

MANAJEMEN KONFLIK DAN RESOLUSI KONFLIK: STUDI KASUS PADA PT. AFI (ES KRIM AICE)

Putu Chris Susanto¹, I Nyoman Bontot², Nengah Widiangga
Gautama³, Ida Ayu Manik Dyah Savitri⁴

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika, Bisnis, dan Humaniora, Universitas Dhyana Pura; ²Program Studi Komunikasi Hindu, Fakultas Dharma Duta, Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar; Program Studi Manajemen Logistik, Politeknik Transportasi Darat Bali; ⁴Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Handayani; ¹²³⁴Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Terbuka

Email: chris.susanto@undhirabali.ac.id

ABSTRAK

Artikel ini mengeksplorasi manajemen konflik dan resolusi konflik yang terjadi pada PT. AFI (produsen es krim Aice) dengan pendekatan studi kasus. Dari analisis data sekunder *vis-à-vis* teori manajemen konflik dan resolusi konflik, penulis menemukan bahwa konflik antara manajemen dan pekerja pada PT. AFI merupakan konflik hubungan, yang berpotensi menurunkan motivasi dan produktivitas. Terdapat pula kegagalan mendiagnosis konflik dan memisahkan konflik dari individu yang terlibat (*depersonalizing*). Dalam hal resolusi konflik, manajemen awalnya menerapkan pendekatan penghindaran (*avoidance*), yang kemudian berubah menjadi pendekatan konfrontasi, hingga akhirnya mengadopsi pendekatan kompromi melalui mediasi pihak ketiga. Apabila manajemen sejak awal menerapkan manajemen konflik dan upaya mencari resolusi dengan pendekatan *Alternative Dispute Resolution* (ADR), ada potensi bahwa solusi yang dicapai bersifat kolaboratif dan bukan hanya kompromi.

Kata kunci: *Alternative Dispute Resolution* (ADR), diagnosis konflik, manajemen konflik, perilaku organisasi, resolusi konflik

ABSTRACT

This article explores conflict management and conflict resolution in PT. AFI (producer of Aice ice cream brand) using the case study method. From the analysis of secondary data vis-à-vis conflict management and conflict resolution theories, the author found that the conflict between PT. AFI's management and its unionized workers is relational in nature, which potentially has the adverse consequences of reducing motivation and productivity. Failure in proper conflict diagnosis and depersonalizing the conflict was also observed. In terms of conflict resolution, the management initially applied the avoidance approach, followed by the confrontational approach, before adopting the compromised approach through a third-party mediation. If the management had applied conflict management in order to find a resolution using Alternative Dispute Resolution (ADR) from early on, there would have been the potential to achieve a collaborative solution and not just compromise.

Keywords: *Alternative Dispute Resolution* (ADR), conflict diagnosis, conflict resolution, conflict management, organizational behavior

1. Pendahuluan

Sebuah organisasi terbentuk dari individu dan kelompok dengan perbedaannya masing-masing, namun tetap dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Perbedaan antar individu dan kelompok dalam organisasi dapat menyebabkan perbedaan pendapat, persepsi, dan perilaku—bahkan dapat menyebabkan terjadinya konflik. Cara pandang tradisional menganggap bahwa konflik sebagai hal negatif yang harus dihindari, namun kajian perilaku organisasi kontemporer menyatakan bahwa konflik adalah hal yang lumrah dan tidak dapat dihindari dalam sebuah organisasi (Yirik et al., 2015). Konsekuensi negatif maupun positif dari sebuah konflik tergantung pada konteks dan penanganan konflik tersebut.

Konflik dapat terjadi antar individu, antar kelompok, maupun antar organisasi, serta dapat disebabkan ketidaksepahaman terkait tujuan atau pembagian/penggunaan sumber daya. Salah satu bentuk konflik antar kelompok dalam organisasi adalah perselisihan antara manajemen dengan kelompok pekerja, terutama yang tergabung dalam serikat pekerja/buruh. Hann et al. (2019) menyatakan bahwa konflik antar kelompok organisasi berpotensi menjadi konflik yang rumit karena melibatkan banyak individu yang dapat membentuk mentalitas “mereka vs. kami”. Cara manajemen mengatasi konflik sangat berpengaruh terhadap suasana dan iklim kerja, di samping produktivitas dan kinerja organisasi.

Sebagaimana unsur lainnya dalam sebuah organisasi, konflik juga harus dikelola dengan baik. Konflik didefinisikan sebagai gesekan, ketidaksepahaman, atau perselisihan yang terjadi antar individu atau di dalam kelompok ketika persepsi (Griffin and Moorhead, 2014) atau tindakan seseorang yang mendapatkan resistensi dari anggota kelompok lain (Madalina, 2016). Kesalahan mengelola konflik dapat menguras energi dan sumber daya organisasi, karenanya dibutuhkan manajemen konflik yang baik. Manajemen konflik mencakup keseluruhan upaya dan proses mendiagnosis konflik, menentukan intensitas konflik, mencari metode intervensi yang sesuai, dan memonitor hasil resolusi konflik (Yirik et al., 2015). Ada dua jenis konflik dalam organisasi yang memerlukan manajemen konflik. Konflik yang terkait tugas (*task conflict*) merupakan konflik positif karena mengarah pada cara mengatasi masalah berdasarkan perspektif yang berbeda sehingga dapat mendorong kreativitas dan membantu pengambilan keputusan organisasi, sedangkan konflik terkait hubungan (*relationship conflict*) merupakan konflik negatif karena mengacu pada ketidaksetujuan mengenai nilai-nilai dan konteks hubungan antar individu atau kelompok, yang malah dapat menurunkan motivasi dan produktivitas dalam organisasi (Flanagan and Runde, 2008; Huan and Yazdanifard, 2012).

Konflik harus ditangani dengan baik melalui manajemen konflik dan resolusi konflik (*conflict resolution*). Konsekuensi konflik dapat berupa hambatan komunikasi antara anggota organisasi, yang bahkan dapat mengganggu anggota lain yang tidak berkonflik, serta dapat penurunan semangat kerja, peningkatan *turnover* pekerja, pengalihan sumber daya untuk mengatasi konflik yang berkepanjangan, publisitas sorotan media yang negatif, sampai konsekuensi hukum (Huan and Yazdanifard, 2012). Langkah awal manajemen konflik yang efektif adalah diagnosis konflik, untuk memahami alasan terjadinya konflik dan kemudian mencari pemecahan atau resolusi terhadap konflik tersebut. Diagnosis konflik meliputi upaya dan tindakan memisahkan konflik dari individu yang terlibat (*depersonalizing*), sehingga dapat memahami akar konflik secara lebih objektif untuk kemudian mencari metode intervensi dan resolusi yang tepat (Madalina, 2016). Setelah dilakukan diagnosis, organisasi perlu mengambil upaya untuk mengatasi konflik dengan resolusi konflik (*conflict resolution*), yang didefinisikan sebagai upaya terstruktur untuk mengurangi dampak negatif konflik agar tidak menyebabkan disrupsi dalam organisasi, dan agar organisasi dapat segera pulih dari situasi konflik (Griffin and Moorhead, 2014).

Salah satu perusahaan yang dalam sejak tahun 2017 banyak terlibat dalam konflik *intergroup*, yakni antara kelompok pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja dengan manajemen perusahaan, adalah PT. Alpen Food Industry yang merupakan produsen es krim Aice. Pekerja pabrik Aice tergabung dalam Serikat Gerakan Buruh Bumi Indonesia PT Alpen Food Industry (SGBBI PT AFI), yang dinaungi oleh Federasi Serikat Buruh Demokratik Kerakyatan (F-SEDAR) (Regina et al., 2021). Mereka menyuarakan kesulitan yang dihadapi dalam menerima hak dan kesejahteraan sebagai pekerja yang dianggap tidak setimpal dengan beban dan kondisi kerja. Konflik ini sempat banyak mendapatkan perhatian media mulai dari kasus karena tuduhan eksploitasi pekerja (Nathaniel, 2017), buruh yang mogok kerja karena tingginya kasus keguguran pada buruh yang hamil (Wismabrata, 2020), perusahaan memberlakukan PHK terhadap buruh yang mogok kerja (Sembiring, 2020), sampai konflik hubungan industrial dalam perusahaan (Meril, 2021).

Konflik dalam PT. AFI juga sudah dianalisis beberapa peneliti, di antaranya Regina et al. (2021) dari sudut pandang ilmu komunikasi, Nadila (2021) dari sudut pandang hubungan masyarakat/*public relations*, dan Sari (2019) dari sudut pandang etika korporasi/*corporate ethics*. Namun, sampai saat ini belum banyak telaah kasus konflik pada PT. AFI dari sudut pandang perilaku organisasi, spesifiknya konflik dalam organisasi. Karenanya, penulis bertujuan menganalisis kasus konflik intra-organisasi yang terjadi pada PT. AFI dari perspektif perilaku organisasi, dengan merujuk pada teori dan konsep manajemen konflik serta resolusi konflik, dan memberikan rekomendasi terhadap langkah-langkah strategis dalam penanganan konflik agar memberi manfaat bagi organisasi.

2. Metode

Studi kasus ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan sumber data sekunder yang berasal dari studi pustaka terhadap artikel ilmiah dan artikel populer yang terkait dengan topik. Berdasarkan data sekunder yang terkumpul, penulis melakukan analisis dengan membandingkan temuan-temuan penulis terdahulu terkait kasus konflik manajemen dan pekerja pada PT. AFI dengan literatur terkait perilaku organisasi dan manajemen konflik.

Model yang digunakan untuk menelaah studi kasus ini adalah model Thomas (1992) serta instrumennya yakni *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI), yang terdiri dari 5 (lima) jenis resolusi konflik (Thomas and Kilmann, 2008), yakni:

- (1) *Avoidance*, yakni menghindari konflik karena dianggap akan menyebabkan ketegangan atau karena kurangnya kepercayaan diri dalam mengelola konflik. Pendekatan ini lebih cocok jika situasi konflik masih minor. Resolusi konflik jenis ini dianggap tidak tegas sekaligus tidak kooperatif, karena hanya menghindari dan menunda masalah.
- (2) *Competition*, yakni menghadapi konflik dengan argumentasi dan debat secara langsung. Resolusi konflik jenis ini dianggap tegas karena menghadapi konflik secara langsung, namun dianggap kurang kooperatif karena tujuan masing-masing pihak berlawanan sehingga cenderung memunculkan mentalitas menang-kalah (*win-lose*).
- (3) *Accommodation*, yakni cenderung mengalah untuk kepentingan yang lebih besar dengan cara mengorbankan sebagian dari kepentingan diri (*self-sacrifice*). Resolusi konflik jenis ini dianggap tidak tegas namun kooperatif, karena mendahulukan kebersamaan dan keharmonisan hubungan sehingga ada unsur mengalah demi kepentingan kelompok.
- (4) *Compromise*, yang berada di tengah-tengah baik dalam hal ketegasan maupun kerjasama (*cooperativeness*). Tujuan berkompromi adalah untuk

menemukan solusi cepat yang dapat diterima bersama, sehingga dicapai jalan tengah yang "sama-sama enak". Kompromi dapat diambil jika waktu resolusi konflik cenderung singkat dan solusi yang diambil merupakan solusi sementara sampai mendapatkan solusi yang lebih permanen.

- (5) *Collaboration*, yang melibatkan peleburan ide bersama dari pihak-pihak yang berkonflik, sehingga mendapatkan solusi jangka panjang yang optimal. Kolaborasi merupakan pendekatan resolusi konflik yang tegas sekaligus kooperatif, namun membutuhkan waktu yang panjang dan proses negosiasi yang alot.

Di samping itu, studi kasus ini juga menelaah penerapan *Alternative Dispute Resolution* (ADR) dalam bentuk negosiasi dan mediasi. ADR merupakan mekanisme alternatif yang dapat diambil organisasi dalam mengatasi konflik yang menghindari litigasi atau jalur hukum yang berbelit, terutama dalam konflik antar kelompok atau antara manajemen dengan serikat pekerja (Lipsky et al., 2019). ADR mengedepankan tingkat kepercayaan (*trust*) dalam proses resolusi konflik, serta dapat menghindari penurunan moral dan motivasi pegawai, terutama yang melibatkan mediasi (Hann et al., 2019). Mediasi sebagai salah satu bentuk ADR ditemukan dapat mengurangi kesan konfrontasional, sekaligus dapat mencapai hasil yang lebih jangka panjang (*sustainable*) (Saundry et al., 2013).

3. Hasil dan Pembahasan

Dalam studi kasus konflik antara manajemen dengan serikat buruh PT. AFI, konflik yang terjadi merupakan bentuk konflik antar kelompok dalam organisasi. Perusahaan multinasional yang berbasis di Singapura dan memproduksi es krim dengan merek Aice ini memiliki lokasi produksi di Cikarang Barat, Bekasi, Jawa Barat (Nadila, 2021). Di lokasi itulah terjadi konflik antara pekerja pabrik PT AFI yang tergabung dalam Serikat Gerakan Buruh Bumi Indonesia PT Alpen Food Industry (SGBBI PT AFI) dengan manajemen.

Perselisihan terjadi karena adanya perbedaan persepsi, ekspektasi, dan realita antara pekerja dengan manajemen terkait hak dan kesejahteraan pekerja. Konflik sudah terjadi sejak tahun 2017, dimulai dari PT. AFI disinyalir menyalahi aturan kontrak kerja dengan adanya 16 buruh yang dikontrak lebih dari tiga kali dan 56 yang kontraknya diperpanjang pada kontrak ketiga tanpa 30 hari jeda (Nathaniel, 2017). Ada pula kasus buruh yang mengalami kecelakaan kerja tidak ditanggung biaya pengobatannya oleh perusahaan (Sari, 2019). Kasus semakin mengeskalasi terutama terkait jam kerja malam atau lembur yang tidak membedakan pekerja termasuk buruh perempuan yang sedang hamil, sehingga tingkat kematian bayi dalam kandungan dan keguguran sangat tinggi (14 kasus keguguran dan 6 kematian bayi baru lahir antara tahun 2019 sampai 2020) (Nadila, 2021; Wismabrata, 2020).

Para pekerja juga mengeluhkan kondisi kerja yang kurang layak dan tidak sesuai dengan aturan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), tingginya angka kecelakaan di tempat kerja, serta pemberian bonus dengan metode "cek mundur" yang akhirnya dinyatakan sebagai cek kosong (Regina et al., 2021). Sebagian pekerja melakukan aksi mogok pada tahun 2020, yang ditanggapi dengan sanksi dan penangguhan bonus kepada pekerja yang terlibat mogok (Sembiring, 2020). Perusahaan akhirnya menempuh jalur mediasi dan berkomitmen melakukan pembenahan yang difasilitasi oleh Disnaker Kabupaten Bekasi (Regina et al., 2021).

Berdasarkan jenisnya, konflik yang terjadi pada perusahaan PT. AFI dapat dikatakan sebagai *relationship conflict* karena merupakan konflik dalam konteks hubungan antara manajemen dengan kelompok pekerja. Konflik jenis ini berpotensi menurunkan motivasi dan produktivitas dalam organisasi jika dibiarkan berlarut

(Flanagan and Runde, 2008; Huan and Yazdanifard, 2012). Sebagai dampak dari konflik di PT. AFI, dapat diasumsikan terjadi penurunan semangat kerja dan demotivasi. Dapat juga dianalisis dari langkah perusahaan mendatangkan pekerja *outsourcing* dari Jawa Timur di tengah aksi serikat buruh (F-SEDAR, 2020), bahwa produktivitas perusahaan mulai terganggu dengan aksi mogok pegawai sebagai konsekuensi konflik yang terjadi. Dampak tidak langsung dari konflik ini berupa liputan negatif dari media (Nathaniel, 2017; Sembiring, 2020; Wismabrata, 2020).

Berdasarkan pendekatan dalam menghadapi konflik, nampak bahwa manajemen pada awalnya mengadopsi pendekatan tradisional dengan menghindari konflik. Namun seiring berjalannya waktu dan dengan eskalasi konflik yang terjadi, perusahaan mengenali bahwa konflik ini tidak bisa dihindari (*unavoidable*) karena memengaruhi perilaku pekerja dalam organisasi. Nampak juga ada kekeliruan dalam mendiagnosis konflik pada awalnya, sehingga dari tahun 2017 sampai 2020 tidak ada resolusi bermakna yang dapat dicapai, dan karenanya konflik mengeskalasi sampai pada tindakan unjuk rasa dan mogok kerja. Manajemen juga gagal memisahkan konflik dari individu yang terlibat (*depersonalizing*), terbukti dengan adanya tindakan diskriminasi berupa penangguhan bonus terhadap pekerja yang pada waktu itu sempat melakukan mogok kerja di tahun 2017 dan 2018 (F-SEDAR, 2020). Pihak manajemen dari tahun 2017 sampai 2020 nampak tidak berusaha memahami akar konflik untuk mencari resolusi yang paling tepat seperti yang disarankan oleh Madalina (2016).

Terkait dengan resolusi konflik, berdasarkan model Thomas (1992) dan instrumen *Thomas-Kilmann Conflict Mode* (TKI), dapat dianalisis bahwa manajemen PT. AFI mengadopsi tiga jenis resolusi konflik. Pertama, manajemen mengadopsi model *conflict avoidance* (2017-2019), yang diamati dari tindakan manajemen menunda konfrontasi, namun tidak kooperatif terhadap pihak serikat pekerja. Sebagai contoh, perusahaan memberikan sanksi sepihak kepada pekerja yang terlibat aksi mogok kerja. Setelah adanya tekanan dari luar dan pemberitaan di media, manajemen beralih ke strategi *competition* dengan argumentasi dan pembelaan diri. Sebagai contoh, pihak Humas PT. AFI sempat menyalahkan pekerja yang tidak bekerja sesuai SOP dalam menjawab isu pelanggaran prosedur K3 serta penanganan kecelakaan kerja yang minim (Sari, 2019). Perusahaan juga sempat menyalahkan pekerja yang terlibat dalam aksi mogok kerja. Setelah adanya upaya mediasi yang disupervisi oleh Dinas Tenaga Kerja, akhirnya manajemen PT. AFI mengambil pendekatan kompromi (*compromise*). Pihak manajemen bertemu dengan perwakilan serikat pekerja melalui jalur mediasi, setelah sebelumnya dua kali tidak memenuhi panggilan mediasi (*avoidance*) (Regina et al., 2021). Setelah melakukan PHK secara sepihak bagi pekerja yang terlibat dalam aksi mogok (*competition*), akhirnya pihak perusahaan memenuhi undangan mediator Disnaker Kabupaten Bekasi. Dalam pendekatan kompromi untuk resolusi konflik yang akhirnya diambil, pihak perusahaan menyatakan berkomitmen mematuhi hasil mediasi (Meril, 2021).

Studi kasus pada PT. AFI menunjukkan pentingnya manajemen konflik dan resolusi konflik dalam organisasi. Sebenarnya konflik internal (*intergroup*) yang dihadapi manajemen perusahaan dengan kelompok pekerja tidak perlu berlarut jika sejak awal perusahaan telah menerapkan manajemen konflik, melakukan diagnosis permasalahan, dan mencari solusi melalui resolusi konflik. Dalam manajemen konflik, hal pertama yang penting dilakukan adalah agar perusahaan tidak melihat pekerja sebagai sumber daya yang mudah tergantikan. Dengan memandang setiap SDM sebagai sumber daya yang bermakna dan layak dihargai, perusahaan dapat lebih menerapkan nilai kemanusiaan dan perilaku organisasi.

Terkait dengan manajemen konflik, perusahaan seharusnya lebih bisa menggali akar masalah dengan lebih objektif, dengan memisahkan konflik dari individunya (*depersonalizing*) seperti yang disarankan oleh Madalina (2016). Salah

satu akar masalah dalam konflik di PT. AFI adalah perlakuan terhadap buruh hamil yang menyebabkan tingginya kasus keguguran dan kematian bayi, sistematis upah yang tidak sesuai dengan standar, demosi dan sanksi yang tidak proporsional, beban dan durasi kerja yang tidak sesuai standar, dan kondisi K3 yang perlu diperbaiki (Meril, 2021). Jika perusahaan sejak awal dapat mendiagnosis permasalahan, maka dapat dicarikan jalan keluar dan intervensi yang tidak hanya menghindari masalah.

Hal yang kemudian dapat diterapkan adalah resolusi konflik, terutama dengan pendekatan *Alternative Dispute Resolution* (ADR) khususnya mediasi yang tidak mengikat (*non-binding mediation*). Apabila konflik belum sampai ke ranah publik dan harus dimediasi oleh mediator yang ditunjuk pemerintah (misalnya Dinas Tenaga Kerja), manajemen dapat lebih bebas mencari solusi bersama dengan perwakilan serikat pekerja dengan perantara mediator yang disetujui bersama. sector (Roche 2015). Proses mediasi yang diprakarsai bersama dan disetujui bersama sebagai penerapan ADR menggunakan pendekatan yang berbasis pada kepentingan semua pihak, dengan penekanan pada pemulihan hubungan dan pencarian solusi/*outcome* yang lebih *sustainable* dalam jangka panjang (Hann et al., 2019). ADR dengan mediasi mengizinkan perusahaan untuk melakukan proses mediasi dan negosiasi dalam setiap tahapan konflik. Menurut Roche (2015), mediasi dapat diimplementasikan sebelum sebuah isu meningkat menjadi konflik yakni melalui pendekatan negosiasi yang difasilitasi mediator (*assisted bargaining*), setelah konflik muncul dan adanya jalan buntu sehingga membutuhkan moderator (*conciliation*), atau setelah konflik ditangani untuk menginvestigasi apakah penanganan sudah sesuai untuk pihak-pihak yang terlibat (*investigative*).

Apabila sedari awal perusahaan tidak menunda-nunda penanganan konflik (*avoidance approach*), manajemen pun akhirnya tidak perlu berkompetisi dengan pihak pekerja (*competition approach*). Apabila lebih banyak waktu dan tenaga bisa diluangkan untuk bernegosiasi melalui mediasi dengan persetujuan bersama (tidak dipaksakan), maka tidak tertutup kemungkinan adanya solusi yang cenderung kolaboratif (*collaboration approach*) yang lebih optimal dan lebih dapat bertahan jangka panjang dibandingkan solusi kompromi (*compromise approach*) yang masih akan meninggalkan perasaan tidak puas bagi pihak-pihak yang terlibat. Di samping itu, komunikasi yang terjalin akan lebih efektif, karena proses mediasi yang disepakati bersama dan tidak terburu-buru akan mengizinkan adanya komunikasi dua arah, umpan balik, dan pengungkapan fakta-fakta dan bukan hanya pendapat atau keluhan (Madalina, 2016).

Lebih lanjut, Huan & Yazdanifard (2012) merekomendasikan 8 (delapan) langkah resolusi konflik yang harusnya dapat diperhatikan perusahaan dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik dengan lebih efektif, yang meliputi: (1) membuat aturan main bersama, (2) memilih fasilitator/mediator yang disetujui bersama oleh para pihak, (3) mendiagnosis akar masalah dan mengungkapkan detail masalah secara objektif, (4) melakukan pencarian fakta dan mengklarifikasi persepsi para pihak yang terlibat, (5) memfokuskan pada kebutuhan individu dan kebutuhan bersama, (6) mengembangkan beberapa pilihan untuk menyelesaikan masalah, (7) mengembangkan langkah-langkah tindak lanjut bersama, dan (8) membuat persetujuan bersama yang saling menguntungkan. Dengan manajemen konflik dan mekanisme resolusi konflik yang baik, eskalasi konflik dapat dihindari, diharapkan hubungan antar pihak yang berkonflik dapat tetap dijaga, serta produktivitas dan kinerja perusahaan tetap dapat tercapai dengan efektif.

4. Simpulan

Konflik dapat terjadi pada setiap organisasi, salah satu faktor pembedanya adalah bagaimana organisasi mengelola konflik dan mencari resolusi untuk konflik

yang terjadi. Makalah ini menelaah konflik yang terjadi antara manajemen PT. AFI (Es Krim Aice Indonesia) dengan serikat pekerja dari sudut pandang perilaku organisasi, spesifiknya manajemen konflik dan resolusi konflik. Konflik dapat muncul karena ketidaksepahaman atau perselisihan terkait tugas (*task*) atau hubungan.

Dalam studi kasus PT. AFI, ditemukan bahwa konflik lebih cenderung berbasis hubungan antara manajemen dan pekerja, dengan adanya keluhan dan laporan terkait ketidakadilan yang dialami pekerja dan ketidaksesuaian dengan standar yang berlaku. Dalam perjalanan konflik, perusahaan pada awalnya menerapkan penghindaran konflik (*avoidance*). Setelah konflik tereskalasi, strategi yang diterapkan malah adalah *competition* dengan beberapa kebijakan dan tindakan sepihak yang diambil manajemen. Setelah adanya tekanan dari pihak eksternal, barulah perusahaan mengambil pendekatan kompromi (*compromise*).

Sebenarnya, pihak perusahaan dapat menghindari eskalasi konflik jika dari awal sudah menerapkan manajemen konflik, diagnosis konflik yang objektif, serta resolusi bersama dengan mediasi yang disepakati bersama. Mediasi yang bersifat sukarela dan tidak mengikat, namun sama-sama bermanfaat bagi kedua pihak sehingga dapat mencapai solusi kolaboratif, merupakan implementasi dari *Alternative Dispute Resolution* (ADR) yang dapat diterapkan perusahaan. Dengan manajemen konflik dan mekanisme resolusi konflik yang baik, eskalasi konflik dapat dihindari, diharapkan hubungan antar pihak yang berkonflik dapat tetap dijaga, serta produktivitas dan kinerja perusahaan tetap dapat tercapai dengan efektif.

5. Daftar Rujukan

- Flanagan, T.A., Runde, C.E.. 2008. Hidden potential: Embracing conflict can pay off for teams. *Leadership in Action* 28, 8–12. <https://doi.org/10.1002/lia.1241>
- F-SEDAR, 2020. Rangkuman Kasus AICE. F-SEDAR. URL <https://fsedar.org/rangkuman-kasus-aice/> (accessed 5.8.22).
- Griffin, R.W., Moorhead, G. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 10th ed. Cengage Learning, Mason, OH.
- Hann, D., Nash, D., Heery, E. 2019. Workplace conflict resolution in Wales: The unexpected prevalence of alternative dispute resolution. *Economic and Industrial Democracy* 40, 776–802.
- Huan, L.J., Yazdanifard, R. 2012. The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace. *Business & Entrepreneurship Journal* 1, 1–9.
- Lipsky, D., Avgar, A., Lamare, R. 2019. Organizational Conflict Resolution and Strategic Choice: Evidence from a Survey of Fortune 1000 Firms. *ILR Review* 73, 001979391987016. <https://doi.org/10.1177/0019793919870169>
- Madalina, O. 2016. Conflict Management, a New Challenge. *Procedia Economics and Finance*, 3rd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM 39, 807–814. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30255-6)
- Meril, N. 2021. Konflik Hubungan Industrial Pihak Pekerja dengan Pengusaha. Kompasiana.
- Nadila, S.L. 2021. STRATEGI IMAGE RESTORATION PADA PT. ALPEN FOOD INDUSTRI (ANALISIS FRAMING PADA KASUS PEKERJA PEREMPUAN YANG MENGALAMI KEGUGURAN AKIBAT TEKANAN KERJA PADA PABRIK ES KRIM AICE DALAM CNN INDONESIA). 1 1, 218–245.
- Nathaniel, F. 2017. Eksploitasi Kerja di Pabrik Es Krim Aice, Sponsor Asian Games 2018. Tirto.id.
- Regina, R., Mahardhikawatie, A., Kusumawardhana, I. 2021. Analisis Studi Kasus Krisis Komunikasi PT. Alpen Food Industry (Aice Ice Cream) Dan Serikat

- Buruh. SOSIO DIALEKTIKA 6, 149–166.
<https://doi.org/10.31942/sd.v6i2.5678>
- Roche, W.K. 2015. The emergence of a dual system of dispute resolution: private facilitators in Irish industrial relations. *Industrial Relations Journal* 46, 293–311.
- Sari, R.F. 2019. Seluk- Beluk Corporate Ethics Pada PT. Alpen Food Industry: *Jurnal Penelitian Pers dan Komunikasi Pembangunan* 23, 67–78.
<https://doi.org/10.46426/jp2kp.v23i2.94>
- Saundry, R., Mcardle, L., Thomas, P. 2013. Reframing workplace relations? Conflict resolution and mediation in a primary care trust. *Work, Employment & Society* 27, 213–231. <https://doi.org/10.1177/0950017012472236>
- Sembiring, L.J. 2020. PHK Mogok Kerja Pabrik Es Krim Aice: Ini Update Terbarunya. *CNBC Indonesia*.
- Thomas, K.W. 1992. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior* 13, 265–274.
- Thomas, K.W., Kilmann, R.H. 2008. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Profile and Interpretive Report. CPP, Inc.
- Wismabrata, M. 2020. Banyak Kasus Keguguran, Ratusan Buruh Es Krim Aice Mogok dan Tuntut "Shift" Malam Dihapus Halaman all. *Kompas*.
- Yirik, S., Yöldöröm, B., Çetinkaya, N. 2015. A Study on Conflict Management and Conflict Resolution in Hospitality Organizations. *IJAS* 8, 77–88.