

SETTLEMENT AND RESOLUTION PROSEDUR

Nur Asyra Mukhrani¹

asyrahmukhrani@gmail.com¹

St. Nur Aisah Rahmadani²

aisyahrahmadani892@gmail.com²

Nahda Durratun Wahibah³

nahdanahda638@gmail.com³

Abd. Rahman Bayhaqi Hamid⁴

rahmanbayhaqi@gmail.com⁴

Siradjuddin⁵

siradjuddin@uin-alauddin.ac.id⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

ABSTRACT

This article examines settlement and resolution procedures as two primary approaches to organizational conflict management. Through a literature review based on contemporary conflict management theories, this article addresses four key issues: (1) the conceptual differences between conflict settlement and conflict resolution from a conflict management perspective; (2) the procedures for implementing settlement and resolution as conflict resolution mechanisms in an organizational context; (3) factors influencing the effectiveness of both procedures; and (4) a comparison of the two approaches in producing sustainable conflict solutions. The study's findings indicate that settlement is formal and procedural, resulting in binding agreements but does not always address the root causes of the conflict, while resolution is relational and transformational, seeking to eliminate the underlying causes of conflict to create more harmonious long-term relationships. The two approaches are not mutually exclusive but rather complement each other within an effective conflict management system. The effectiveness of their implementation is influenced by conflict management style, methods used, organizational structure, communicative interactions, individual differences, and leadership approach. This article recommends the sequential integration of settlement and resolution as an adaptive and sustainable conflict management strategy in modern organizations.

Keywords: Conflict Management, Conflict Settlement, Conflict Resolution, Conflict Resolution Procedures, Sustainable Solutions.

ABSTRAK

Artikel ini mengkaji prosedur *settlement* dan *resolution* sebagai dua pendekatan utama dalam manajemen konflik organisasi. Melalui kajian literatur yang bersumber dari teori-teori manajemen konflik kontemporer, artikel ini membahas empat permasalahan pokok: (1) perbedaan konseptual antara *conflict settlement* dan *conflict resolution* dalam perspektif manajemen konflik; (2) prosedur penerapan *settlement* dan *resolution* sebagai mekanisme penyelesaian konflik dalam konteks organisasi; (3) faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan kedua prosedur tersebut; dan (4) perbandingan antara kedua pendekatan dalam menghasilkan solusi konflik yang berkelanjutan (*sustainable*). Hasil kajian menunjukkan bahwa *settlement* bersifat formal dan prosedural menghasilkan kesepakatan yang mengikat namun tidak selalu menyentuh akar permasalahan konflik sedangkan *resolution* bersifat relasional dan transformasional, berupaya menghilangkan penyebab mendasar konflik demi terciptanya hubungan jangka panjang yang lebih harmonis. Kedua pendekatan tidak bersifat eksklusif, melainkan saling melengkapi dalam satu sistem manajemen konflik yang efektif. Efektivitas penerapannya dipengaruhi oleh gaya manajemen konflik, metode yang digunakan, struktur organisasi, interaksi komunikatif, perbedaan individu, dan pendekatan kepemimpinan. Artikel ini merekomendasikan integrasi sekuensial antara *settlement* dan *resolution* sebagai strategi pengelolaan konflik yang adaptif dan berkelanjutan dalam organisasi modern.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Conflict Settlement, Conflict Resolution, Prosedur Penyelesaian Konflik, Solusi Berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Konflik merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam kehidupan organisasi. Sebagai entitas yang terdiri dari individu-individu dengan latar belakang, kepentingan, dan nilai yang beragam, organisasi secara inheren mengandung potensi ketegangan dan perselisihan. Pandangan kontemporer dalam ilmu manajemen tidak lagi menempatkan konflik sebagai sesuatu yang semata-mata

disfungsional dan harus dieliminasi; sebaliknya, konflik pada tingkat tertentu justru dipandang sebagai katalisator bagi kreativitas, inovasi, dan perubahan positif (Robbins & Judge, 2017). Konsekuensinya, pertanyaan yang relevan bukan lagi "bagaimana menghindari konflik," melainkan "bagaimana mengelola konflik secara efektif dan konstruktif."

Dalam tradisi akademik manajemen konflik, terdapat dua pendekatan utama yang sering diperdebatkan: *conflict settlement* dan *conflict resolution*. Keduanya sama-sama bertujuan menyelesaikan perselisihan, namun berbeda secara fundamental dalam asumsi dasar, mekanisme kerja, kedalaman intervensi, dan kualitas hasil yang dihasilkan. Pemahaman yang memadai atas perbedaan konseptual ini menjadi prasyarat kompetensi bagi setiap manajer dan praktisi sumber daya manusia yang ingin mengelola konflik secara efektif dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks.

Artikel ini disusun untuk menjawab empat rumusan masalah yang saling berkaitan. Pertama, apa pengertian dan perbedaan konseptual antara *conflict settlement* dan *conflict resolution* dalam perspektif manajemen konflik? Kedua, bagaimana prosedur *settlement* dan *resolution* diterapkan sebagai mekanisme penyelesaian konflik dalam konteks organisasi atau perusahaan? Ketiga, faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas penerapan kedua prosedur tersebut dalam lingkungan kerja? Keempat, bagaimana perbandingan antara kedua pendekatan dalam menghasilkan solusi konflik yang berkelanjutan (*sustainable*) bagi pihak-pihak yang terlibat?

Kajian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan (*library research*) yang mengintegrasikan sumber-sumber akademik dari berbagai disiplin manajemen, psikologi organisasi, dan ilmu resolusi konflik. Relevansi artikel ini terletak pada

kontribusinya dalam menjembatani gap antara diskursus teoritis dan kebutuhan praktis organisasi dalam mengelola konflik secara konstruktif dan berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

Teori Manajemen Konflik Kontemporer

Manajemen konflik sebagai bidang kajian ilmiah berkembang pesat sejak pertengahan abad ke-20. Robbins dan Judge (2017) mengidentifikasi tiga pandangan historis tentang konflik dalam organisasi: pandangan klasik yang menganggap konflik sebagai sesuatu yang disfungsional, pandangan hubungan manusiawi yang menerimanya sebagai hal yang wajar namun perlu diminimalkan, dan pandangan interaksionis yang memandang konflik pada tingkat tertentu sebagai kondisi yang perlu dipertahankan demi mendorong dinamisme organisasi. Wirawan (2010) menambahkan bahwa konflik dalam organisasi tidak hanya berdimensi interpersonal, melainkan juga mencakup dimensi struktural dan institusional yang saling berkaitan, sehingga pengelolaannya memerlukan kerangka teori yang komprehensif dan berlapis.

John Burton (1990) memberikan kontribusi teoritis yang sangat signifikan dengan membedakan antara penyelesaian konflik berbasis kepentingan (*interest-based*) dan berbasis kebutuhan (*needs-based*). Konflik yang berakar pada kepentingan material bersifat dapat dinegosiasikan dan berpotensi diselesaikan melalui kompromi. Sebaliknya, konflik yang berakar pada kebutuhan dasar manusia seperti identitas, keamanan, pengakuan, dan partisipasi tidak dapat dikompromikan dan memerlukan pendekatan yang jauh lebih mendalam.

Teori Perdamaian Negatif dan Positif Galtung

Johan Galtung (1996) memperkenalkan konsep perdamaian negatif (*negative peace*) dan perdamaian positif (*positive peace*) yang sangat relevan untuk memahami perbedaan antara *settlement* dan *resolution*. Perdamaian negatif merujuk pada ketiadaan konflik terbuka atau kekerasan langsung kondisi yang dicapai ketika konflik berhasil dihentikan melalui *settlement*. Perdamaian positif, di sisi lain, merujuk pada terciptanya kondisi-kondisi struktural yang mendukung keadilan, kesetaraan, dan pemenuhan kebutuhan semua pihak suatu kondisi yang menjadi cita-cita *resolution*.

Model Thomas-Kilmann dalam Gaya Manajemen Konflik

Model Thomas-Kilmann merupakan salah satu kerangka paling berpengaruh dalam kajian gaya manajemen konflik. Model ini mengidentifikasi lima gaya berdasarkan dua dimensi: ketegasan (*assertiveness*) dan kooperativitas (*cooperativeness*). Lima gaya yang diidentifikasi adalah: kolaboratif (*collaborating*), akomodatif (*accommodating*), kompromistis (*compromising*), menghindar (*avoiding*), dan bersaing (*competing*). Pemahaman atas model ini menjadi dasar penting untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan prosedur *settlement* maupun *resolution* dalam organisasi (Ayatallah & Guessous, 2023).

Teori Negosiasi Berbasis Kepentingan (Getting to Yes)

Fisher, Ury, dan Patton (2011) dalam karya klasik mereka *Getting to Yes*

memperkenalkan pendekatan negosiasi berbasis prinsip (*principled negotiation*) yang membedakan antara posisi (*positions*) dan kepentingan (*interests*). Kesalahan umum dalam proses *settlement* adalah terfokus pada posisi apa yang masing-masing pihak tuntut alih-alih kepentingan yang mendasarinya mengapa mereka menuntut hal tersebut. Dengan berfokus pada kepentingan, negosiasi dapat menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan lebih memuaskan semua pihak, sebuah prinsip yang menjembatani *settlement* dan *resolution*.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi pustaka (*library research*). Data dikumpulkan melalui penelaahan sistematis terhadap sumber-sumber ilmiah yang relevan, meliputi buku teks akademik, artikel jurnal terindeks, dan dokumen kebijakan yang berkaitan dengan manajemen konflik, *conflict settlement*, dan *conflict resolution*. Sumber utama yang dijadikan rujukan mencakup karya Burton (1990), Galtung (1996), Miall et al. (1999), Zartman (2008), Baruch Bush dan Folger (1994), Fisher et al. (2011), Robbins dan Judge (2017), Deutsch (1973), serta beberapa publikasi akademik dari para peneliti manajemen konflik Indonesia.

Analisis dilakukan secara komparatif-analitik, yakni membandingkan dan menganalisis berbagai perspektif teoritis untuk membangun pemahaman yang koheren dan komprehensif atas empat rumusan masalah yang telah ditetapkan.

Proses sintesis dilakukan dengan mengidentifikasi titik-titik konvergensi dan divergensi antar sumber, kemudian merangkai temuan-temuan tersebut menjadi argumen akademik yang runtut dan sistematis. Keabsahan kajian dijaga melalui triangulasi sumber, yakni penggunaan beberapa referensi independen untuk setiap klaim substansial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian dan Perbedaan Konseptual antara Conflict Settlement dan Conflict Resolution

1. *Conflict Settlement: Konsep dan Mekanisme*

Conflict settlement, secara etimologis berakar dari kata "settle" yang berarti menetapkan atau mengakhiri, merujuk pada proses mengakhiri suatu konflik melalui mekanisme formal atau prosedural yang menghasilkan kesepakatan antara pihak-pihak yang bertikai (Zartman, 2008). Hal mendasar yang perlu dipahami adalah bahwa *settlement* tidak mensyaratkan hilangnya penyebab mendasar dari konflik; yang terpenting adalah konflik telah dihentikan secara formal dan para pihak telah terikat pada suatu kesepakatan bersama.

Zartman (2008) menjelaskan bahwa *settlement* adalah kondisi di mana para pihak yang berkonflik sepakat untuk mengakhiri perilaku konfliktual mereka berdasarkan suatu formula tertentu. Miall et al. (1999) menegaskan bahwa *settlement* hanya mengakhiri perilaku konflik, bukan kondisi

yang memunculkan konflik itu sendiri, sehingga potensi munculnya konflik baru di kemudian hari tetap terbuka lebar. Dalam konteks manajemen konflik di Indonesia, Rusdiana (2015) menegaskan bahwa pendekatan *settlement* yang semata-mata prosedural seringkali tidak mampu menyentuh akar konflik yang bersifat kultural dan relasional, sehingga integrasi dengan pendekatan *resolution* menjadi sangat diperlukan.

Mekanisme yang lazim digunakan dalam *settlement* mencakup negosiasi langsung (*direct negotiation*), mediasi (*mediation*), arbitrase (*arbitration*), dan konsiliasi (*conciliation*). Masing-masing mekanisme memiliki tingkat formalitas dan tingkat intervensi pihak ketiga yang berbeda, dan pemilihannya bergantung pada kompleksitas konflik serta dinamika kekuatan antarpihak.

2. *Conflict Resolution: Konsep dan Metode*

Berbeda secara fundamental dari *settlement*, *conflict resolution* atau resolusi konflik mengincar transformasi kondisi-kondisi yang melahirkan konflik itu sendiri. Burton (1990) mendefinisikan *conflict resolution* sebagai suatu proses analitik yang bertujuan mengidentifikasi dan merespons kebutuhan-kebutuhan dasar manusia yang menjadi akar dari konflik.

Metode dalam *conflict resolution* secara umum lebih humanistik dan dialogis. *Transformative mediation* yang dikembangkan Baruch Bush dan Folger

(1994) berfokus pada penguatan kapasitas para pihak untuk saling memahami (*recognition*) dan mengambil kendali atas situasi mereka (*empowerment*). *Problem-solving workshop* mempertemukan perwakilan semua pihak dalam pertemuan intensif untuk saling memahami persepsi dan kebutuhan masing-masing. *Restorative practices* berfokus pada pemulihan hubungan dan pemenuhan tanggung jawab semua pihak atas dampak konflik yang telah terjadi.

3. Perbandingan Konseptual

Perbedaan paling mendasar antara kedua pendekatan terletak pada orientasi dan kedalaman intervensinya. *Settlement* bersifat reaktif-hadir untuk merespons konflik yang sudah terjadi dan menghentikannya secepat mungkin. Sebaliknya, *resolution* bersifat proaktif sekaligus transformatif karena berupaya menciptakan kondisi agar konflik serupa tidak muncul kembali.

Tabel 1. Perbandingan Konseptual Conflict Settlement dan Conflict Resolution

Dimensi	Conflict Settlement	Conflict Resolution
Tujuan	Mengakhiri konflik secara formal	Menghilangkan akar penyebab konflik
Orientasi	Berorientasi pada hasil (outcome-oriented)	Berorientasi pada proses (process-oriented)
Sifat solusi	Distributif / kompromistis	Integratif / win-win

Kedalaman	Permukaan (surface level)	Mendalam (root level)
Durasi	Relatif singkat	Memerlukan waktu lebih lama
Hubungan antarpihak	Tidak harus dipulihkan	Dipulihkan dan diperkuat
Potensi kekambuhan	Cukup tinggi	Relatif rendah
Metode utama	Negosiasi, mediasi formal, arbitrase	Transformative mediation, problem-solving workshop
Ukuran keberhasilan	Tercapainya kesepakatan formal	Membaiknya hubungan dan tidak berulangnya konflik

Sumber: Diadaptasi dari Zartman (2008), Burton (1990), dan Baruch Bush & Folger (1994).

Sangat penting untuk dipahami bahwa *settlement* dan *resolution* bukanlah dua kutub yang saling eksklusif. Keduanya justru dapat dan sebaiknya saling melengkapi dalam praktik manajemen konflik yang efektif. Kombinasi sekuensial ini sering kali menghasilkan penanganan konflik yang paling efektif dan berkelanjutan.

Prosedur Settlement dan Resolution sebagai Mekanisme Penyelesaian Konflik Organisasi

1. Penerapan Prosedur Settlement dalam Organisasi

Prosedur *settlement* diterapkan ketika organisasi ingin menghentikan konflik secara formal dan mengikat, dengan menekankan aspek prosedural, administratif, dan dalam beberapa kasus

hukum. Tahap pertama adalah identifikasi dan pengakuan konflik. Manajemen atau bagian HR mengenali tanda-tanda konflik penurunan kinerja tim, peningkatan komplain formal, ketegangan dalam rapat, atau penolakan terhadap kebijakan sehingga konflik yang semula bersifat implisit menjadi objek pengelolaan yang terstruktur.

Tahap kedua adalah penelaahan akar permasalahan melalui pengumpulan informasi mendalam: wawancara, observasi, dan survei kepuasan kerja, membantu mengklasifikasikan konflik ke dalam konflik struktural dan konflik interpersonal. Tahap ketiga adalah pemilihan jalur penyelesaian: negosiasi, mediasi, atau arbitrase. Tahap keempat adalah pembentukan kesepakatan atau keputusan formal berupa dokumen tertulis yang mencakup perubahan tugas dan peran, penyesuaian sistem reward, revisi SOP, dan konsekuensi pelanggaran.

2. Penerapan Prosedur Resolution dalam Organisasi

Jika *settlement* menekankan keputusan yang menghentikan konflik secara formal, maka *resolution* berfokus pada perubahan perilaku, perbaikan hubungan, dan pembaruan struktur kerja agar konflik tidak mudah berulang. Prosedur *resolution* bersifat edukatif dan transformasional.

Implementasi *resolution* dilakukan melalui tiga tahap utama. Pertama, implementasi kesepakatan secara nyata melalui revisi SOP dan prosedur kerja,

pembentukan forum koordinasi rutin, dan pelatihan komunikasi interpersonal. Kedua, pemantauan dan evaluasi dilakukan melalui survei iklim kerja dan pengamatan kinerja tim. Ketiga, penguatan budaya resolusi konflik dengan membangun nilai-nilai komunikasi terbuka dan transparansi.

3. Integrasi Settlement dan Resolution dalam Sistem Manajemen Konflik

Penerapan prosedur *settlement* dan *resolution* tidak akan maksimal jika dipandang secara terpisah. Keduanya merupakan tahapan yang saling melengkapi dalam satu sistem manajemen konflik organisasi yang komprehensif. Dalam praktiknya, alur integrasi yang efektif mencakup: identifikasi konflik → penelaahan akar permasalahan → penentuan jalur penyelesaian → pembentukan *settlement* → implementasi dan pemantauan *resolution* → evaluasi dan penguatan budaya resolusi konflik.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan Prosedur Settlement dan Resolution

Efektivitas penerapan prosedur *settlement* dan *resolution* dalam lingkungan kerja tidak bersifat otomatis; ia dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling berinteraksi secara kompleks. Faktor-faktor tersebut dapat dikategorikan ke dalam enam dimensi utama berikut.

1. Gaya Manajemen Konflik

Model Thomas-Kilmann mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik yang secara langsung

mempengaruhi cara prosedur *settlement* dan *resolution* diterapkan. Gaya kolaboratif paling kompatibel dengan pendekatan *resolution* karena mendorong semua pihak mencari solusi yang memuaskan secara menyeluruh. Gaya kompromistis lebih sejalan dengan mekanisme *settlement*. Gaya menghindar dan bersaing, di sisi lain, cenderung kontraproduktif bagi kedua prosedur (Ayatallah & Guessous, 2023). Leveillee (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa pemahaman atas gaya manajemen konflik yang dominan di antara anggota tim menjadi prasyarat penting dalam merancang intervensi *settlement* maupun *resolution* yang tepat sasaran.

2. Metode Manajemen Konflik

Pemilihan metode yang tepat merupakan faktor penentu kedua. Criblin (1982) menekankan bahwa para pemimpin dalam organisasi perlu menggunakan manajemen konflik sebagai alat untuk mengendalikan perselisihan dengan menetapkan aturan dasar yang jelas bagi partisipasi semua pihak. Pemilihan antara negosiasi, mediasi, arbitrase, atau pendekatan transformatif harus mempertimbangkan tingkat eskalasi konflik dan kedalaman ketidakpercayaan antarpihak.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bagaimana peran, tanggung jawab, dan wewenang disusun mempengaruhi efektivitas penyelesaian konflik secara signifikan. Struktur yang hierarkis dan kaku dapat

menghambat proses *resolution* yang memerlukan keterbukaan dialog lintas level. Ketidakjelasan dalam distribusi tugas, wewenang, dan prosedur koordinasi antardepartemen juga menjadi salah satu sumber utama konflik struktural (Sembiring, 2020).

4. Kualitas Interaksi dan Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan faktor yang paling sering muncul sebagai pemicu konflik sekaligus sebagai prasyarat penyelesaiannya. Gibson et al. (2017) menunjukkan bahwa konflik yang berlarut-larut cenderung memperburuk komunikasi dalam tim, menciptakan siklus negatif yang semakin mempersulit penerapan prosedur penyelesaian konflik. Efendi (2014) menegaskan bahwa tekanan kerja yang tinggi menjadi pemicu signifikan konflik interpersonal dalam organisasi.

5. Perbedaan Individu

Keragaman individu dalam hal kepribadian, nilai kerja, latar belakang budaya, pengalaman, dan gaya komunikasi menciptakan kompleksitas tersendiri dalam pengelolaan konflik. Efektivitas prosedur *settlement* dan *resolution* bergantung pada kemampuan mediator atau fasilitator untuk memahami dan menavigasi keragaman ini, memastikan bahwa setiap pihak merasa didengar, dihargai, dan diperlakukan secara adil. Putra (2021) mencatat bahwa pengabaian terhadap dimensi perbedaan individu ini merupakan salah satu faktor

utama kegagalan program manajemen konflik di berbagai organisasi di Indonesia.

6. *Kompetensi Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik*

Pemimpin memiliki peran sentral dalam menentukan apakah konflik akan dikelola secara konstruktif atau destruktif. Kegagalan pemimpin dalam mengelola konflik baik karena terlalu menghindari maupun terlalu dominandapat menggagalkan prosedur *settlement* maupun *resolution* secanggih apa pun yang telah dirancang. Sembiring (2020) menekankan bahwa pemilihan pendekatan pengendalian konflik merupakan masalah krusial bagi pemimpin organisasi.

Perbandingan Settlement dan Resolution dalam Menghasilkan Solusi Konflik yang Berkelanjutan

1. *Keunggulan Komparatif Settlement*

Dalam kajian komparatif antara kedua pendekatan, *settlement* unggul dalam hal kecepatan respons dan efisiensi proses. Deutsch (1973) menunjukkan bahwa *settlement* efektif untuk mengurangi ketegangan dalam waktu singkat sebuah kapabilitas yang sangat dibutuhkan dalam situasi konflik yang mengancam kelangsungan operasional organisasi. Proses *settlement* yang lebih sederhana dan terstruktur juga memerlukan biaya penyelesaian yang relatif lebih rendah.

2. *Keunggulan Komparatif Resolution*

Di sisi lain, *resolution* unggul secara signifikan dalam hal keberlanjutan solusi.

Burton (1990) secara tegas menyatakan bahwa *resolution* lebih efektif dalam menciptakan solusi konflik yang berkelanjutan (*sustainable*) dibanding *settlement*, karena pendekatan ini berupaya memahami dan memenuhi kebutuhan dasar semua pihak yang terlibat. Fisher, Ury, dan Patton (2011) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa *resolution* yang berbasis kepentingan mampu menghasilkan solusi yang lebih adil, lebih kreatif, dan lebih tahan lama.

3. *Analisis Keberlanjutan: Settlement vs. Resolution*

Perbedaan mendasar dalam dimensi keberlanjutan solusi dapat diilustrasikan melalui sebuah skenario konflik organisasi. Dalam konflik antara karyawan dan manajemen karena beban kerja yang berlebihan, pendekatan *settlement* akan menghasilkan solusi berupa tambahan uang lemburmenghentikan protes namun tidak memperbaiki sistem. Pendekatan *resolution* akan bergerak lebih dalam: menemukan akar masalah seperti kurangnya jumlah karyawan, distribusi tugas tidak seimbang, dan komunikasi yang buruk, kemudian merespons secara sistemik dan menyeluruh.

Perbandingan ini secara jelas menunjukkan bahwa meskipun *settlement* lebih cepat dan lebih murah dalam jangka pendek, *resolution* memberikan nilai yang jauh lebih tinggi dalam jangka panjang. Organisasi yang mampu mengintegrasikan keduanya secara cerdas akan memiliki kapasitas manajemen konflik yang paling

adaptif dan berkelanjutan. Huda (2026) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa model integrasi antara *settlement* dan *resolution* dalam organisasi modern terbukti menghasilkan iklim kerja yang lebih positif dan tingkat recurrence konflik yang lebih rendah secara signifikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kajian ini telah menelaah secara komprehensif dua pendekatan utama dalam manajemen konflik organisasi: *conflict settlement* dan *conflict resolution*. Pertama, *settlement* dan *resolution* berbeda secara fundamental dalam orientasi, kedalaman intervensi, asumsi dasar, dan kualitas hasil. *Settlement* bersifat formal, prosedural, dan outcome-oriented; *resolution* bersifat relasional, transformasional, dan process-oriented.

Kedua, integrasi sekuensial keduanya menghasilkan sistem manajemen konflik yang paling efektif dan adaptif. Ketiga, efektivitas penerapan prosedur dipengaruhi oleh gaya manajemen konflik, ketepatan pemilihan metode, struktur organisasi, kualitas komunikasi, keragaman individu, dan kompetensi kepemimpinan. Keempat, dalam dimensi keberlanjutan, *resolution* secara konsisten dinilai lebih efektif daripada *settlement* dalam menghasilkan solusi konflik yang tahan lama.

Rekomendasi

Pertama, organisasi perlu mengembangkan *conflict management*

policy yang secara eksplisit mengintegrasikan prosedur *settlement* dan *resolution* sebagai mekanisme yang saling melengkapi. Kedua, investasi dalam pelatihan kompetensi manajemen konflik bagi pemimpin di semua level perlu diprioritaskan. Ketiga, organisasi perlu membangun sistem monitoring konflik yang proaktif. Keempat, penelitian empiris lanjutan diperlukan untuk menguji efektivitas model integrasi *settlement-resolution* dalam berbagai konteks industri dan budaya organisasi di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayatallah, F., & Guessous, S. N. (2023). The divergence of conflicts management modes in the conjugal couple. *E3S Web of Conferences*, 412. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202341201003>
- Baruch Bush, R. A., & Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. Jossey-Bass.
- Burton, J. W. (1990). *Conflict: Resolution and prevention*. Macmillan.
- Criblin, J. (1982). *Leadership: Strategies for organizational effectiveness*. AMACOM.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Effendi, U. (2014). *Asas-asas manajemen*. Rajawali Pers.

- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Galtung, J. (1996). *Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization*. SAGE Publications.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2017). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Huda, A. (2026). Manajemen konflik dalam organisasi. *Innovative*, 2(2), 135–146.
- Leveillee, M. G. (2018). *Exploration of conflict management styles used by medical-surgical nurses* (Master's thesis). Rhode Island College.
- Miall, H., Ramsbotham, O., & Woodhouse, T. (1999). *Contemporary conflict resolution*. Polity Press.
- Putra, A. S. (2021). Manajemen konflik dalam organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13(1), 1–15.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rusdiana, A. (2015). *Manajemen konflik*. CV. Pustaka Setia.
- Sembiring, M. (2020). *Manajemen konflik organisasi*. Penerbit Akademia.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan manajemen konflik: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Salemba Humanika.
- Zartman, I. W. (2008). *Negotiation and conflict management: Essays on theory and practice*. Routledge.