugaskan untuk memobilisasi dan menggabungkannya.(Waworuntu 2016)

Teknik fasilitasi adalah kumpulan teknik yang digunakan untuk membantu kelompok mencapai tujuan bersama dan menyelesaikan konflik. Teknik ini melibatkan pihak ketiga yang netral dan tidak memihak untuk membantu kedua belah pihak mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.(Muis, Jufrizen, and Fahmi 2018)

Konflik dalam kelompok dapat terjadi di mana saja, termasuk di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa teknik dalam penyelesaian konflik kelompok yang dapat dilakukan.(Nasrudin et al. 2021):

1. Mediasi  
Yakni Serangkaian percakapan yang bertujuan untuk menyelesaikan konflik disebut mediasi. Tugas seorang mediator adalah membangun proses yang nyaman di mana kedua belah pihak dapat berbicara untuk menyelesaikan konflik.
2. Konsiliasi  
Untuk membantu para pihak dalam konflik mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan, konsiliasi melibatkan pihak ketiga yang netral dan tidak memihak.
3. Fasilitasi  
Untuk membantu kelompok mencapai tujuan bersama, fasilitator bertanggung jawab untuk membangun proses diskusi yang sehat sehingga kelompok dapat mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak.
4. Arbitrasi  
Arbitrasi adalah metode penyelesaian konflik yang menggunakan pihak ketiga untuk memutuskan masalah. Pihak yang terlibat dalam konflik harus mengikuti keputusan pihak ketiga.
5. Negosiasi  
Para pihak yang terlibat dalam konflik dapat mencapai kesepakatan melalui negosiasi. Ini adalah proses di mana mereka berbicara antara satu sama lain untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan.

### **Metode Fasilitasi**

Dalam proses pelaksanaan pelatihan atau pertemuan yang menekankan partisipasi aktif peserta dan dialog terbuka, pengalaman mengajarkan tidak cukup hanya menggunakan satu metode (misalnya ceramah saja), tetapi juga tidak perlu semua metode pelatihan digunakan. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam menggunakan metode pelatihan adalah, apakah metode dan langkah-langkah pelatihan itu sesuai dengan alur pelatihan yang ada, mendukung out put, serta dapat memelihara perhatian dan kesiapan belajar peserta dan daya tarik pelatihan atau justru sebaliknya.(Siregar and Usriyah 2021)

Berangkat dari pengalaman memfasilitasi berbagai macam bentuk pelatihan ataupun pertemuan, ada beberapa metode yang sering kali dipergunakan karena dianggap sesuai dengan alur proses :(Arfati 2018)

#### **1. Ceramah**

Metode ceramah yang dimaksud disini adalah ceramah dengan kombinasi metode yang bervariasi. Mengapa disebut demikian, sebab ceramah dilakukan dengan ditunjukan sebagai pemicu terjadinya kegiatan yang partisipatif (curah pendapat, disko, pleno, penugasan, studikases, dll). Selain itu, ceramah yang dimaksud disini adalah ceramah yang cenderung interaktif, yaitu melibatkan peserta melalui adanya tanggapan balik atau perbandingan dengan pendapat dan pengalaman peserta.

## 2. *Bursa Gagasan (Brainstorming)*

Brainstorming merupakan suatu bentuk diskusi dalam rangka menghimpun gagasan, pendapat, informasi, pengetahuan, pengalaman, dari semua peserta. Dalam bursa gagasan ini bukan hanya menarik orang/partisipan untuk mengeluarkan gagasan atau pendapat sebanyak-banyaknya, lebih dari itu, bagaimana semua gagasan (pendapat, informasi, pengalaman) yang muncul digunakan sebagai dasar untuk merumuskan masalah, mengklarifikasi masalah, menganalisis masalah, mencari pemecahan masalah, dan merumuskan kesimpulan. Hasilnya kemudian dijadikan peta informasi, peta pengalaman, atau peta gagasan (mindmap) untuk menjadi pembelajaran bersama.

## 3. *Studi Kasus (Case Study)*

Membuat deskripsi tentang bagaimana suatu masalah yang pernah muncul di masa lalu dihadapi dan ditangani masyarakat. Hal ini bisa berupa sejarah (historis) atau hipotesis, tetapi harus berhubungan dengan pengalaman actual partisipan.

## 4. *Diskusi kelompok*

Metode ini dapat membangun suasana saling menghargai perbedaan pendapat dan juga meningkatkan partisipasi peserta yang masih belum banyak berbicara dalam diskusi yang lebih luas. Tujuan penggunaan metode ini adalah mengembangkan kesamaan pendapat atau kesepakatan atau mencari suatu rumusan terbaik mengenai suatu persoalan.

## 5. *Permainan (Games)*

Permainan digunakan untuk penciptaan suasana belajar dari pasif ke aktif, dari kaku menjadi gerak (akrab), dan dari jenuh menjadi riang (segar).

### **Fasilitasi Diskusi Untuk Menyelesaikan Konflik Kelompok**

Fasilitasi diskusi adalah proses yang membantu kelompok mencapai tujuannya melalui diskusi yang produktif dan efektif. Dalam penyelesaian konflik kelompok, fasilitasi diskusi dapat digunakan untuk membantu pihak yang terlibat dalam konflik berkomunikasi secara efektif, memahami perspektif masing-masing, dan mencapai solusi yang adil dan menguntungkan bagi semua pihak. (Giatman and Ernawati 2023)

Untuk menyelesaikan konflik kelompok, fasilitator diskusi harus bersikap netral dan objektif, mendengarkan secara aktif, mengajukan pertanyaan terbuka, dan mencapai konsensus. Mereka juga harus mendukung proses diskusi dan menciptakan suasana yang kondusif. (Fauzi 2022)

#### *a. Mirroring*

Teknik ini menangkap apa yang dikatakan orang lain persis seperti yang diucapkan dengan mengulang kembali setiap kata yang diucapkan. Kadang-kadang ini dibutuhkan untuk meyakinkan orang-orang tertentu bahwa mereka benar-benar didengarkan.

#### *b. Stacking*

Mengurut adalah proses membantu orang bergiliran berbicara ketika beberapa orang ingin berbicara bersamaan. Salah satunya dengan cara :

- 1) Fasilitator bertanya siapa yang ingin bicara
- 2) Setiap pembicara diberi nomor urut
- 3) Masing-masing pembicara dipanggil sesuai urutannya
- 4) Sesudah semua selesai berbicara, fasilitator menawarkan kepada peserta lain untuk berbicara.

#### *c. Encouraging*

Encouraging atau mendorong merupakan seni memberikan ruang bagi orang untuk berpartisipasi tanpa paksaan. Mendorong terutama membantu pada tahap-tahap awal diskusi, pada waktu para peserta masih warming-up. (Winsor, Manolis, and Kaufmann 2018)

#### *d. Gathering*

Gathering adalah mengumpulkan gagasan, bukan membahasnya. Keterampilan mendengar dan memberikan pengakuan pada pendapat atau gagasan orang dapat mengurangi kecenderungan mereka untuk membela gagasannya.

#### *e. Balancing*

Diskusi seringkali mengikuti pembicaraan orang pertama. Dengan balancing, fasilitator membantu menyeimbangkan diskusi dengan cara memancing pandangan-pandangan lain yang tidak terungkap.

## SIMPULAN

Konflik yang terjadi pada lingkungan organisasi dapat memberikan dampak yang positif dan dampak yang negatif, serta dapat mendorong para unsur lingkungan organisasi menjadi inovatif, kreatif dan dapat beradaptasi dalam menerapkan manajemen konflik dalam mengatasi masalah konflik yang muncul dalam lingkungan organisasi. Fasilitasi merupakan fungsi yang berkaitan dengan pemberian motivasi dan kesempatan bagi masyarakat. Beberapa tugas pekerja sosial yang berkaitan dengan fungsi ini antara lain menjadi model atau contoh, melakukan mediasi dan negosiasi, membangun konsensus bersama, serta melakukan manajemen sumber.

Teknik fasilitasi adalah serangkaian ketrampilan yang digunakan untuk membantu kelompok dalam menyelesaikan konflik dan mencapai tujuan bersama. Teknik ini melibatkan pihak ketiga yang netral dan tidak memihak untuk membantu para pihak dalam konflik untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Membangun konsensus atau kesepakatan bersama adalah suatu upaya yang dilakukan oleh pemerintah atau sekelompok manusia untuk menciptakan kedamaian dalam kehidupan bersama. Strategi membangun konsensus merupakan bagian dari strategi komunikasi politik yang dilakukan pemerintah dalam mewujudkan cita-cita ketertiban dan dapat digunakan untuk mengatasi konflik yang sedang terjadi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aftori, R., and F. Saguni. 2021. "Manajemen Konflik Dalam Organisasi Pendidikan Perspektif Stephen P. Robbins." *Istiqra: Jurnal Hasil Penelitian* 139–50.
- Ambarwati, Arie. 2018. *Perilaku Dan Teori Organisasi*. Malang: Media Nusa Creative.
- Amir, M. Taufiq. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: kencana.
- Anwar, Khoirul. 2018. "URGENSI PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN." *Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam* 1:31–38.
- Arfati, Rofikotul. 2018. "PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI." *Jurnal Akuntansi Universitas Jember* 15(1):26–39.
- Fauzi, Ridwan. 2022. "Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah Madrasah Aliyah Miftahul Ulum." *Tarbiya Islamica* 10(2):59–69.
- Giatman, M., and E. Ernawati. 2023. "Study Literature Peran Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah." *Journal of Education Research* 4(3):1075–81.
- Muis, Muhammad Ras, J. Jufrizen, and Muhammad Fahmi. 2018. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)* 1(1):9–25. doi: 10.36778/jesya.v1i1.7.
- Nasrudin, Achmad Hasan, Firda Fitrotul Unsa, Firda Nur Aini, and Maulana Amirul Adha. 2021. "KONFLIK DALAM ORGANISASI SEKOLAH." *TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9(3):1–18.
- Putri, Anita, Nasruddin Harahap, and Nurul Hidayati Murtafiah. 2022. "Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi Lembaga Pendidikan Islam." *AT-TAJDID: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam* 02(06):135–47.
- Siregar, Fauzan Ahmad, and Lailatul Usriyah. 2021. "Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Manajemen Konflik." *Jurnal Idarah: Pendidikan Dan Kependidikan* 5(2):163–74. doi: 10.47766/idarah.v5i2.147.
- Suncaka, Eko. 2023. "Manajemen Konflik Di Sekolah." *AT-TAJDID: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam* 05(04):15143–53.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Tumiwa, Alfrits B. 2020. "Manajemen Konflik Dalam Organisasi." *Media Riset Bisnis &*

- Manajemen* 5(2):331–59. doi: 10.25105/mrbm.v5i2.8133.
- Waworuntu, Bob. 2016. *Perilaku Organisasi Beberapa Model Dan Submodel*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Wijaya, Candra. 2017. *Perilaku Organisasi*. Medan: LPPPI.
- Wijayanti, Yani Tri, and Asep Suryana. 2018. "DALAM PERSPEKTIF ISLAM." *Jurnal Komunikasi PROFETIK* 08(01):43–56.
- Winsor, Robert D., Chris Manolis, and Patrick J. Kaufmann. 2018. "Manifest Conflict and Conflict Aftermath In." *Journal of Small Business Management* 50(4):621–51.