



Manajemen Konflik: Tinjauan Pustaka

Saqif Haidarravy

Program Pascasarjana – Universitas Trunojoyo Madura

Muhammad Isa Anshori

Program Pascasarjana – Universitas Trunojoyo Madura

Email: saqifhaidarravy225@gmail.com

Abstrak - Kajian manajemen konflik diperlukan karena masih sulit menemukan penelitian-penelitian terdahulu yang mengangkat topik tersebut secara mendalam dan mengingat sebagian perusahaan yang belum menerapkan secara optimal program-program manajemen konflik baik di dalam maupun di luar perusahaan. Tujuan dari kajian literatur ini adalah untuk menemukan dan mengkaji variasi definisi manajemen konflik yang berdasarkan pada konteks penelitian terdahulu secara luas. Jenis data yang digunakan dalam kajian literatur ini adalah jenis data sekunder berupa artikel dan jurnal penelitian sebanyak 29 artikel dan jurnal penelitian baik nasional maupun internasional dengan rentang penerbitan tahun jurnal 2011-2022. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam kajian literatur ini adalah kajian literatur dengan bantuan database *Google Scholar* dan *Mendeley*. Teknik analisis data yang digunakan dalam kajian literatur ini adalah teknik analisis data berbasis *bibliometric* dengan bantuan *software VosViewer 1.6.19* untuk mendapatkan visualisasi manajemen konflik yang lebih komprehensif. Hasil kajian literatur ini berdasarkan pada hasil analisis data *bibliometric* melalui konteks penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa setiap studi menempatkan focus atau konsentrasi yang beragam pada manajemen konflik. Tim dan organisasi terdapat 29 outcome dari manajemen konflik berupa Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, inovasi dan produktivitas adalah empat anteseden manajemen konflik. Gaya Manajemen Konflik, Kepuasan Kerja, Kinerja Organisasi, Inovasi, Gaya Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional adalah enam konsekuensi.

Kata Kunci: Manajemen Konflik; Kajian Literatur; Anteseden; Konsekuensi; Pekerjaan yang Berkualitas

Abstract - *Conflict management studies are needed because it is still difficult to find previous studies that address this topic in depth and considering that some companies have not optimally implemented conflict management programs both inside and outside the company. The purpose of this literature review is to find and examine various definitions of conflict management based on the broad context of previous research. The type of data used in this literature review is a type of secondary data in the form of articles and research journals totaling 29 articles and research journals both nationally and internationally with the journal publication year 2011-2022. The data collection method used in this literature review was a literature review with the help of the Google Scholar and Mendeley databases. The data analysis technique used in this literature review is a bibliometric-based data analysis technique with the help of VosViewer 1.6.19 software to obtain a more comprehensive visualization of conflict management. The results of this literature review are based on the results of bibliometric data analysis through the context of previous research which shows that each study places a different focus or concentration on conflict management. Teams and organizations have 29 outcomes from conflict management in the form of leadership style, job satisfaction, innovation and*

productivity are the four antecedents of conflict management. Conflict Management Style, Job Satisfaction, Organizational Performance, Innovation, Leadership Style, Emotional Intelligence are the six consequences.

Keywords: *Conflict Management; Literature Review; Antecedents; Consequence; Quality Work*

PENDAHULUAN

Secara umum manajemen konflik dapat dikatakan sebagai factor system dan struktur organisasi yang mampu mendukung tujuan kelompok dan meningkatkan kinerja kelompok melalui pembelajaran dan inspirasi dalam rangka perbaikan organisasi (Robbins dalam Wairisal, 2022). Dalam hal ini, individu yang berada di dalam organisasi harus mampu mengimplementasikan manajemen konflik baik di dalam maupun di luar organisasi berdasarkan pada hubungan yang dibangunnya baik dengan pihak internal organisasi maupun pihak eksternal organisasi. Jika manager atau pemimpin perusahaan dapat mengimplementasikan manajemen konflik, maka manager atau pemimpin perusahaan dapat mengendalikan konflik di dalam organisasi maupun di luar organisasi dengan baik. Berbagai macam penelitian terdahulu yang telah memunculkan banyak konsep atau gagasan tentang manajemen konflik. Konsep-konsep ini muncul yang bertujuan untuk menjawab tantangan bagi organisasi yang berada di dalam lingkungan yang strategis dan dinamis serta membutuhkan pengelolaan yang baik.

Salah satu gagasan tentang manajemen konflik yang dikemukakan oleh Bradford dalam Wairisal (2022) menghasilkan teori perilaku manajemen konflik. Berdasarkan pada teori ini, terdapat tiga jenis perilaku manajemen konflik yaitu kolaborasi, konfrontasi dan akomodasi. Berkenaan dengan CM, cukup umum ditemukan penelitian terdahulu tentang topik ini selama beberapa decade terakhir. Kajian-kajian tersebut berupaya untuk mengetahui dampak atau manfaat yang dapat diperoleh dari CM, selain factor-faktor yang menentukannya. Namun, masih jarang ditemukan penelitian terdahulu yang membahas tentang CM tersebut sendiri secara mendalam dari sekian banyak penelitian terdahulu. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dalam rangka memberikan pemahaman literatur tentang CM, khususnya anteseden dan konsekuensinya sebagai bagian dari pengembangan penelitian organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengembangkan model kerangka penelitian terkait manajemen konflik.

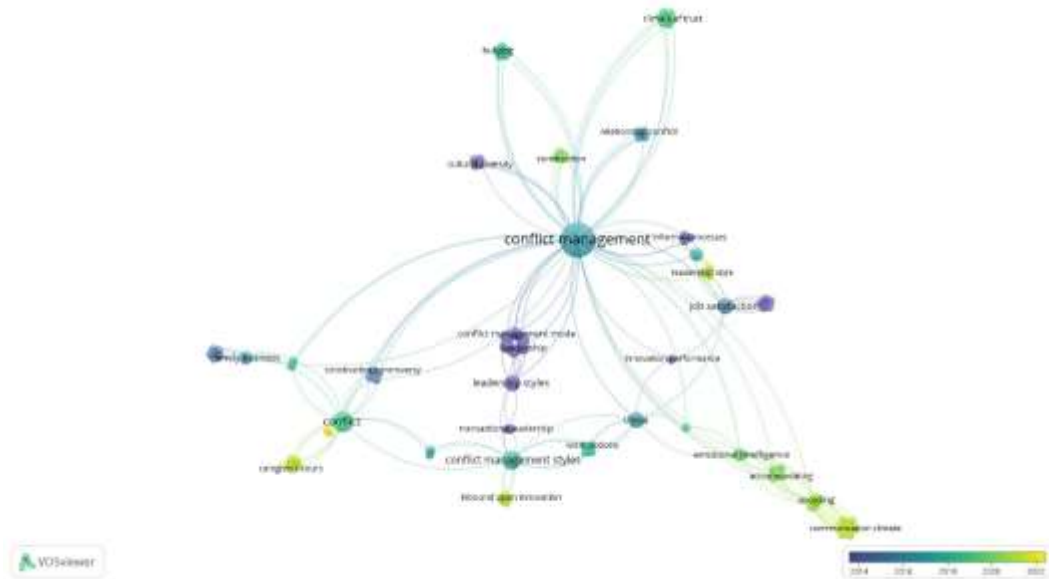
METODOLOGI PENELITIAN

Untuk melakukan kajian lebih lanjut tentang CM, maka kajian ini dilakukan dengan kajian pustaka dengan mengkaji dan mengulas suatu topik yang relevan berdasarkan pada penelitian terdahulu (Levsetek, Hovelja & Pucihar, 2018). Konsep CM yang dibahas dalam kajian literatur penelitian ini meliputi definisi, anteseden, konsekuensi dan perkembangan penelitian. Berdasarkan pada penjelasan di atas tersebut, maka dilakukan pencarian referensi berupa penelitian-penelitian sebelumnya melalui database secara online.

Dalam melakukan pencarian referensi dengan menggunakan teknik analisis data *bibliometric* dengan bantuan *software VosViewer 1.6.1.9* yang bertujuan untuk memetakan dan memvisualisasikan hubungan topik MK dengan topik yang lainnya sehingga pencarian referensi lebih mendalam dan mudah dilakukan. Namun, tidak semua penelitian terdahulu

dapat dijadikan dan digunakan referensi dalam kajian literatur penelitian ini. Terdapat beberapa kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi, sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu merupakan artikel ilmiah;
2. Penelitian terdahulu bersumber dari jurnal ilmiah;
3. Penelitian terdahulu diterbitkan pada tahun 2011-2022;
4. Penelitian terdahulu dengan minimal 29 artikel ilmiah melalui bantuan *database Google Scholar*, dan *Mendeley*;
5. Penelitian terdahulu dengan kata kuncinya adalah manajemen konflik (CM).



Gambar 1 Hasil Pemetaan Berdasarkan Pada Kata Kunci

Sumber: Data Primer Diolah, 2023 VosViewer 1.6.19

Berdasarkan pada gambar 1 di atas yang menunjukkan bahwa setelah mendapatkan artikel dari database online yang dikenal luas dan digunakan oleh peneliti lain, langkah selanjutnya adalah menganalisa relevansi artikel atau jurnal yang relevan dengan topik yang dibahas. Beberapa artikel atau jurnal ilmiah tersebut dirangkum berdasarkan database yang disajikan, sebagai berikut:

Tabel 1 Jurnal dan Artikel Ilmiah yang Relevan

No.	Database Mendeley	Kata Kunci VosViewer
1.	Google Scholar	12
2.	Elsevier atau Science Direct	1
3.	Taylor & Francis Group Online	2
4.	Emerald Insight	14
Total		29

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan pada table 1 di atas yang menunjukkan bahwa terdapat 29 kata kunci dan jurnal atau artikel ilmiah yang berhubungan dengan manajemen konflik yang merujuk pada penelitian terdahulu sebanyak 50 jurnal atau artikel ilmiah dalam rentang tahun 2011-2022.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Manajemen Konflik (MK)

Manajemen konflik pertama kali dikemukakan oleh Fiedler dan Thomas dan Kilmann dalam Altmae et. al (2011) yaitu dalam hal analisis pengukuran suatu teori manajemen konflik yang berhubungan antara gaya kepemimpinan dan manajemen konflik. Perihal tersebut di atas didukung oleh penelitian terdahulu lainnya melalui pendapat dari Chen et. al (2012) mengatakan bahwa pada saat ini, metode pengukuran yang paling banyak digunakan untuk manajemen konflik adalah skala Thomas dan Kilmann. Manajemen konflik adalah praktik mengidentifikasi dan menangani konflik dengan cara yang masuk akal, adil dan efisien (Saeed et. al, 2014). Dalam hal ini, pemimpin perusahaan seringkali mengidentifikasi dan menangani konflik di dalam organisasi secara masuk akal, adil dan efisien yang menunjukkan bahwa karya pengikutnya sangat dihormati. Selain itu, pemimpin perusahaan dengan CM juga memperlakukan pengikutnya secara setara. Dengan kata lain, pemimpin perusahaan berusaha memberikan edukasi dan perhatian kepada semua pengikut tanpa ada perbedaan apapun.

Selanjutnya, seiring dengan berbagai penelitian ke depan gagasan MK pun berkembang sehingga memunculkan berbagai definisi dengan berbagai penekanan. Dalam penelitiannya, Blake dan Mouton dalam Zhang et. al (2015) menyatakan bahwa gaya penanganan manajemen konflik yang berfokus pada pemecahan masalah dan pengintegrasian melalui kepedulian terhadap orang lain. Sementara itu, tiga studi menerapkan skala manajemen konflik secara spesifik yang menekankan pada penanganan konflik intelektual dalam konteks integrasi sudut pandang yang berbeda berdasarkan pada konsep yang dikemukakan oleh Johnson et. al dalam Vollmer (2016). Secara umum, manajemen konflik didefinisikan sebagai sejauh mana anggota tim terlibat dalam tindakan yang ditujukan untuk meredakan perselisihan tim, manajemen konflik efektif telah terbukti meningkatkan kinerja tim (Behraf et al, Somech et al, Tekleab et al, Tjosvold et al dalam Nesterkin dan Porterfield, 2016). Disisi lain, manajemen konflik didefinisikan sebagai merancang strategi yang efektif untuk meminimalkan disfungsi konflik dan memaksimalkan fungsi konstruktif konflik yang bertujuan untuk meningkatkan pembelajaran dan efektivitas dalam suatu organisasi (Rahim dalam Rojalin dan Chandan, 2018).

Berdasarkan uraian-uraian di atas, terlihat adanya berbagai gagasan tentang definisi CM yang berbeda dalam hal penekanan. Perbedaan tersebut dapat dipahami jika dilihat dari konteks masing-masing penelitian terdahulu yang berbeda. Secara ringkas kelima gagasan definisi CM di atas dapat dilihat pada table 2, sebagai berikut:

Tabel 2 Definisi Manajemen Konflik

No.	Definisi	Sumber
1.	Manajemen konflik adalah praktik mengidentifikasi dan menangani konflik dengan cara yang masuk akal, adil dan efisien.	(Saeed et. al, 2014)
2.	Gaya penanganan manajemen konflik yang berfokus pada pemecahan masalah dan pengintegrasian melalui kepedulian terhadap orang lain.	(Blake dan Mouton dalam Zhang et. al 2015)
3.	Tiga studi menerapkan skala manajemen konflik secara spesifik yang menekankan pada penanganan konflik intelektual dalam konteks integrasi sudut pandang yang berbeda.	(Johnson et. al dalam Vollmer 2015)
4.	Secara umum, manajemen konflik didefinisikan sebagai sejauh mana anggota tim terlibat dalam tindakan yang ditujukan untuk meredakan perselisihan tim, manajemen konflik efektif telah terbukti meningkatkan kinerja tim.	(Behraf et al, Somech et al, Tekleab et al, Tjosvold et al dalam Nesterkin dan Porterfield, 2016)
5.	Manajemen konflik didefinisikan sebagai merancang strategi yang efektif untuk meminimalkan disfungsi konflik dan memaksimalkan fungsi konstruktif konflik yang bertujuan untuk meningkatkan pembelajaran dan efektivitas dalam suatu organisasi.	(Rahim dalam Rojalin dan Chandan, 2018)

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Anteseden Manajemen Konflik (MK)

Setelah mengetahui pengertian MK, pada bagian ini akan membahas anteseden atau determinan CM. Berdasarkan pada berbagai konteks penelitian terdahulu dapat diketahui factor-faktor yang dapat memicu terjadinya MK. Dalam penelitian ini, tiga determinan CM diidentifikasi berdasarkan pada penelitian terdahulu yang diperoleh secara relevan. Secara ringkas ketiga factor pemicu terjadinya MK dapat dilihat pada uraian di bawah ini maupun pada table 3, sebagai berikut:

Mengacu pada hasil penelitian yang dikemukakan oleh bahwa gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai cara manajer atau pemimpin perusahaan untuk mencapai tugas tertentu dengan mempengaruhi karyawan mereka. Terdapat banyak studi kepemimpinan berfokus pada dua tujuan utama yaitu hubungan pribadi yang baik antara rekan kerja dan kepemimpinan yang efisien dan tegas. Pengelolaan manajemen konflik sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan

dan keduanya bergantung pada kepribadian individu dan lingkungan sekitarnya (Fiedler dan Thomas dan Kilmann dalam Altmae et. al, 2011).

Terdapat beberapa peneliti cenderung untuk mempromosikan pandangan kontingensi yang menyatakan bahwa baik buruknya konflik tergantung pada cara manajemen konflik yang digunakan oleh karyawan melalui pengelolaan dengan baik dan tepat, konflik dapat meningkatkan inovasi, produktivitas dan kepuasan kerja (Rahim, Callanan, Benzing, Wall dan Callister dalam Chen et al, 2012). Perihal tersebut didukung oleh pendapat dari Lee dalam Chen et al (2012) yang menemukan bahwa bawahan lebih puas dengan pengawasan atasan mereka ketika mereka menggunakan perilaku manajemen konflik tertentu melalui penerapan gaya mengintegrasikan berkompromi dan mewajibkan. Disisi lain, bawahan menganggap atasan mereka terutama memanfaatkan gaya mendominasi dan menghindari memandang mereka yang tidak kompeten dalam pengawasan dengan demikian menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka.

Tabel 3 Anteseden Manajemen Konflik

No.	Anteseden	Sumber
1.	Gaya Kepemimpinan	(Fiedler dan Thomas dan Kilmann dalam Altmae et. al, 2011)
2.	Kepuasan Kerja	Lee dalam Chen et al (2012)
3.	Inovasi	Lee dalam Chen et al (2012)
4.	Produktivitas	Lee dalam Chen et al (2012)

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Konsekuensi Manajemen Konflik

Berkenaan dengan konsekuensi atau dampak yang ditimbulkan oleh CM berdasarkan pada berbagai macam konteks penelitian terdahulu yang telah berhasil membuktikannya dalam penelitian sepanjang 2014-2022. Secara umum, MK memberikan manfaat positif dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penanganan serta pengelolaan konflik yang baik dan tepat (Behraf et al, Somech et al, Tekleab et al, Tjosvold et al dalam Nesterkin dan Porterfield, 2016). Tidak hanya pada level individu, CM juga terbukti mampu mempengaruhi kelompok dan organisasi melalui gaya kepemimpinan para atasan perusahaan (Fiedler dan Thomas dan Kilmann dalam Altmae et. al, 2011). Hal ini yang menunjukkan bahwa penelitian tentang CM telah berkembang dan merambah ke berbagai aspek dalam lingkup penelitian manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, dalam penelitian ini teridentifikasi 18 variabel yang berhubungan dengan CM berdasarkan pada berbagai macam konteks penelitian terdahulu yang dapat dilihat melalui uraian di bawah ini maupun pada table 4 sebagai berikut:

Konsekuensi CM yang paling terbukti dalam penelitian ini adalah Gaya Manajemen Konflik. Gaya manajemen konflik (CML) merupakan cerminan niat perilaku individu maupun kelompok ketika menghadapi situasi konflik melalui lima gaya yaitu 1). Bersaing; 2). Berkolaborasi; 3). Kompromi; 4). Akomodatif; 5). Menghindari (Thomas dan Womack dalam Ma et al, 2010). Penjelasan tersebut di atas didukung dan diperkuat oleh pendapat Ma dan

Sorenson dalam Meng et al (2018) menyatakan bahwa lima gaya tersebut yang berasal dari dua dimensi memberikan dasar yang kuat untuk strategi dalam menangani manajemen konflik.

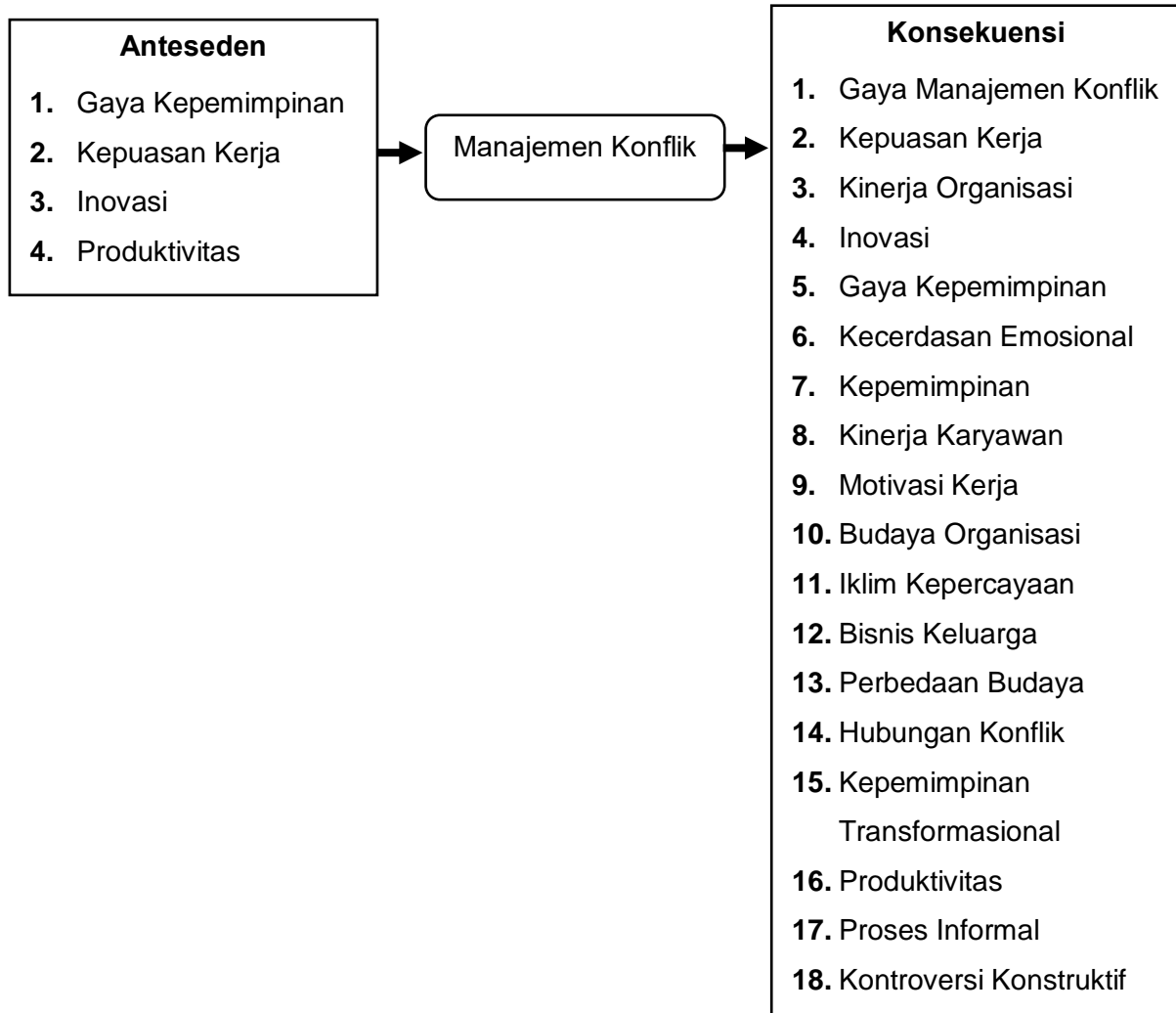
Tabel 4 Konsekuensi Manajemen Konflik

No.	Konsekuensi	Sumber
1.	Gaya Manajemen Konflik	(Ma et al, 2010); (Gull et al, 2012); (Choi et al, 2013); (Saeed et al, 2014); (Zhang et al, 2015); (Bernaldez et al, 2016); (Lu et al, 2017); (Meng et al, 2018); (Wang et al, 2020); (Aoun et al, 2020); (Shabani et al, 2022); (Imtiaz et al, 2022)
2.	Kepuasan Kerja	(Chen et al, 2012); (Choi et al, 2013); (Coggburn et al, 2017); (Anas et al, 2020); (Hardin et al, 2021)
3.	Kinerja Organisasi	(Awan et al, 2015); (Coggburn et al, 2017); (Wang et al, 2020); (Gomathy et al, 2022)
4.	Inovasi	(Chen et al, 2012); (Zhang et al, 2015); (Vollmer et al, 2015); (Wang et al, 2020)
5.	Gaya Kepemimpinan	(Altmae et al, 2011); (Saeed et al, 2014); (Hardin et al, 2021)
6.	Kecerdasan Emosional	(Zhang et al, 2015); (Helen et al, 2018); (Alomatri et al, 2020)
7.	Kepemimpinan	(Altmae et al, 2011); (Anas et al, 2020)
8.	Kinerja Karyawan	(Aoun et al, 2020); (Hardin et al, 2021)
9.	Motivasi Kerja	(Hardin et al, 2021); (Imtiaz et al, 2022)
10.	Budaya Organisasi	(Pietro et al, 2013); (Hardin et al, 2021)
11.	Iklim Kepercayaan	(Rojalin et al, 2019)
12.	Bisnis Keluarga	(Caputo et al, 2018)
13.	Perbedaan Budaya	(Cui et al, 2020)
14.	Hubungan Konflik	(Nesterkin et al, 2016)
15.	Kepemimpinan Transformasional	(Saeed et al, 2014)
16.	Produktivitas	(Kehinde et al, 2011)
17.	Proses Informal	(Pietro et al, 2013)
18.	Kontroversi Konstruktif	(Vollmer et al, 2015)

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Kerangka Konseptual

Mengacu pada hasil sebelumnya dapat dilihat bahwa efek anteseden CM dengan CM tersebut sendiri dan CM terhadap konsekuensinya digambarkan dalam kerangka konseptual, sebagai berikut:



Gambar 2 Kerangka Konseptual Manajemen Konflik

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Pengembangan Penelitian Manajemen Konflik

Berdasarkan pada literatur yang diperoleh, ditemukan bahwa penelitian terdahulu tentang CM dilakukan dalam berbagai konteks. Konteks yang telah diidentifikasi ada Sembilan konteks. Dari Sembilan konteks tersebut, tiga konteks yang paling dominan dipelajari yaitu sector manufaktur, sector perbankan dan multisector.

Dalam konteks multisectoral, penelitian terdahulu berusaha untuk menentukan peran CM dalam berbagai aspek organisasi terlepas dari sector tertentu. Hal ini tentunya dapat memberikan pemahaman yang lebih luas tentang CM dan hasil penelitian terdahulu tersebut

cenderung lebih mudah diaplikasikan pada berbagai jenis perusahaan sesuai dengan kebutuhannya masing-masing.

Sedangkan, dalam konteks manufaktur, penelitian terdahulu berfokus pada peran CM dalam mendukung peningkatan dan perbaikan kegiatan organisasi. Dalam hal ini, pemimpin perusahaan cenderung memberikan edukasi terkait penanganan dalam menghadapi konflik yang bersifat positif bagi perusahaan terhadap para karyawan secara masuk akal, adil, efektif dan efisien melalui gaya manajemen konflik (Saeed et al, 2014).

Selain kedua sector tersebut di atas banyak penelitian terdahulu telah dilakukan dalam konteks perbankan. Artinya, penelitian terdahulu berusaha untuk menentukan peran CM melalui pengadaan pelatihan sumber daya manusia yang bertujuan untuk menangani konflik secara efektif dan efisien. Perihal tersebut akan mampu meningkatkan kinerjanya dan mempertahankan daya saingnya dalam hal digitalisasi dan investasi perbankan (Imtiaz et al, 2022).

Tabel 5 Literatur Sektor Penelitian

No.	Sektor	Sumber
1.	Multisektor	(Ma et al, 2010); (Pietro et al, 2013); (Zhang et al, 2015); (Vollmer et al, 2015); (Coggburn et al, 2017); (Caputo et al, 2018); (Meng et al, 2018); (Chen et al, 2019); (Anas et al, 2020); (Gomathy et al, 2022)
2.	Manufaktur	(Altmæ et al, 2011); (Chen et al, 2012); (Saeed et al, 2014); (Wang et al, 2020); (Aoun et al, 2020); (Shabani et al, 2022)
3.	Perbankan	(Kehinde et al, 2011); (Choi et al, 2013); (Awan et al, 2015); (Imtiaz et al, 2022)
4.	Ritel	(Nesterkin et al, 2016); (Rojalin et al, 2019)
5.	Konstruksi	(Cui et al, 2020); (Lu et al, 2017)
6.	Pendidikan	(Bernaldez et al, 2016); (Hardin et al, 2021)
7.	Tekstil	(Gull et al, 2012)
8.	Pemerintahan	(Alomari et al, 2020)
9.	Pelayanan	(Issaouia et al, 2019)

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan mengkaji variasi definisi manajemen konflik yang berdasarkan pada konteks penelitian terdahulu secara luas. Penelitian ini menggunakan 29 artikel dan jurnal ilmiah yang relevan untuk mengkaji manajemen konflik dari tahun 2011 hingga 2022. Penelitian ini membahas tentang konsep manajemen konflik yang meliputi definisi, anteseden, konsekuensi dan perkembangan konteks penelitian terdahulu. Namun, focus utama penelitian ini adalah pada anteseden dan konsekuensi.

Selanjutnya, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga factor yang menentukan manajemen konflik yaitu gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, inovasi, produktivitas. Selain itu, terdapat berbagai macam dampak yang ditimbulkan oleh manajemen konflik. Secara umum, manajemen konflik berkontribusi dalam menentukan konsekuensi yaitu 1). Gaya Manajemen Konflik ; 2). Kepuasan Kerja; 3). Kinerja Organisasi; 4). Inovasi; 5).

Gaya Kepemimpinan; 6). Kecerdasan Emosional. Selain di level individu, manajemen konflik dapat diketahui berpengaruh pada level tim dan organisasi. Selanjutnya, pengembangan manajemen konflik dapat ditelusuri melalui 29 artikel dan jurnal literatur yang relevan. Penelitian tentang manajemen konflik tidak terbatas pada konteks tertentu, akan tetapi juga sudah dimulai meluas ke berbagai konteks penelitian terdahulu.

Dengan temuan tersebut dapat dibentuk kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara anteseden dan konsekuen manajemen konflik. Namun, kerangka tersebut masih perlu dikembangkan dengan mengacu pada berbagai macam konteks penelitian terdahulu tentang manajemen konflik. Perihal tersebut perlu dilaksanakan dalam rangka pengembangan konstruksi penelitian yang lebih beragam sesuai dengan situasi di masing-masing perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Altmae. Et al. (2011). Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations). *Baltic Journal of Management*, 08 (01), P. 45-65.
- Wang. Et al. (2020). Impact of Open Innovation on Organizational Performance in Different Conflict Management Styles: Based on Resource Dependence Theory. *International Journal of Conflict Management*, 32 (02), P. 199-222.
- Sahoo. Et al. (2019) Organizational Justice, Conflict Management and Employee Relations. *International Journal of Manpower*, 40 (04), P. 783-799.
- Chen. Et al. (2012). Improving Employees' Job Satisfaction and Innovation Performance Using Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 23 (02), P. 151-172.
- Caputo. Et al. (2018). Conflict Management in Family Businesses A Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review. *International Journal of Conflict Management*. 29 (04), P. 519-542.
- Cogburn. Et al. (2017). Employee Job Satisfaction and Organizational Performance: THE Role of Conflict Management. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 17 (04), P. 498-530.
- Liu. Et al. (2020). Impact of Culture Differences on Performance of International Construction Joint Ventures: The Moderating Role of Conflict Management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27 (09), P. 2353-2377.
- Ma. Et al. (2010). Explore The Impact of Collectivism on Conflict Management Styles: a Turkish Study. *International Journal of Conflict Management*, 21 (02), P. 169-185.
- Meng. Et al. (2018). The Impact of Young Chinese Employees' Notions of Work on Conflict Management Styles An Explorative Study. *International Journal of Conflict Management*, 29 (03), P. 306-326.
- Vollmer, Albert. (2015). Conflicts in Innovation and How to Approach The "Last Mile" of Conflict Management Research – a Literature Review. *International Journal of Conflict Management*, 26 (02), P. 192-213.

- Zhang. Et al. (2015). Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Innovation Performance An Empirical Study of Chinese Employees. *International Journal of Conflict Management*, 26 (04), P. 450-478.
- Nesterkin. Et al. (2016). Conflict Management and Performance of Information Technology Development Teams. *Team Performance Management*, 22 (05), P. 242-256.
- Saeed. Et al. (2014). Leadership Styles: Relationship with Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 25 (03), P. 214-225.
- Chen. Et al. (2019). Emotional Intelligence and Conflict Management Styles. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (03), P. 458-470.
- Shabani. Et al. (2022). The Impact of Conflict Management Styles on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Emerging Science Journal*, 06 (04), P. 758-775.
- Anastasiou, Sophia. (2020). The Significant Effect of Leadership and Conflict Management on Job Satisfaction. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 09 (06), P. 09-17.
- Aoun. Et al. (2020). The Effect of Conflict Management Styles on Employee Performance Among Lebanese Industrial Firms. *Journal of Technology and Operations Management*, 15 (01), P. 50-59.
- Imtiaz. Et al. (2022). Impact of Conflict Management Styles on Employee Motivation and Organization Performance of Banking Industry of Bahawalpur in Digital Era. *Business Review of Digital Revolution*, 02 (02), P. 28-35.
- Choi, Younyoung. (2013). The Influence of Conflict Management Culture on Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 04 (04), P. 687-692.
- Gomathy. Et al. (2022). Conflict Management and Its Impact on Organizational Performance. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 06 (03), P. 01-05.
- Gull. Et al. (2012). Impact of Conflict Management Styles on Team Effectiveness in Textile Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Management*, 07 (03), P. 219-229.
- Kehinde. Et al. (2011). Impact of Conflict Management on Corporate Productivity: An Evaluative Study. *Australian Journal of Business and Management Research*, 01 (05), P. 44-49.
- Awan. Et al. (2015). Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd. *Research Journal of Finance and Accounting*, 06 (11), P. 88-102.
- Alomari. Et al. (2020). The Impact of Emotional Intelligence on Conflict Management Case Study from Jordan, *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24 (08), P. 8260-8270
- Hardin. Et al. (2021). The Influence of Motivation, Organizational Culture, Leadership Style, Conflict Management, on Job Satisfaction and Lecturer Performance at Universities in Southeast Sulawesi Province. *International Journal of Management Progress*, 03 (01), P. 48-77.

- Bernaldez. Et al. (2016). The Mediating effect of Conflict Management styles of School Heads on the relationship between Ethical Climate and Organizational Commitment among Public Elementary Schools in region XI. *International Journal of Management Excellence*, 07 (01), P. 743-750
- Lu. Et al. (2017). The Influence of Conflict Management Styles on Relationship Quality: The Moderating Effect of The Level of Task Conflict. *International Journal of Project Management*, 35 (08), P. 1483-1494.
- Pietro. Et al. (2013). The Role of Organizational Culture on Informal Conflict Management. *International Journal of Public Administration*, 36 (13), P. 910-921.
- Issaoui. Et al. (2019). Impact of Decentralization, Negotiation Policies, and Conflict Management Rules on The Caregivers' Tours' Problem. *International Journal of Healthcare Management*, 14 (03), P. 813-828.