



## Manajemen Penyelesaian Konflik Sosial pada Organisasi Keolahragaan di Kabupaten Pangkep

**Arifuddin Usman<sup>1</sup>, Silaturahmi<sup>2</sup>, Ahmad Adil<sup>3</sup>, Muhammadong<sup>4</sup>**

Universitas Negeri Makassar

Email: arifuddin.usman@unm.ac.id

**Abstrak.** Munculnya konflik, akibat tidak ada perlakuan adil terhadap pengurus maupun atlet dalam suatu organisasi. Faktor tersebut bukan hanya memicu munculnya insolidaritas tetapi berdampak pada penurunan semangat berlatih dan bermain pada atlet. Tujuan penelitian ini hendak memberi gambaran bahwa suatu organisasi perlu dilakukan langkah-langkah manajerial untuk menyelesaikan suatu konflik dalam organisasi keolahragaan di kabupaten pangkep. Penelitian ini menggunakan angket untuk dilakukan elaborasi terhadap konflik yang terjadi dan didukung dengan kajian teori yang terkait kemudian dilakukan interpretasi untuk mengetahui langkah-langkah penyelesaian konflik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik terjadi akibat kesalahpahaman sehingga tidak memahami fungsi dan tugasnya. Sikap emosionalisme yang dimiliki akan mengerucut pada perbedaan sehingga dapat memengaruhi budaya dan kepribadian. Kurangnya komunikasi terkadang mempengaruhi suasana sebab tidak mampu menyatukan keinginan para atlet terutama dalam menghadapi persoalan dalam menyatukan persepsi. Muncul miskomunikasi akibat tidak saling percaya antara satu dengan yang lain untuk merumuskan penyelesaian masalah

**Kata Kunci:** Penyelesaian, Konflik, Sosial, Organisasi, Keolahragaan

### PENDAHULUAN

Keberadaan manusia di bumi tidak bisa lepas dari konflik bahkan dapat dikatakan bahwa konflik sudah menjadi konsumsi hidup. Manusia selalu berhadapan dengan masalah dalam hidupnya untuk mencapai tujuannya namun bukan berarti berada pada berat sehingga tidak ada jalan keluarnya. Konflik merupakan fitrah yang ada pada manusia agar dapat diselesaikan dengan baik untuk mewujudkan eksistensinya. Tidak boleh dipahami bahwa konflik selalu berorientasi negatif karena bisa jadi manusia akan lebih baik apabila sudah berada pada situasi konflik bersama manajemen penyelesaiannya. (Kapusuzoglu, Saduman, 2010)

Sebagai makhluk homo conflictus, manusia tidak bisa lepas dari perdebatan dan perbedaan, namun konflik tersebut jangan dipahami secara berlebihan karena keragaman yang terjadi pada manusia sebagai makhluk sosial. Kompleksitas yang terjadi pada manusia sangat memengaruhi pola hidup mereka yang syarat dengan kepentingan. Itulah sebabnya konflik harus selalu diperhadapkan hegemoni kesesuaian agar perbedaan berujung pada perdamaian. (Schijndel, Rob Strack van, and Hilmar Burchardi, 2007).

Konflik jangan dipahami sebagai petaka dalam hidup atau kinerja buruk dalam organisasi tetapi boleh jadi konflik berorientasi pada kebaikan untuk mencapai keinginan. Timbulnya konflik karena faktor pengelolaan yang lebih dominan karena menganggap mempunyai kewenangan dalam pengelolaan organisasi. (Saeed, Tahir, Shazia Almas, M. Anis-Ul-Haq, and G. S.K. Niazi, 2014). Untuk mengambil langkah kebijakan, maka konflik harus diperlakukan secara sederhana tanberlebihan memperlakukannya. Pihak-pihak yang berkonflik harus punya kedewasaan untuk melihat suatu persoalan agar solusi penanganannya dapat diselesaikan denan baik. (Zhu, Fangwei, Linzhuo Wang, Miao Yu, and Xiaotian Yang, 2020)

Munculnya kepentingan yang begitu tinggi tidak dapat dilepaskan dari konflik yang menyusup masuk sampai berbagai sektor linea yang harus dipertemukan pada dua pilihan berbeda dengan motif beragam pula antara menerima dan menolak. Konflik sudah menjadi konsumsi harian dan sudah realita kehidupan mulai dari konflik pribadi sampai pada konflik organisasi. Demi untuk mewujudkan harapan dalam meraih kepentingan, maka konflik selalu dipersepsikan sebagai disagreement bahwa meraih harapan hanya dengan meruncingkan perbedaan. (Isa, Ahmed Adamu, 2016)

Konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari karena tidak terjadi kesesuaian dan keinginan antara harapan dan keinginan yang akan dicapai sehingga memungkinkan terjadi resistensi dalam berorganisasi. Relasi yang tidak begitu kuat menjadi pemicu munculnya resistensi. Dalam organisasi yang sehat, konflik selalu selalu ada solusi yang ditawarkan agar tidak larut dalam perbedaan dan berujung pada disintegrasi. Padahl konflik dapat dimaknai pembawa perubahan untuk meningkatkan efektivitas berorganisasi sehingga tujuan yang digagas semula dapat terwujud melalui konflik. (Harsuki, 2012).

Dalam teori inractionis, konflik organisasi dipahami sebagai solusi dalam memecahkan masalah sehingga jangan dideskripsikan munculnya perbedaan dari sisi negatif tetapi yang lebih urgen mejadikan masalah sebagai bukan masalah karena dapat menghilangkan sikap apatisme, menuju suatu perubahan. ( Susilawati, H, 2010)Untuk menjauhkan dari konflik, suatu organisasi harus mampu mandiri agar dapat berjalan pada satu arah bukan karena faktor ketergantungan. Prospektifitas menjadi acuan dalam berorganisasi untuk menuju suatu perubahan sebab unsur mayoritas menjadi domain sehingga kelompok minoritas semakin tidak berdaya sebagai pemicu terjadi konflik. (Mayer, Claude-hélène, and Lynette Louw, 2012).

Sudah menjadi pemahaman bersama bahwa organisasi didirikan untuk mewadahi personifikasi agar target pencapaian dapat terealisasi untuk mewujudkan kebersamaan. Hanya saja keinginan memuaskan tidak dapat dipenuhi seluruhnya karena faktor keragaman yang menonjol baik budaya, suku, agama, ras, sehingga heteroginitasnya menjadi pertaruhan. Konflik tidak mengenal waktu dan tempat kapan saja dapat terjadi karena kejadian tersebut sudah menjadi fenomologitas hidup.

Namun sikap optimisme selalu diutamakan sekalipun pencapaiannya hanya bisa dikurangi bukan dalam bentuk totalitas. (Anwar, K. 2018).

Besar atau kecilnya suatu persoalan hanya dapat dikenali akibat menstimulus berdasarkan konflikturnya. Pelaku dari konflik bisa beragam tergantung penentuan kondisi apalagi sikap emosional akibat kurang perhatian dan miskomunikasi yang terlibat didalamnya dan dapat menjadi pemicu penghalang menuju perbaikan. Terjadinya konflik disebabkan karena dua faktor yaitu deskriptif dan konstruktif. Faktor pertama konflik terjadi karena adanya perasaan tidak ingin disaingi oleh pihak lain sehingga mengambil jalan perbedaan yang menyebabkan satu dengan lainnya tidak sejalan. Faktor kedua lebih disebabkan karena keinginan kelompok berkonflik untuk mencari jalan keluar karena adanya kepentingan bersama yang ingin diselesaikan untuk menghasilkan keputusan. (Miles, Susie, and Nidhi Singal, 2010).

Dalam organisasi keolahragaan didaerah, seharusnya mampu mewedahi stakeholder agar tidak terjadi kesenjangan dan memicu terjadinya konflik. Langkah-langkah solutifisme menjadi barometer agar mampu menyatukan setiap elemen untuk memberi keadilan sehingga mereka yang berkonflik merasa dihargai. Perlu ditemukan pola-pola penyelesaian konflik agar masalah yang ditemukan dapat diselesaikan atau setidaknya mampu meminimalisir perbedaan diantara yang berkonflik. Manajemen konflik perlu dielaborasi secara sistematis agar konflik tidak berkepanjangan dan perujung pada disintegrasi organisasi. (Adi, S., & Soenyoto. 2020).

## **METODE**

Penelitian ini merupakan kualitatif research untuk memberi gambaran terhadap realita yang terjadi pada organisasi sepak bola di kabupaten pangkep. (Pujileksono, 2015). Penelitian ini dilakukan pendalaman terhadap konflik yang terjadi dan faktor penyebab terjadinya konflik dalam organisasi keolahragaan. Sumber data diambil dari data primer dan sekunder. Data primer diambil langsung dari lapangan yang terdiri dari ketua dan anggota pengurus organisasi keolahragaan. Adapun data sekunder diambil dalam bentuk data tertulis dan data statistik. Data instrument menjadi acuan dalam melakukan kajian terhadap konflik yang diambil dari hasil wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Data-data yang dikumpulkan dilakukan validitas agar obyek kebenarannya dapat terukur tanpa intervensi. Untuk memudahkan melakukan penelitian, maka dilakukan pengkategorian agar data-data yang ditemukan dapat dianalisis untuk menarik suatu kesimpulan agar menghasilkan konfigurasi yang menyatu selama penelitian dilakukan. Hasil penelitian akan digambarkan secara kualitatif berdasarkan permasalahan yang ditemukan di lapangan kemudian mengelaborasi faktor terjadinya konflik untuk menemukan langkah-langkah solusi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen penyelesaian konflik dimaksudkan dapat membuka ruang sehingga dapat meminimalisir perbedaan untuk tujuan bersama. Sangat dibutuhkan pengelolaan yang baik untuk memberi solusi dalam mengembangkan inovasi dan mencari resolusi. Penyelesaian konflik tidak dapat diselesaikan secara personalitas akan tetapi dibutuhkan komitmen bersama. *cooling thing down* merupakan sebuah resolusi damai menyelesaikan persoalan organisasi agar mampu meredam suasana yang sulit ditengahi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa munculnya konflik dalam organisasi keolahragaan di Kabupaten Pangkep berawal dari konflik individual kemudian meluas menjadi konflik sosial atau konflik organisasi. Faktor kepentingan menjadi dominasi terjadi konflik diantara mereka dibanding hendak memperjuangkan norma yang berlaku disamping kompetisi tidak sehat. Jati diri seharusnya menjadi barometer dalam meredam konflik tapi karena yang ditonjolkan kelompok dan golongan sehingga kepentingan organisasi berubah menjadi kepentingan kelompok. Simbol-simbol individual menjadi pertarungan untuk merebut kepentingan sehingga harus mengabaikan simbol organisasi untuk mewedahi perorangan.

Faktor penyebab muncul konflik pada organisasi tersebut akibat lemahnya komunikasi diantara mereka yang berkonflik. Antara satu dengan lain saling mengandalkan ego masing-masing tanpa melihat prospek ke depan. Akibatnya, terjadi kerugian baik bersifat material maupun non material karena kesalahpahaman. Perbedaan pendapat yang begitu tajam namun tidak memberi solusi terhadap persoalan yang dihadapi sehingga mencari celah untuk memperkeruh suasana. Nilai-nilai internalisasi diabaikan karena faktor lain yang mempengaruhi sehingga mengabaikan rasa persaudaraan. Sensitifisme terkadang membawa suasana tidak kondusif karena diantara mereka lebih mementingkan Bahasa perasaan dibanding Bahasa akal.

Munculnya persaingan pribadi dan kelompok dapat memicu terjadi konflik diantara pengurus karena motif kepentingan yang berbeda. Dikalangan mereka hendak membentuk klub-klub secara mandiri agar dapat lebih leluasa dalam mengelola organisasinya. Faktor dibatasi dalam menggunakan sarana dan prasarana menjadi pemicu terjadinya perbedaan karena ruang gerak mereka tidak dapat diakselerasikan untuk meraih keberhasilan. Dalam sebuah organisasi, dukungan material harus dimaksimalkan agar tidak terjadi jurang pemisah diantara mereka untuk mengembangkan bakatnya, sarana dan prasarana harus menjadi pilar utama dalam potensi para atlet agar dapat meminimalkan persaingan.

Untuk memaksimalkan tugas dari pengurus organisasi maka dibutuhkan interdependensi supaya pengurus dapat bekerja secara mandiri dan tidak saling bergantung antara satu dengan yang lain. Masing-masing tugas harus diselesaikan berdasarkan job masing-masing tanpa melakukan intervensi. Perlakukan secara adil

harus dapat dibuktikan agar tidak terjadi kecemburuan diantara pengurus organisasi. Pengurus muda dan tua harus diberi tugas berdasarkan kemampuannya agar dapat menghindari perbedaan persepsi.

Aturan yang sudah dibuat hendaknya dibuatkan batasan agar mampu menemukan pemahaman yurisdiksional sehingga tanggungjawab pengurus dapat dilaksanakan tanpa tumpang tindih. Sekalipun muncul perbedaan diantara pengurus organisasi, namun dapat diselesaikan secepat mungkin karena kesadaran mereka bahwa solidaritas mereka sangat dominan dan cara kerja yang ditekuni sangat profesional berdasarkan visi misi yang dikembangkan. Perilaku kompromi selalu dikedepankan dalam menyelesaikan persoalan dan menyelesaikan persoalan secara bersama-sama.

Konflik yang terjadi pada organisasi keolahragaan kabupaten Pangkep tidak lepas dari tiga persoalan horizontal diantara mereka yaitu konflik pada struktur organisasi, konflik pada tata tertib atau aturan dan konflik pada persoalan anggaran. Konflik tersebut menjadi fenomena umum yang sering terjadi karena tidak lepas dari kepentingan.

Konflik secara struktur dapat dilihat pada hirarki kepengurusan dalam penempatan posisi jabatan. Adanya ketidakpuasan dalam struktur sering muncul karena faktor senioritas dan junioritas serta perbedaan pengalaman. Adanya kecemburuan terjadi akibat posisi jabatan tinggi dipegang oleh junior dengan pengalaman yang minim namun didukung dengan kedekatan dengan pimpinan. Perbedaan bidang departemen juga sering memunculkan konflik secara struktur karena tidak memahami fungsi dan tugas masing-masing departemen sehingga tidak sedikit diantara mereka kecewa kewenangannya diambil alih untuk suatu kepentingan. (Miles, Susie, and Nidhi Singal, 2010).

Namun demikian, bukan berarti konflik yang terjadi tidak ada penyelesaian. Organisasi keolahragaan di kabupaten Pangkep selalu memberi alternatif penyelesaian masalah melalui jalan musyawarah sehingga konflik dapat diselesaikan dengan damai. Faktor kepentingan secara hirarki harus mampu mengakomodir semua stakeholder agar tidak terjadi kekecewaan yang dapat jalannya organisasi. Konflik secara struktur juga harus mampu diredam dengan menempatkan personality kepengurusan berdasarkan basic dan keahlian masing-masing agar tidak terjadi imbalance. Dampak dari ketidak teraturan struktur organisasi akan memicu kerugaan bidang masing-masing departemen. Dalam situasi tertentu akan dimonopoli suatu pekerjaan dan seolah-olah suatu keberhasilan hanya didapat secara person tanpa mempertimbangkan keterlibatan yang lain.

Konflik juga sering terjadi akibat salah dalam memahami tata tertib. Dalam sebuah organisasi, tata tertib merupakan satu kesatuan yang harus diimplementasikan agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Kehadiran tata tertib keolahragaan merupakan bentuk pengendalian diri, dihormati, dan dipatuhi agar semua yang

terlibat didalamnya dapat saling mendukung untuk kemajuan organisasi. Atlet, pemain, supporter merupakan unsur sangat penting dalam organisasi keolahragaan supaya dapat melahirkan solidaritas dan kerjasama yang kuat dalam mendukung nilai-nilai sportifitas. Pelanggaran pada tata tertib data memicu munculnya konflik karena merusak prinsip yang sudah dibangun dan menghambat proses kemajuan organisasi.

Langkah solutif dalam mengatasi pelanggaran tata tertib harus diselesaikan dengan jalan musyawarah dengan melibatkan semua unsur yang terkait dalam organisasi keolahragaan. Pihak-pihak yang terlibat dalam pelanggaran dapat diberi sanksi baik secara lisan, teguran, ataupun nasehat agar tidak mengulang kesalahan yang dilakukan. Keberadaan tata tertib bukan hendak membatasi ruang gerak orang-orang yang terlibat didalamnya akan tetapi untuk mengatur fungsi organisasi agar dapat berjalan baik. Tentu tata tertib ini dibuat bukan sekedar konsepsi semata akan tetapi hendak memberi bimbingan, arahan, dan melatih mental agar unsur yang terlibat didalamnya dapat berjiwa sportif dan taat akan aturan.

Tidak dapat pula dipungkiri bahwa faktor anggaran sangat sensitif dalam terjadinya konflik pada organisasi keolahragaan. Penganggaran kegiatan keolahragaan di kabupaten Pangkep diambil dari APBD pada setiap tahun mulai 1 Januari hingga 31 Desember dengan tiga fungsi yang harus diperhatikan yaitu pengelolaan, dan pengawasan. Keterlambatan kucuran anggaran yang sering terjadi akan memicu konflik organisasi tersebut karena dapat mengganggu sistem kegiatan yang sudah diatur. Keterlambatan tersebut dapat mempengaruhi mekanisme kerja atlet dan pengurus organisasi.

Faktor kelemahan yang dimiliki organisasi tersebut karena manajemen keuangan yang belum terstandar sehingga rawan terjadi kecemburuan sosial diantara pengurus. Dampaknya, belum terwujud kendali pengguna anggaran dalam membuat nominasi pada pembiayaan yang telah dirumuskan bersama. Faktor kelemahan lain dari segi anggaran karena sangat lambat dalam review sejumlah program yang telah diusulkan sehingga eksekusi kegiatan juga mengalami keterlambatan. Namun langkah antisipasi yang ditawarkan melalui pendekatan alat bantu sistem informasi web agar proses penganggaran dapat dilakukan secara tepat waktu karena data-data keuangan dapat terpusat pada server organisasi.

Langkah penyelesaian konflik yang diambil dapat diselesaikan dengan cara konfrontasi kedua kelompok agar terjadi kesepakatan bersama. Informasi yang diterima dilakukan diagnosis untuk mengambil kesimpulan secara obyektif. Fakta-fakta yang ditemukan dilapangan menjadi standarisasi penyelesaian permasalahan untuk melemahkan opini yang berkembang. Perlu ada langkah kesepakatan dalam penyelesaian masalah agar konflik tidak berkepanjangan serta menumbuhkan kembangkan komitmen agar kesepakatan dapat dijalankan secara bersama.

Strategi penyelesaian konflik sangat dibutuhkan agar organisasi dapat berjalan dengan baik melalui jalur yang telah disepakati. Strategi konfrontasi merupakan cara

untuk menyelesaikan masalah dengan mencari akar persoalan sehingga dapat meminimalisir tingkat kesulitan yang ditemukan. Konfrontasi dimaksudkan agar pihak-pihak yang bertikai dapat melakukan perundingan untuk menyelesaikan persoalan. Langkah reorganisasi sangat dibutuhkan agar mematuhi peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama, restruktur organisasi harus dirancang lebih matang agar untuk mengurangi konflik. Dalam penyelesaian konflik harus mengedepankan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi atau kelompok agar tidak terjadi caos diantara mereka.

Dalam menyelesaikan konflik organisasi keolahragaan, langkah tahapan penyelesaian dilakukan dengan cara memberi perlakuan yang sama tanpa diskriminatif tanpa membedakan baik status maupun jabatan. Dalam menyelesaikan permasalahan, dilajukan mediasi dengan mendengarkan pihak-pihak yang bertikai kemudian dilakukan langkah penyelesaian secara obyektif berdasarkan fakta yang dikembangkan bukan berdasarkan opini. (Heine, Klaus, and Maximilian Kerk, 2017)

Keputusan bersama yang diambil menjadi acuan dalam menyelesaikan konflik sehingga miskomunikasi yang terjadi dapat diselesaikan dengan duduk bersama yang terlibat dalam kepengurusan. Hasil yang diperoleh, tentu dilakukan evaluasi untuk mengembalikan stabilitas organisasi sehingga pengurus maupun atlet yang ada didalamnya mendapatkan perlakuan adil.

Beberapa pendekatan yang digunakan dalam menyelesaikan konflik akan menjadi bagian solutifisme untuk mengembalikan marwah dari organisasi. Pendekatan birokrasi terkadang menjadi bagian dalam penyelesaian konflik karena seorang pimpinan mengendalikan berdasarkan fungsi dan kewenangannya berdasarkan aturan yang telah disepakati. Pendekatan lateral terkadang digunakan untuk menyelesaikan persoalan terhadap dua kelompok yang berbeda dalam pengambilan keputusan. Strategi ini tentu sangat baik karena dapat menghilangkan dendam dan permusuhan antara keduanya.

Pendekatan strategi tersebut karena melihat adanya kemungkinan perbedaan yang berkepanjangan akibat mempertahankan egoism masing-masing berkonflik. Adanya hubungan kerja yang tidak begitu kondusif memaksa kedua belah pihak memperpanjang perseteruan. Penyelesaian dengan cara lateral cenderung lebih bersifat otoritatif karena tingkat kesulitan penyelesaiannya lebih sulit karena yang berkonflik mempertahankan prinsip masing-masing. Namun, setelah memberikan deskripsi terhadap perbedaan yang dihadapi, mereka sangat mudah merespon. Pendekatan tersebut terkadang memberi jalan nasehat sebagai bentuk edukasi diantara yang berkonflik.

Tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi keolahragaan di wilayah tersebut terkadang mengalami situasi fluktuatif dimana para pengurus, atlet cenderung dan lebih banyak mengemukakan tingkat kesulitan yang dihadapi. Diantara penyelesaian yang dilakukan dengan memberi rangsangan bersifat material agar tumbuh semangat

kerja. Pemberian bonus bagi merupakan langkah tepat untuk memajukan organisasi agar tumbuh rasa solidaritas untuk meminimalisir terjadinya konflik di antara mereka. Tentu ada target capaian yang ingin diwujudkan yaitu disamping memberi rangsangan atau motivasi juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja para atlet agar mereka dapat berlatih dengan baik dan meningkatkan prestasinya.

Langkah penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan mengakomodir dan mengkonfrontasi pihak yang berkonflik serta mengambil langkah penyelesaian. Langkah pengenalan merupakan proses identifikasi terhadap persoalan yang dihadapi untuk menemukan tingkat kesalahan yang dihadapi di lapangan supaya permasalahan yang dihadapi dapat diselesaikan dengan benar. Langkah diagnosis dilakukan untuk menguji persoalan pokok agar penyelesaiannya dapat dapat dituntaskan. Kemudian mengambil solusi terhadap persoalan yang diperdebatkan agar tidak menyebar pada persoalan baru.

## **KESIMPULAN**

Manusia sebagai makhluk sosial tentu tidak bisa lepas dari konflik karena perwujudannya yang berangkat dari keragaman. Konflik dalam organisasi terjadi karena keinginan dan kenyataan yang tidak tercapai. Hanya saja penyelesaian masalah dalam tubuh organisasi dapat terwujud apabila mampu mengkonfrontir pihak-pihak yang berkonflik. Konflik yang terjadi dalam organisasi keolahragaan lebih bersifat disfungsi karena tingkat pencapaian personal lebih dominan dibanding keuntungan yang akan didapat organisasi.

Konflik yang terjadi pada organisasi keolahragaan akan memicu lahirnya sistem manajerial penyelesaian konflik berdasarkan inovasi dan kreasi pihak yang berkonflik. Pendekatan yang dilakukan dapat berupa problem solving sehingga permasalahan yang dihadapi bukan lagi bersifat individual akan tetapi lebih bersifat kolektifitas untuk suatu tujuan bersama dalam membangun organisasi. Menjalin komitmen bersama menjadi tujuan organisasi agar mampu meminimalisir perbedaan. Strategi kolaborasi merupakan langkah tepat untuk membuka komunikasi supaya dapat lebih realistis melihat kenyataan bukan landasan asumsi untuk kebersamaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adi, S., & Soenyoto. (2020). Sport Specific Class Analysis And Urgency. *Jurnal Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan*, 3(2)
- Anwar, K. (2018). Urgensi Penerapan manajemen Konflik Dalam Organisasi Pendidikan. *Al-Fikri Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1(2), 31–38. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Harsuki. (2012). *Pengantar Manajemen Olahraga*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Heine, Klaus, and Maximilian Kerk. (2017) „Conflict Resolution in Meta-Organizations: The Peculiar Role of Arbitration“. *Journal of Organization Design* 6, no. 1. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0013-2>.

- Isa, Ahmed Adamu. „Conflicts in Organizations: Causes and Consequences“. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research* 2, no. 11 (2016): 54–59
- Kapusuzoglu, Saduman (2010). „An Investigation of Conflict Resolution in Educational Organizations“. *African Journal of Business Management* 4, no. 1: 96–102.
- Mayer, Claude-hélène, and Lynette Louw (2012). „Managing Cross-Cultural Conflict in Organizations“. *Cross Cultural Manajemen* 12, No. 1: 3–8. <https://doi.org/10.1177/1470595811413104>.
- Miles, Susie, and Nidhi Singal (2010). „The Education for All and Inclusive Education Debate: Conflict, Contradiction or Opportunity“ *International Journal of Inclusive Education* 14, no. 1: 1–15. <https://doi.org/10.1080/13603110802265125>.
- Saeed, Tahir, Shazia Almas, M. Anis-UI-Haq, and G. S.K. Niazi (2014) „Leadership Styles: Relationship with Conflict Management Styles“. *International Journal of Conflict Management* 25, No. 3: 214–25. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>.
- Schijndel, Rob Strack van, and Hilmar Burchardi (2007) „Bench-to-Bedside Review: Leadership and Conflict Management in the Intensive Care Unit“. *Critical Care* 11, no. 6. <https://doi.org/10.1186/cc6108>.
- Susilawati, H. (2010). Peranan manajemen Konflik Pada suatu Organisasi. *Media Wisata*, 4(1), 13– 22.
- Zhu, Fangwei, Linzhuo Wang, Miao Yu, and Xiaotian Yang (2020) „Quality of Conflict Management in Construction Project Context: Conceptualization, Scale Development, and Validation“. *Engineering, Construction and Architectural Management* 27, no. 5: 1191–1211. <https://doi.org/10.1108/ECAM09-2019-0497>.