STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM TIM KERJA DI HOTEL & *COTTAGES* KARANG SETRA KOTA BANDUNG

Adnen Bait Sabila
Universitas Teknologi Digital
adnen10120192@digitechuniversity.ac.id

Fizi Fauziya, S.E., M.M.
Universitas Teknologi Digital
fizifauziya@digitechuniversity.ac.id

Abstrak

Konflik adalah bagian tak terpisahkan dari kehidupan manusia, merupakan sesuatu yang umum dan sering terjadi di berbagai organisasi maupun perusahaan. Dalam menangani konflik di perusahaan, diperlukan pemahaman dan penanganan yang tepat karena hal ini menjadi kunci untuk memastikan kelangsungan aktivitas perusahaan secara optimal. Ketika konflik muncul, perusahaan memiliki peluang untuk melakukan introspeksi. Peran pemimpin hotel menjadi sangat penting dalam situasi ini, karena konflik yang dikelola dengan baik dapat membawa manfaat bagi perusahaan, sementara konflik yang tidak ditangani dengan baik bisa merugikan. Oleh karena itu, manajer atau pemimpin hotel Karang Setra Bandung harus memiliki keterampilan dalam mengelola konflik agar perusahaan dapat mencapai tujuannya tanpa hambatan. Seperti ditemukan satu fenomena yang dapat disebut konflik yaitu adanya tumpang tindih posisi pada struktur organisasi Hotel & Cottages Karang Setra sehingga menimbulkan konflik antar divisi.

***Tujuan**_Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi penerapan manajemen konflik dalam tim kerja di Hotel Karang Setra Bandung.*

***Desain/Metode**_Metode Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengambilan data yang dilakukan ialah melalui teknik pengumpulan data wawancara dengan pihak hotel, observasi pada lingkungan dan kondisi hotel, media sosial, media cetak serta dokumentasi yang dimiliki oleh hotel.*

***Temuan**_Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan empat indikator manajemen konflik terdapat konflik pada keterbatasan sumber daya yaitu adanya penerapan konsep multiskill, untuk struktur organisasi yaitu terjadinya rangkap tugas pada beberapa divisi seperti front office dengan marketing, chief accounting dengan HRD.*

***Implikasi**_Adapun komunikasi yaitu terjadinya miss komunikasi antar divisi serta perbedaan individu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman serta kepribadian.*

***Tipe Penelitian**_Studi Empiris*

Kata kunci: *hotel, manajemen konflik, tim kerja.*

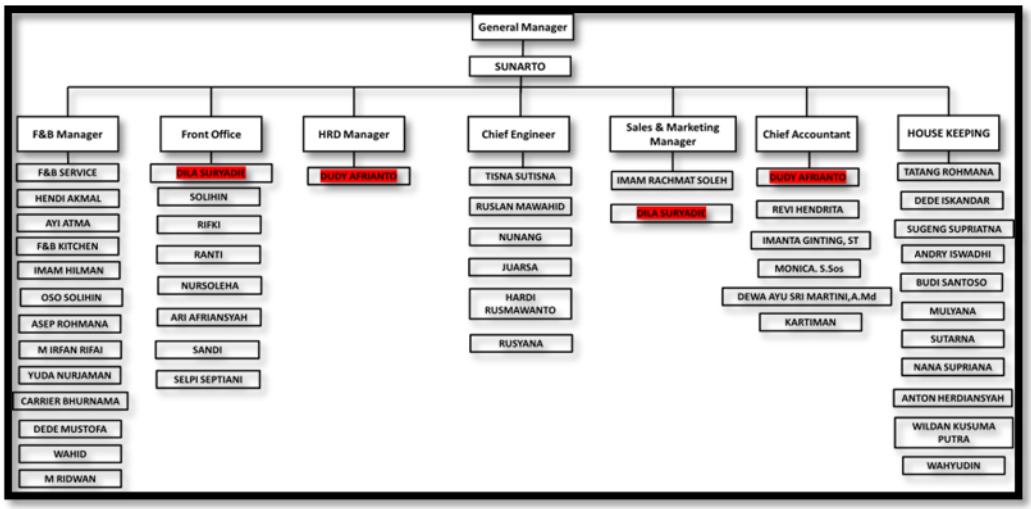
I. Pendahuluan

Konflik sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia, merupakan hal yang wajar dan sering terjadi diberbagai organisasi maupun perusahaan, termasuk Perusahaan seperti Hotel & Cottages Karang Setra Bandung. Hotel & Cottages Karang Setra merupakan salah satu akomodasi berbintang 3 di wilayah Kecamatan Sukajadi, Kota Bandung. Terletak di Jalan Jl. Bungur No.2, Cipedes, Kota Bandung. Dari penelitian ini ditemukan satu fenomena yang dapat disebut konflik yaitu adanya tumpang tindih posisi pada struktur organisasi Hotel & *Cottages* Karang Setra sehingga menimbulkan konflik antar divisi. Konflik

tersebut ditandai dengan adanya miss communication dalam menjalankan program kerja yang menyebabkan terjadinya konflik internal perusahaan. Selain itu, konflik tersebut juga menimbulkan perselisihan baru yang terus terjadi hingga saat ini dan menghambat kinerja karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan menurun. Keberadaan konflik dalam lingkungan kerja tidak dapat dihindari karena, selaras dengan pengertian konflik yaitu konflik dapat diartikan sebagai suatu dinamika interaksi yang disebabkan oleh ketidaksesuaian atau perbedaan antara dua pandangan, baik itu terjadi di dalam organisasi, tingkat spesialisasi, kejelasan yuridiksi, keselarasan tujuan anggota organisasi dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem kompensasi, ketidaksesuaian ini berdampak negatif pada semua pihak yang terlibat (Diah Anastasia Anggraini, 2016).

Karena ketidaksesuaian selalu terjadi dalam interaksi antara individu dengan individu, termasuk diantara pimpinan dan karyawan atau antara individu dengan kelompok, ketidaksesuaian ini terjadi terutama karena sifat individu yang berbeda atau perbedaan lainnya, yang sering menyebabkan konflik, Hal ini dipicu karena ketidak percayaan antara individu, kurangnya komunikasi yang efektif, dan potensi timbulnya amarah dari pihak yang terlibat. Maka untuk mencapai tujuan organisasi, individu dan kelompok yang saling tergantung harus membangun hubungan kerja yang saling mendukung (Dr.H.A.Rusdiana., 2015)

Hal tersebut selaras dengan pengertian dari Manajemen konflik, bahwa manajemen konflik adalah proses yang terstruktur dan sistematis untuk mengelola dan mengatasi konflik yang terjadi dalam organisasi, termasuk perusahaan keluarga, sekolah, dan pendidikan. Manajemen konflik melibatkan strategi yang direncanakan, diorganisasikan, digerakkan, dan dievaluasi secara teratur untuk mengakhiri konflik dan mencapai tujuan yang optimal. Dan manajemen konflik dianggap sebagai cara yang efektif untuk mengatasi konflik, terutama dalam organisasi yang memiliki hubungan interpersonal yang kompleks. Manajemen konflik dapat meningkatkan pencapaian, meningkatkan motivasi, meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, meningkatkan kepekaan, dan meningkatkan kreativitas.(Dr.H.A.Rusdiana., 2015).



Gambar 1.1. struktur Organisasi Hotel & Cottages Karang Setra Bandung
Sumber hotel & *cottages* Karang setra Bandung

Maka dari itu dalam menangani konflik yang terjadi di dalam perusahaan harus ditangani dengan pemahaman dan penanganan konflik yang menjadi kunci dalam memastikan kelangsungan aktivitas perusahaan dengan baik. Manajemen konflik bagi perusahaan sangatlah penting begitu juga bagi Hotel & *cottages* karang setra kota bandung. Karena konflik dalam konteks perusahaan seringkali terjadi dan memiliki dampak yang

signifikan bagi para karyawan. Meskipun banyak konflik diidentifikasi sebagai permasalahan, sebagian dari konflik tersebut juga dapat membawa dampak positif. Artinya, tidak semua konflik di perusahaan bersifat negatif. Ketika konflik muncul, perusahaan tersebut memiliki kesempatan untuk melakukan introspeksi. Dalam hal ini peran pemimpin organisasi sangat penting, karena konflik yang ditangani dengan baik dapat membantu perusahaan secara keseluruhan, tetapi konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat merugikan perusahaan. Maka manajer atau pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan mengelola konflik jika perusahaan ingin mencapai tujuan tanpa hambatan. (Taufiquzzaman et al., 2021).

Dengan begitu penanganan konflik yang efektif diperlukan untuk meminimalkan hambatan dan dampak negatifnya untuk mencapai tujuan. Maka dengan pemaparan fenomena yang sudah penulis sampaikan diatas, penulis tertarik untuk membuat penelitian ilmiah dengan judul"Strategi Penerapan Manajemen Konflik dalam Tim Kerja di Hotel & Cottages Karang Setra di Kota Bandung".

II. Kajian Teori

Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah suatu metode yang memungkinkan pihak-pihak yang berselisih atau pihak ketiga untuk mengelola konflik antara dua orang atau kelompok atau lebih guna menemukan solusi terbaik atas suatu permasalahan.Sedangkan menurut Wirawan (2010:129) dalam buku (Dr.Drs. Kusworo, 2019) mengungkapkan manajemen konflik melibatkan pengembangan dan penerapan taktik konflik oleh para pihak atau aktor pihak ketiga untuk mengelola konflik dan mencapai hasilnya. Dalam memingkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi, para pemimpin menggunakan pendekatan manajemen konflik untuk memotivasi, mengurangi, meminimalkan, dan menyelesaikan konflik.

Jenis Manajemen Konflik

1. Konflik di Dalam Diri Individu

Hal ini dapat terjadi jika individu tersebut tidak menyadari jenis pekerjaan yang harus mereka lakukan, persyaratan pekerjaan mereka tidak sesuai dengan kebutuhan lain, atau mereka terlibat dalam tugas yang melebihi kemampuan mereka.

2. Konflik antar individu lain

Hal ini dapat terjadi konflik karena perbedaan kepribadian. Konflik ini sering muncul akibat tekanan terkait peran dan cara individu mempersonalisasikan konflik antar kelompok. Tekanan dari teman sebaya dan kelompok kerja juga saling berhubungan, yang dapat memicu konflik antar individu dan kelompok.

3. Konflik antar kelompok dengan organisasi yang sama

Konflik sering terjadi dalam organisasi karena perbedaan kepentingan dan tujuan antar kelompok. Setiap kelompok cenderung berusaha mencapai tujuan mereka sendiri, yang dapat memicu konflik dengan kelompok lain.

4. Konflik antar organisasi dalam bidang ekonomi

Hal ini mengarah pada pengembangan produk, teknologi dan layanan baru, harga yang lebih rendah dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien.

Indikator Manajemen Konflik

a. Keterbatasan Sumber Daya Manusia

Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) menurut Ade Florent (2010:290) dalam (Sembiring, 2020) bahwa dalam perusahaan dapat didefinisikan sebagai situasi di mana jumlah atau kualitas SDM yang tersedia tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Keterbatasan sumber daya manusia itu tidak hanya dilihat dari jumlah sumber daya manusia (SDM) yang tersedia belum mencukupi kebutuhan organisasi. Namun, dapat dilihat pula dari kualitas sumber daya manusia yang belum memenuhi standar yang

dibutuhkan sehingga menimbulkan kinerja yang kurng optimal dari tiap sumber daya yang tersedia.

b. Stuktur Organisasi

Struktur organisasi menurut Ade Florent (2010:290) dalam (Sembiring, 2020)didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat menggambarkan posisi, jabatan, dan fungsi yang diatur dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Struktur organisasi juga dianggap sebagai kerangka awal yang disusun oleh suatu perusahaan guna mengorganisir dan mendistribusikan tanggung jawab, tugas, serta wewenang di antara anggotanya. Dengan adanya struktur organisasi yang efektif dapat membuat komunikasi yang baik sehingga memungkinkan informasi dan tujuan perusahaan disampaikan dengan jelas, sehingga tim dapat bekerja sama secara efektif.

c. Komunikasi

Komunikasi adalah salah satu sumber konflik terbesar dalam sebuah perusahaan. Rantai jaringan komunikasi dalam suatu perusahaan harus terstruktur secara efektif dan benar sehingga sistem beroperasi tanpa mengganggu atau memutuskan sambungan dari jaringan lainnya karena Semakin jelas dan efisien alur komunikasi, semakin kecil kesenjangan konflik. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggung perasaan orang yang tidak memahaminya. a (Wirawan, 2010:12) dalam (Sembiring, 2020).

d. Perbedaan Individu

Perbedaan individu memiliki arti secara umum yaitu perbedaan kemampuan dan karakteristik (kognitif, kepribadian, keterampilan fisik, dan lain sebagainya) dalam setiap kelompok tertentu. Perbedaan individu adalah sesuatu yang pasti terjadi dan bersifat menetap karena setiap individu mempunyai pendapat dan perasaan yang berbeda-beda. Perbedaan individu didasarkan pada pendidikan, budaya, lingkungan sosial, suku, dan perbedaan latar belakang Pendidikan,budaya, etnik, pengalaman, lingkungan social, dll. di atas sehingga menyebabkan perbedaan pemikiran dan perilaku dalam lingkungan kerja. Setiap timbulnya perbedaan harus ditanggapi dengan sangat hati-hati agar tidak memicu terjadinya konflik yang lebih besar. Ade Florent (2010:290) dalam(Sembiring, 2020)

Pendekatan Konflik

Salah satu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah adanya konflik antar anggota atau antar kelompok (Wahyudi,2012:46) dalam (Sembiring, 2020) Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Wahyudi (2012:47) dalam (Sembiring, 2020) menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaandan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas.

Wahyudi (2012:48) dalam (Sembiring, 2020) mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. Tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekuranngan. Tiga cara umum untuk menghadap konflik yaitu:

1. Menstimulasi Konflik

Stimulasi diperlukan apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlambat dalam melaksanakan pekerjaaan karena tingkat konflik rendah. Situasi terlalu konflik rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif mengatakan bahwa metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu;

1. Memasukan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku.
2. Merestruksikan organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru.
3. Menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami.
4. Meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya.
5. Memilih pimpinan baru yang lebih demokratis.

2. Mengurangi atau Menekan Konflik

Manajer yang mempunyai pandangan tradisional berusaha menekan konflik dari pada menstimulasi konflik. Karena strategi pengurangan konflik berusaha meminimalkan kejadian konflik, tetapi tidak menyentuh masalah-masalah yang menimbulkan konflik, Sedangkan menurut (Wahyudi 2012:49) dalam (Sembiring, 2020) tindakan mengurai konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tingkat destruktif disertai penurunan produktivitas kerja tiap unit/bagian.

3. Menyelesaikan Konflik

Menurut Wahyudi (2012:50) dalam (Sembiring, 2020) penyelesaian konflik merupakan tindakan yang dilakukan pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang konflik. Wahyudi (2012:57) dalam (Sembiring, 2020) menerangkan bahwa untuk mengatasi konflik dapat dilakukan pendekatan sebagai berikut:

1. Konfrontasi, Pemecahan masalah untuk mengurangi ketegangan melalui pertemuan tatap muka antar kelompok. Dengan tujuan pertemuan adalah untuk mengenalkan permasalahan dan menyelesaikannya. Kelompok-kelompok yang sedang konflik diberi kesempatan berdebat terbuka mengenai berbagai topik dan membahas semua masalah yang relevan sampai keputusan tercapai.
2. Negosiasi dan Tawar Menawar, Perundingan mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda untuk mencapai sebuah persetujuan. Masing-masing menurunkan tuntutan optimalnya sehingga mencapai titik temu. Dalam perundingan, tidak ada yang dikalahkan, semua pihak menghindarkan perasaan telah memenangkan tuntutan.
3. Penyerapan, Cara mengelola konflik organisasi antara kelompok besar dengan kelompok kecil. Kelompok kecil mendapatkan sebagian yang diinginkannya tetapi sebagai konsekuensinya harus ikut bertanggung jawab terhadap pelaksanaannya. Menetapkan peraturan-peraturan dan prosedur standar untuk mengatur perilaku agresif, mendorong perlakuan yang jujur terhadap bawahan. Mengubah mengatur arus kerja, desain pekerjaan, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan hubungan kerja antar pribadi dan antar kelompok. Mengubah sistem ganjaran untuk mendorong persaingan atau kerjasama.

Wahyudi (2012:57) dalam (Sembiring, 2020) konflik yang dikelola secara positif dan konstruktif dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian pendekatan dalam pengelolaan konflik menjadi suatu hal yang penting. Wahyudi (2012:58) dalam (Sembiring, 2020)mengemukakan pendekatan-pendekatan yang umum dilakukan terhadap manajemen konflik:

1. Menetapkan peraturan-peraturan dan prosedur standar untuk mengatur perilaku agresif, mendorong perlakuan yang jujur terhadap bawahan.
2. Mengubah mengatur arus kerja, desain pekerjaan, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan hubungan kerja antar pribadi dan antar kelompok.
3. Mengubah sistem ganjaran untuk mendorong persaingan atau kerjasama.

4. Membentuk unit khusus yang berperan sebagai mediator dan arbitrator atau juga damai dari pihak ketiga agar mempermudah pengendalian konflik.
5. Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang mempunyai orientasi tujuan yang berbeda dapat mewakili dalam kelompok pembuatan kebijakan.
6. Melatih pejabat-pejabat kunci untuk mendalami teknik-teknik manajemen konflik

Wahyudi (2012:63) dalam (Sembiring, 2020) berpendapat bahwa, metode-metode seperti dominasi, kompromis, dan pemecahan problem integrative merupak metode yang paling banyak digunakan dalam penyelesaian konflik.

1. Metode dominasi

Berusaha menekan konflik dan bukan menyelesaikannya. Dengan cara memaksakan, koflik diharapkan reda dengan sendirinya. Ada empat cara yang dapat ditempuh melalui metode dominasi:

1. Memaksa pihak lainnya
2. Membujuk secara sepihak untuk mengikuti keinginannnya
3. Menghindari konflik atau menolak untuk menghadapi konflik
4. Melalui pemungutan suara atau berdasarkan keinginan mayoritas

2. Kompromis

Penyelesaian konflik dengan jalan menghimbau pihak yang terlibat konflik untuk mengorbankan tujuan masing-masing kelompok guna mencapai sasaran yang lebih penting bagi kelangsungan organisasi. Penyelesaian konflik dengan metode kompromis dapat dilakukan dengan cara:

1. Memisahkan pihak-pihak yang konflik hingga dicapai suatu pemecahan.
2. Melalui arbitrasi yaitu campur tangan pihak ketiga.
3. Menggunakan imbalan, yaitu salah satu pihak menerima imbalan untuk mengakhiri konflik.

3. Pemecahan Problem Integratif

Dapat mengalihakan konflik antar kelompok menjadi sebuah situasi pemecahan masalah bersama. Terdapat tiga cara penyelesaian konflik secara integrative:

1. Consensus kedua pihak yang terlibat konflik.
2. Konfrontasi untuk membandingkan pendapat masing-masing pihak yang konflik.
3. Pengunaan tujuan-tujuan superordinat sebagai tujuan yang bernilai lebih tinggi daripada tujuan unit/kelompok, dan tujuan tidak dapat dicapai tanpa kerjasama pihak yang bertentangan.

Pengaruh Konflik

Pengaruh konflik terbagi menjadi 2 (dua) yaitu pengaruh positif dan pengaruh negatif, diantaranya:

a. Pengaruh Positif Terjadinya Konflik

Konflik dapat menimbulkan dampak atau pengaruh positif jika konflik tersebut dimanajemen dengan baik. Ade Florents (2010:80) dalam (Sembiring, 2020)mengemukakan beberapa manfaat dari konflik, yaitu :

1.Konflik akan mencegah stagnasi.
2.Konflik akan memberikan stimulasi terhadap timbulnya rasa penting dan keingintahuan.
3.Konflik akan menjadi media pengungkapan persoalan, sehingga dapat di pelajari jalan pemecahannya.
4.Konflik merupakan dasar bagi terjadinya perubahan, baik perorangan maupun perubahan sosial.
5.Konflik dapat membantu bagi pengujian kemampuan, sangat berguna untuk

keperluan belajar dan pengembangan.

6.Konflik dapat membantu orang – orang dan kelompok untuk menciptakan identitas dan citra mereka.

b. Pengaruh Negatif Terjadinya Konflik

Dampak atau pengaruh yang ditimbulkan jika konflik tidak dimanajemen dengan baik atau suatu perusahaan tidak memiliki manajemen konflik yang baik utuk mengatasi suatu konflik di dalamnya. Maka akan mengakibatkan sebagai berikut:

1. Tidak lagi sejalan antar seseorang dengan orang lain atau kelompok dengan kelompok lain untuk menuju tujuan perusahaan.
2. Dapat menurunkan kinerja karyawan.
3. Menghambat tumbuh kembang kerjasama dalam perusaahaan.
4.Dapat menghalangi kerjasama anatar individu.
5. Dapat menggangu saluran komunikasi antar karyawan.

III. Metode Penelitian

Materi yang harus dituliskan pada bagian ini (Metode penelitian) adalah hal-hal yang menyangkut metode yang digunakan dalam penelitian dan pembuatan makalah. Tidak boleh ada definisi dalam bagian metode penelitian ini. Misalnya definisi sample, definisi unit analisis, definisi survey dan lain-lain.

Pendekatan dan Jenis Penelitian Penelitian kualitatif menggunakan data deskriptif berupa bahasa tertulis atau lisan dari orang dan pelaku yang diteliti. Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian secara lebih dalam dan mendalam. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap situasi sosial yang diteliti. maka teknik pengumpulan data bersifat triangulasi, yaitu menggunakan berbagai teknik pengumpulan data secara gabungan simultan. Analisis data yang dilakukan bersifat induktif berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan dan kemudian dikonstruksikan menjadi hipotesis atau teori. (Sugiyono, 2018)

Pendekatan kualitatif ini digunakan kualitatif deksriptif oleh peneliti karena tujuan dari penelitian ini ialah, untuk menyampaikan atau mendeskripsikan strategi manajemen konflik dal tim kerja di Hotel & Cottages Karang Setra Bandung. Penelitian ini dilakukan untuk menyatakan permasalahan atau pemahaman yang mendalam dari tanggapan atau pendapat narasumber yang berguna untuk mengumpulkan informasi dan analisis informasi.

Objek dari penelitian ini adalah Karyawan di Hotel & Cottages Karang Setra Bandung yang telah di wawancarai untuk kemudian dirangkum dan dijadikan sebuah data yang diperoleh lalu dianalisis. Penentuan objek penelitian dilakukan terhadap tim kerja yang ada di Hotel & Cottages Karang Setra Bandung Dimana anggota tim kerja adalah karyawan di Hotel & Cottages Karang Setra Bandung.

Berikut tabel kualifikasi responden yang diteliti di Hotel & Cottages Karang Setra Bandung:

Tabel 3.2. Objek kualifikasi Sample di Hotel & Cottages Karang Setra Bandung

No	Informan	Kualifikasi responden
1	*General Manager*	Sebagai pimpinan yang menengahi strategi manajemen konflik antar divisi.
2	*Senior Food & Beverage, senior Accounting, dan senior marketing*	Pimpinan yang mengetahui Proses Manajemen konflik dalam tim kerja.
3	*Anggota tim Food & Beverage, Accounting*	Pandangan terkait Manajemen konflik serta kondinsi lingkungan yang dirasakan dalam tim kerja

Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2017) menyatakan bahwa teknik pengumpulan data merupakan metode untuk mengumpulkan data dan memperoleh keterangan-keterangan yang dilakukan untuk penelitian.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah:

1. Wawancara, teknik wawancara ini digunakan untuk mencari informasi secara langsung dengan informan mengenai berbagai hal yang berkaitan langsung dengan penerapan manajemen konflik dalm tim kerja.
2. Observasi, observasi dilakukan untuk melihat secara langsung elemen pendukung penerapan manajemen konflik pada Hotel Karang Setra Bandung untuk tambahan data.
3. Dokumentasi, dokumentasi sebagai data pendukung untuk mengetahui informasi yang dilakukan melalui foto dan hasil rekaman suara.

Metode Analisis Data

Berikut tahapan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data Reducation, reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat ditarik dan diverifikasi. Selama proses reduksi, peneliti berusaha untuk menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasikan data mentah menjadi informasi yang lebih bermakna
2. Data Display, setelah proses reduksi data, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, data dapat disajikan dalam berbagai bentuk seperti uraian singkat, diagram, tabel, grafik, dan sebagainya. Melalui penyajian data, informasi akan disusun dan diorganisasikan sesuai dengan kategori-kategori tertentu.
3. Verification/Conclusion Drawing, penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menghasilkan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Hasil penelitian kualitatif dapat berupa penjelasan atau gambaran yang lebih jelas dan terperinci.

IV. Hasil Dan Pembahasan

Gambaran Umum Objek Penelitian

Hotel & *Cottages* Karang Setra didirikan sebagai bisnis pariwisata yang dikelola oleh PT. BRATA JAYA UTAMA pada awal tahun 2000. Dalam perkembangan selanjutnya pada tanggal 25 Maret 2002, Hotel & Cottages Karang Setra resmi menjadi salah satu hotel berbintang 3 di Kota Bandung yang beralamatkan di Jalan Bungur No.2, Cipedes, Kec. Sukajadi, Kota Bandung, Jawa Barat 40162. Menteri Kebudayaan dan Kepariwisataan I Gede Ardika bertanggung jawab atas pelaksanaan peresmian. Penandatanganan prasasti juga disaksikan oleh Kapolri Jendral Dai Bachtiar, SH serta sejumlah pejabat Mabes Polri, Kapolda, Irjen Polri, Drs. Sudirman Ali, S.H., M.B.A. serta Gubernur Jawa Barat Nuryana.

Pembahasan

Keterbatasan Sumber Daya Manusia

Pada hasil penelitian ini, menunjukkan pendekatan yang dilakukan oleh *general manager* dan kepala divisi di Hotel & cottages karang setra yaitu pendekatan dominasi agar konflik dapat terselesaikan cepat dan menghindari ketidakstabilan dalam organisasi, hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Wahyudi (2012:63) dalam (Sembiring, 2020) bahwa pendekatan dominasi merupakan pendekatan yang ditandai dengan adanya salah satu pihak yang berkonflik menggunakan kekuasaan, wewenang, atau pengaruhnya untuk

menentukan solusi atau hasil yang diinginkan dan sering kali tanpa mempertimbangkan kebutuhan atau keinginan pihak lain. Adapun pendekatan lainnya yaitu komunikasi terbuka dan menerapkan *multiskill* untuk menyelesaikan konflik akibat keterbatasan sumber daya manusia dengan memberikan anggota tim pemahaman yang jelas mengenai tugas, tanggung jawab, dan prioritas kerja. Mereka juga didorong untuk menyampaikan pendapat dan kekhawatiran secara langsung, guna mencegah konflik besar.

Pada dasarnya, kunci untuk mencegah kesenjangan ketenagakerjaan dan memimalisir konflik di suatu perusahaan yaitu dengan memastikan bahwa individu karyawan memiliki kualifikasi dan kemampuan yang diperlukan. Selain itu, tiap bagian dalam divisi pun harus terisi sesuai kebutuhan sehingga tidak ada yang merangkap jabatan dari tiap individunya. Hal ini dijelaskan dalam buku *"Organizational Behavior"* oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge menyatakan pentingnya seleksi karyawan berdasarkan kualifikasi dan keterampilan yang tepat untuk memastikan kecocokan antara individu dan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat mengurangi potensi konflik dan meningkatkan kinerja organisasi. (Robbins et al., 2018)kesesuaian kualifikasi dan keterampilan sering dibahas dalam konteks *person-job fit* (kesesuaian antara individu dan pekerjaan) dan *person-organization fit* (kesesuaian antara individu dan organisasi)(Budiarti, 2020). Dalam buku tersebut juga dijelaskam bahwa kesesuaian ini penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kualifikasi dan keterampilan yang tepat untuk pekerjaan yang mereka lakukan sehingga dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Meskipun Perusahaan telah mengupayakan suatu pendekatan untuk menyelesaikan konflik tersebut belum cukup untuk membangun keterampilan, kepemimpinan, dan sumber daya yang memadai dalam mengelola konflik secara konstruktif. Oleh karena itu, untuk mengatasi kekosongan jabatan setiap divisi dapat dilakukan pelatihan yang tepat pada divisi yg minim anggota guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas invidu dalam tim kerja dan menciptakan tenaga kerja yang dapat memenuhi kebutuhan masa depan, baik dari segi jumlah maupun keterampilannya, dalam menduduki berbagai jabatan dan melakukan berbagai kegiatan. Hal ini sesuai dengan (Aguinis, 2019.) yang menyatakan bahwa penilaian dan peningkatan kinerja karyawan melalui umpan balik yang berkelanjutan, pengembangan keterampilan, pengembangan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan untuk mengisi kesenjangan keterampilan (divisi). Penetapan tujuan yang jelas sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada sebuah Perusahaan merupakan kerangka formal yang menjelaskan gambaran bagaimana aktivitas dalam suatu organisasi, seperti tugas, tanggung jawab, wewenang, dan komunikasi, diatur dan dikelola untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi ini memberikan prosedur jalan yang jelas mengenai struktur dalam hal lapor melapor, bagaimana keputusan dibuat dan bagaimana sumber daya dikelola. Ini membantu dalam mengkoordinasikan berbagai aktivitas dan memastikan bahwa organisasi bekerja secara efisien dan efektif. Sruktur organisasi yang terjadi dihotel karang setra bandung dalam menunjukkan adanya rangkap jabatan pada struktur organisasi untuk tiap individunya, di mana satu individu memegang lebih dari satu peran dan tugas, seperti kepala Divisi *Accounting* di hotel tersebut ditunjuk untuk mengisi posisi HRD yang kosong karena pengalamannya yang panjang selama 24 tahun bekerja di hotel, serta Asisten marketing dengan kepala *Front Office*.

Dengan konflik yang terjadi pihak hotel & *cottages* karang setra melakukan upaya untuk mengatasi potensi konflik akibat rangkap jabatan, yaitu penetapan kebijakan wewenang yang jelas dan memilih karyawan yang memiliki kemampuan multiskill dengan memastikan penyaluran dan penempatan karyawan di hotel sudah sesuai dengan riwayat hidup dan karakteristik karyawan, yang bertujuan untuk memastikan efektivitas dan efisiensi

kerja tim. bahwa setiap anggota tim harus memahami peran dan tanggung jawab masing-masing dengan jelas. Kebijakan ini bertujuan untuk menghindari kebingungan dan memastikan operasi yang lancar

Sesuai dengan konflik dan implementasi yang digunakan menunjukkan bahwa rangkap jabatan memiliki pengaruh positif dan negative terhadap perusahaan. Pengaruh positifnya yaitu mengurangi jumlah karyawan yang diperlukan, yang dapat menurunkan biaya gaji dan tunjangan. Serta karyawan dengan kemampuan multifungsi dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia yang ada. Adapun pengaruh negatif yang menyebabkan konflik antara fokus pada akurasi dan pengembangan sumber daya manusia. Kelelahan akibat tanggung jawab yang besar pada kedua peran memengaruhi kualitas, tidak adanya jenjang karir pada Perusahaan tersebut yang dianggap sebagai motivasi kerja dalam pengembangan diri oleh beberapa karyawan. Hal ini selaras dengan pendapat yang disampaikan oleh(Nisabella Fitria Rahmaditha & Roziana Ainul Hidayati, 2023) menyatakan karena dua pekerjaan yang harus diselesaikan, sehingga pekerjaan yang diselesaikan mungkin tidak memenuhi tenggat waktu ataupun mungkin bingung dalam menemukan prioritas yang tepat untuk dimasukkan dalam tanggung jawab. Akibatnya pekerjaan sering terlupakan atau tidak terselesaikan, pekerjaan sering kali menimbulkan stres dan kelelahan karena beban kerja yang berat, serta menurunnya kualitas pekerjaan karena menyelesaikan banyak tugas dalam waktu yang bersamaan belum selesai.

Maka hal yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen hotel yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Contohnya jika ada karyawan yang akan melakukan double job, maka pihak hotel harus melakukan pelatihan atau pemahaman terlebih dahulu dengan jobdeks baru yang akan diberikan kepada karyawan. Hal itu dilakukan agar tidak terjadi hal-hal yang merugikan hotel. Hal ini selaras dengan pendapat Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (Kotler et al., 2019) yaitu bahwa meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan merupakan usaha untuk membina sehingga mampu bekerja dengan optimal sesuai dengan kebutuhan hotel. Peningkatan kualitas dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya seperti melakukan pelatihan manajemen yang bertujuan mempersiapkan karyawan untuk peran yang dibutuhkan. Dengan metode workshop dan mentoring, contohnya, dengan seorang eksekutif senior yang akan membimbing mereka selama program kepada karyawan demi terwujudnya sumber daya manusia yang lebih kompeten.

Komunikasi

Komunikasi yang baik dalam suatu perusahaan merupakan proses pertukaran informasi yang efektif, transparan, dan konsisten antar seluruh anggota organisasi. Hal ini termasuk mengkomunikasikan pesan yang jelas dan terbuka serta mendorong partisipasi karyawan dalam memberikan pendapat dan umpan balik. Komunikasi yang baik juga harus penuh rasa hormat dan memastikan semua pihak merasa didengarkan dan dihargai. Komunikasi sehari-hari yang terstruktur memungkinkan perusahaan menghindari kesalahpahaman, menyelesaikan konflik dengan cepat, dan membangun budaya kerja yang produktif dan harmonis. Pada perihal komunikasi ini seringkali terjadi konflik seperti kurangnya koordinasi komunikasi dalam tim kerja di hotel akibat perbedaan gaya komunikasi dan miskomunikasi hal ini menyebabkan kurang optimalnya koordinasi yang dilakukan antar karyawan sehingga menimbulkan pelayanan yang kurang memuaskan bagi konsumen atau tamu hotel.

Konflik tersebut dapat memperburuk miskomunikasi, yang mengarah pada kesalahpahaman tugas yang diberikan. Ketidakjelasan dalam penyampaian instruksi dari staf kepada staf dalam divisi seringkali memperparah situasi, karena karyawan tidak sepenuhnya memahami tugas atau prioritas mereka. Konflik komunikasi seperti ini tidak hanya menurunkan efisiensi operasional tetapi juga dapat berdampak negatif pada kepuasan tamu dan moral karyawan. Untuk mengatasi konflik yang terjadi akibat komunikasi yaitu, dengan

mengadakan forum terbuka atau *breafing* pagi untuk membahas masalah dan mencari solusi. Selain itu, masalah komunikasi dalam pemesanan *catering* bisa diselesaikan dengan mengkomunikasikan informasi penting melalui grup whatsApp agar semua anggota tim mengetahui detail yang diperlukan. Hal ini selaras dengan teori Wahyudi (2012:50) dalam (Sembiring, 2020) terkait pendekatan konfrontasi Pemecahan masalah untuk mengurangi ketegangan melalui pertemuan tatap muka antar kelompok. Dengan tujuan pertemuan adalah untuk mengenalkan permasalahan dan menyelesaikannya. Kelompok-kelompok yang sedang konflik diberi kesempatan berdebat terbuka mengenai berbagai topik dan membahas semua masalah yang relevan sampai keputusan tercapai.

Sesuai dengan pemaparan diatas untuk mengatasi konflik yang terjadi ini, hotel perlu mengimplementasikan pelatihan komunikasi yang efektif, memastikan adanya saluran komunikasi yang terbuka, dan menggunakan teknologi yang tepat untuk memfasilitasi pertukaran informasi yang akurat dan tepat waktu. Hal ini selaras dengan pernyataan teori (Miller Merton H, 1976) dalam (Ratna Diah Primasari, 2019)bahwa komunikasi dalam suatu organisasi, termasuk dalam tim kerja, sangat penting untuk mencapai efektivitas dan efisiensi operasional. Dengan berbagai cara komunikasi di mana komunikasi berperan dalam membentuk dan memelihara struktur organisasi serta mendukung dinamika kerja tim.

Perbedaan Individu

Perbedaan individu adalah perbedaan antara orang-orang dalam suatu organisasi atau kelompok dan mencakup aspek-aspek seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, kepribadian, nilai-nilai, gaya komunikasi, dan preferensi kerja. Meminta setiap individu membawa perspektif dan pendekatan unik mereka sendiri dalam menyelesaikan tugas dan berinteraksi dengan rekan kerja dapat memperkuat dinamika tim dan meningkatkan kreativitas. Namun perbedaan tersebut juga dapat menjadi sumber konflik jika tidak dikelola dengan baik, karena perbedaan pandangan dan praktik kerja dapat menimbulkan ketegangan. Maka penting bagi perusahaan untuk mengenali dan memahami perbedaan individu tersebut dan mengembangkan strategi yang memungkinkan perbedaan tersebut dapat diintegrasikan secara harmonis ke dalam budaya kerja perusahaan.

Hasil penelitian mempaparkan bahwa konflik yang terjadi akibat perbedaan individu terjadi tidak terlalu signifikan namun biasanya terjadi dikarenakan latarbelakang Pendidikan, pengalaman kerja karyawan dan kepribadian individu.

Dari paparan diatas diketahui bahwa implementasi yang dilakukan oleh kepala divisi maupun *General Manager* ialah memberi pemahaman tentang Standar Operasional Perusahaan (SOP) dan metode dominasi dimana kepala divisi berusaha menekan konflik dan bukan menyelesaikannya. yaitu, memaksakan karyawan untuk bekerja sama melakukan tugas walaupun karyawan yang bersangkutan sedang bersitegang hal ini dilakukan oleh kepala divisi dengan harapan konflik yang terjadi diantara kayawan tersebut reda dengan sendirinya. Selaras dengan teori Wahyudi (2012:63) dalam (Sembiring, 2020) bahwa pendekatan dominasi merupakan pendekatan yang ditandai dengan adanya salah satu pihak yang berkonflik menggunakan kekuasaan, wewenang, atau pengaruhnya untuk menentukan solusi atau hasil yang diinginkan dan sering kali tanpa mempertimbangkan kebutuhan atau keinginan pihak lain. Namun dengan pendekatan dominasi yang digunakan berdampak negatif pada kinerja karyawan karena karyawan merasa tertekan dan mengalami penurunan moral karyawan, karena merasa suara mereka tidak dihargai atau diperhatikan.

Maka untuk mengatasi konflik yang terjadi karena perbedaan individu mulai dari latar belakang pendidikan juga kepribadian yang berbeda dalam tim kerja, membutuhkan evaluasi berlanjut dengan cara melakukan tahapan dalam strategi yang efektif untuk menyelesaikan konflik, yaitu dimulai dengan mengidentifikasi sumber konflik, lalu melakukan beberapa pendekatan yang dapat menyelesaikan konflik dengan efektif yaitu dengan melakukan pendekatan kolaboratif seperti mediasi dan negosiasi yang digunakan untuk mencapai

kesepakatan yang saling menguntungkan. Hal ini selaras dengan teori yang disampaikan oleh wahyudi(2012:57) dalam (Sembiring, 2020) bahwa Perundingan mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda untuk mencapai sebuah persetujuan. Dengan masing-masing menurunkan tuntutan optimalnya sehingga mencapai titik temu Seperti hal yang dilakukan dengan pendekatan akomodatif melibatkan kompromi dan pengorbanan untuk menjaga hubungan baik, adapun evaluasi yang dilakukan oleh kepala dalam setiap divisi melakukan pengenalan awal mengenai Standar Operasional Perusahaan (SOP) tentang yang diterapkan dihotel, hal yang dilakukan oleh manajemen hotel sudah benar namun sebaiknya melakukan pembinaan berkelanjutan untuk memberikan pembinaan secara berkala guna memastikan staf baru mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan untuk menyesuaikan diri dan berkembang. hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wahyudi (2006:48) dalam (Sembiring, 2020) mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi.

V. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui manajeman konflik yang terjadi dan strategi yang perlu diterapkan guna meminimalisir konflik tersebut yang diklasifikasikan sesuai indikator penelitian diantaranya:

1. Konflik yang terjadi pada indikator keterbatasan sumber daya manusia adalah tumpang tindih jabatan dan ketidaksesuaian tugas pokok dan fungsi dengan posisi jabatan karyawan, strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasi konflik ini yaitu pelatihan yang tepat pada divisi yg minim anggota guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas invidu dalam tim kerja dan menciptakan tenaga kerja yang dapat memenuhi kebutuhan masa depan, baik dari segi jumlah maupun keterampilannya, dalam menduduki berbagai jabatan dan melakukan berbagai kegiatan.
2. Konflik yang terjadi pada indikator struktur organisasi adalah rangkap jabatan pada struktur organisasi untuk tiap individunya, di mana satu individu memegang lebih dari satu peran dan tugas, strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasi konflik yaitu Peningkatan kualitas dengan berbagai cara, salah satunya seperti melakukan pelatihan manajemen yang bertujuan mempersiapkan karyawan untuk peran yang dibutuhkan. Dengan metode workshop dan mentoring, contoh lainnya, dengan seorang eksekutif senior yang akan membimbing mereka selama program kepada karyawan demi terwujudnya sumber daya manusia yang lebih kompeten.
3. Konflik yang terjadi pada indikator komunikasi adalah kurangnya koordinasi komunikasi dalam tim kerja di hotel akibat perbedaan gaya komunikasi dan miskomunikasi hal ini menyebabkan kurang optimalnya koordinasi yang dilakukan antar karyawan sehingga menimbulkan pelayanan yang kurang memuaskan bagi konsumen atau tamu hotel, strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasi konflik yaitu mengimplementasikan pelatihan komunikasi yang efektif, memastikan adanya saluran komunikasi yang terbuka, dan menggunakan teknologi yang tepat untuk memfasilitasi pertukaran informasi yang akurat dan tepat waktu.
4. Konflik yang terjadi pada indikator perbedaan individu yang terjadi tidak terlalu signifikan namun biasanya terjadi dikarenakan latar belakang Pendidikan, pengalaman kerja karyawan dan kepribadian individu, strategi yang dapat diterapkan yaitu pembinaan berkelanjutan untuk memberikan pembinaan secara berkala guna memastikan staf baru mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan untuk menyesuaikan diri dan berkembang.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Pihak manajemen Hotel Karang Setra Bandung perlu melakukan upaya untuk membantu karyawan dalam menjalankan tugas atau tanggungjawabnya agar dapat mempertahankan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki, seperti dalam hal konflik keterbatasan sumber daya yaitu dengan melakukan pelatihan yang tepat pada divisi yg minim anggota guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas individu dalam tim kerja.
2. Dalam struktur organisasi, sebaiknya manajemen hotel membuat perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) jangka pendek maupun jangka panjang sesuai kebutuhan hotel.
3. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengkaji lebih dalam dan mengamati perkembangan manajemen konflik dalam tim kerja di Hotel Karang Setra Bandung dari tahun ke tahun. Penelitian juga disarankan untuk menggunakan metode lain yang dapat membantu memperkaya proses penelitian dan memberikan wawasan yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

Aguinis, H. (n.d.). *Performance Management For Dummies*. John Wiley & Sons, Inc.

Budiarti, G. A. K. R. (2020). Pengaruh Person JOB FIT, Person Organization FIT terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai veriabel intervening. *IIB DARMAJAYA*.

Diah Anastasia Anggraini, S., & Studi Bimbingan dan Konseling FAKULTAS KEGURUAN DAN, P. (2016). *Manajemen konflik intrapersonal dalam bidang akademik siswa kelas VIII di SMP NEGERI 1 INDRALAYA SELATAN*.

Dr. Drs. I Wayan Suwendra, S. Pd. , M. Pd. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial, Pendidikan, Kebudayaan dan Keagamaan*. Nilacakra.

Dr.Drs. Kusworo, M. S. (2019). *Manajamen Konflik & Perubahan Organisasi* (Vol. 1). Alqaprint Jatinangor.

Dr.H.A.Rusdiana., M. M. (2015). *Manajemen Konflik* (1st ed.). CV Pustaka Setia .

Hardani, S. Pd. , M. S., Helmina Andriani, M. S., Jumari Ustiawaty, S. Si. , M. S., Evi Fatmi Utami, M. Farm. , A., Ria Rahmatul Istiqomah, M. I. K., Roushandy Asri Fardani, S. Si. , M. P., Dhika Juliana Sukmana, S. Si. , M. S., & Hikmatul Auliya, Grad. Cert. B. (2020). *Metodologi Kualitatif dan Kuantitatif* (1st ed.). CV. Pustaka Ilmu.

Kotler, P. , Keller, K. , Brady, M. , Goodman, M. , & & Hansen, T. (2019). *Marketing Management* (4th ed.).

Miller Merton H. (1976). *Debt and Taxes, The Journal of Finance*. *32*(2).

Nisabella Fitria Rahmaditha, & Roziana Ainul Hidayati. (2023). Analisis dampak rabgkap jabatan di PT. POS INDONESIA MALANG. *Akmen Jurnal Ilmiah*, *20*.

Ratna Diah Primasari. (2019). Determinasi struktur modal perusahaan yang tercantum ada indeksLQ45 tahun 2016-2018. *Universitas Airlangga*.

Robbins, Stephen P, & Timothy A. Judge. (2018). *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior* (12th ed., Vol. 1). Salemba Empat.

Sembiring, E. B. (2020). Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Balai Prasarana Pemukiman Wilayah Sumatera Utara. *Management* .

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (26th ed.). Alfabeta.

Sugiyono. (2018). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF DAN KUALITATIF*.

Supriati. (2015). *Metodologi Akuntansi* . LABKAT.

Wirawan. (2010). *Konflik dan manajemen konflik : teori, aplikasi dan penelitian* (xiii). Salemba Humanika.