

Naskah masuk	Direvisi	Diterima	Diterbitkan
07-Desember-2024	10-Desember-2024	15-Desember-2024	30-Desember-2024
DOI : <a href="https://doi.org/10.58518/alamtara.v8i2.3070">https://doi.org/10.58518/alamtara.v8i2.3070</a>			

**Manajemen Resolusi Konflik Horizontal di PT BMB: Pendekatan Kolaboratif dalam Konteks Nilai Islam**

Ishak

Unila, Bandar Lampung, Indonesia

E-mail: ishakhnfh@gmail.com

Anggraini Ramana Putri

Unila, Bandar Lampung, Indonesia

E-mail: a.ramanaputri01@gmail.com

Diana Puspita Dewi

Unila, Bandar Lampung, Indonesia

E-mail: [dpdewi06@gmail.com](mailto:dpdewi06@gmail.com)

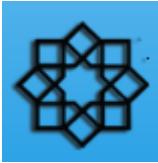
Dr. Ibrahim Besar, M.Si

Unila, Bandar Lampung, Indonesia

E-mail: Ibrahim.besar@fisip.unila.ac.id

**ABSTRACT:** *This article explores the management of horizontal conflict resolution in a business context, focusing on the internal conflict resolution among shareholders at PT BMB. Horizontal conflicts, which arise among individuals with equal power, can hinder the development of a company if not managed properly. By applying a collaborative approach that emphasizes mediation and negotiation, PT BMB successfully resolved its conflicts, reflecting Islamic values that support the maintenance of good relationships among parties. This research highlights the importance of effective communication and constructive dialogue in achieving mutually beneficial resolutions. Thus, this article contributes to the development of conflict management theory from the perspective of communication and Islamic values.*

**Keywords:** conflict management, horizontal conflict resolution, mediation communication, Islamic values.

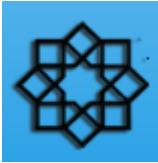
**PENDAHULUAN****1. Latar Belakang**

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang hampir tidak dapat dihindari, baik konflik vertikal yang terjadi antara atasan dan bawahan, maupun konflik horizontal yang terjadi antara individu atau kelompok yang memiliki kedudukan yang setara. Konflik horizontal sering kali muncul di antara pemegang saham, manajemen eksekutif, atau antar departemen dalam organisasi (De Dreu et al., 2008). Dari perspektif manajemen, penting untuk memahami bahwa konflik tidak selalu berujung pada hasil yang merugikan. Sebaliknya, konflik dapat menjadi pendorong inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Quds mencatat bahwa konflik dapat meningkatkan kohesi kelompok dan komunikasi, yang pada gilirannya dapat memperbaiki kerja sama di antara anggota organisasi (Sarah Sania Al Quds et al., 2023). Hal ini sejalan dengan pendapat Deca yang menyatakan bahwa perbedaan dalam organisasi seringkali menimbulkan ketidakcocokan yang dapat berujung pada konflik, namun jika dikelola dengan baik, konflik tersebut dapat menjadi peluang untuk perbaikan (Deca & Pitriani, 2024).

Konflik horizontal antar pemegang saham sering kali muncul dalam konteks perusahaan yang memiliki struktur kepemilikan yang beragam, terutama antara pemegang saham mayoritas dan minoritas. Konflik ini dapat disebabkan oleh perbedaan kepentingan, tujuan, dan ekspektasi antara kelompok pemegang saham yang berbeda. Dalam konteks ini, teori keagenan memberikan kerangka kerja yang penting untuk memahami dinamika hubungan antara pemegang saham (sebagai prinsipal) dan manajemen perusahaan (sebagai agen) (Budianto & Payamta, 2014). Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan bahwa konflik kepentingan dapat muncul ketika pemegang saham tidak dapat sepenuhnya mengawasi tindakan manajemen, yang dapat menyebabkan manajemen mengambil keputusan yang tidak sejalan dengan kepentingan pemegang saham (Harventy, 2017).

Salah satu bentuk konflik yang sering terjadi adalah antara pemegang saham pengendali dan pemegang saham minoritas. Padmanegara menyoroti pentingnya perlindungan hukum bagi pemegang saham minoritas untuk memastikan hak-hak mereka diakui dan dilindungi dalam pengambilan keputusan perusahaan (Bagus Padmanegara, 2024). Ketika pemegang saham pengendali memiliki kekuasaan yang lebih besar dalam menentukan kebijakan perusahaan, hal ini dapat menyebabkan ekspropriasi terhadap pemegang saham minoritas, di mana kepentingan mereka sering kali diabaikan (Sari & Taman, 2011). Tindakan seperti tunneling, di mana pemegang saham mayoritas memindahkan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi, merupakan contoh nyata dari konflik ini (Sari & Taman, 2011). Konflik internal pada PT BMB, yang melibatkan pemegang saham, menawarkan contoh menarik bagaimana perusahaan dapat mengelola konflik semacam ini melalui metode resolusi yang efektif.

Dalam Islam, penyelesaian konflik ditekankan melalui pendekatan musyawarah (syura) dan perdamaian (islah). Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Hujurat (49:10): 'Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu



damaikanlah antara kedua saudaramu...'. Prinsip ini menjadi landasan penting dalam manajemen konflik horizontal yang berlandaskan nilai-nilai Islami (Anwar, 2022).

Menurut laporan dari Borneonews (2024), konflik internal di PT BMB berhasil diselesaikan secara damai setelah melalui serangkaian proses mediasi dan negosiasi. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis dinamika konflik horizontal di PT BMB serta strategi penyelesaian yang diterapkan, dengan tujuan memberikan wawasan bagi para manajer perusahaan dalam mengelola konflik serupa di masa mendatang.

### **Konflik Horizontal dalam Organisasi**

Konflik horizontal dalam organisasi adalah fenomena yang sering terjadi di antara individu atau kelompok yang berada pada tingkat hierarki yang sama. Konflik ini dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk perbedaan tujuan, nilai, dan kepentingan di antara anggota organisasi. Konflik horizontal terjadi ketika individu atau kelompok dengan kekuasaan atau peran yang relatif setara mengalami ketidaksepakatan yang dapat berdampak pada kinerja organisasi (Jehn & Mannix, 2001).

Dalam konteks ini, teori konflik menjadi landasan penting untuk memahami dinamika yang terjadi. Menurut Sunarta, konflik dalam organisasi dapat bersifat merugikan atau menguntungkan, tergantung pada cara pengelolaannya Sunarta (2015). Konflik yang dikelola dengan baik dapat mendorong inovasi dan meningkatkan komunikasi, sedangkan konflik yang diabaikan dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan (Fatihaturahmi et al., 2023). Dalam perusahaan, konflik antar pemegang saham sering kali dipicu oleh perbedaan pandangan mengenai arah perusahaan, pembagian keuntungan, atau masalah tata kelola. Konflik jenis ini dapat mengganggu stabilitas perusahaan dan menurunkan kepercayaan pemegang saham lainnya serta investor eksternal (Rahim, 2010).

### **Pendekatan Resolusi Konflik**

Terdapat berbagai pendekatan dalam manajemen konflik, termasuk metode kolaboratif, kompetitif, dan menghindar (Thomas & Kilmann, 2012). Dalam kasus konflik horizontal, pendekatan kolaboratif sering kali menjadi pilihan terbaik karena menekankan pada pencapaian solusi yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Pendekatan resolusi konflik dalam organisasi merupakan suatu strategi yang penting untuk mengelola dan menyelesaikan konflik yang muncul di antara individu atau kelompok yang memiliki kepentingan yang berbeda. Dalam konteks ini, penting untuk memahami berbagai teori dan pendekatan yang dapat digunakan untuk menangani konflik secara efektif. Salah satu pendekatan yang sering digunakan adalah pendekatan manajemen konflik, yang berfokus pada identifikasi sumber konflik dan penerapan strategi untuk menyelesaikannya (Hidayah et al., 2023).

Pendekatan resolusi konflik juga dapat melibatkan penggunaan teknik



mediasi dan negosiasi. Mediasi adalah proses di mana pihak ketiga yang netral membantu pihak-pihak yang berkonflik untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Pendekatan ini sering kali lebih efektif daripada pendekatan adversarial, karena dapat membantu menjaga hubungan baik di antara pihak-pihak yang terlibat (Muspawi et al., 2023). Muspawi menekankan bahwa mediasi dapat menjadi alat yang efektif untuk menyelesaikan konflik dalam organisasi, terutama ketika konflik tersebut melibatkan hubungan jangka panjang antara individu atau kelompok (Muspawi et al., 2023). Mediasi oleh pihak ketiga yang netral juga dianggap sebagai metode yang efektif dalam konflik yang melibatkan pemegang saham (Wall & Dunne, 2012). Pendekatan ini memungkinkan kedua belah pihak untuk menyampaikan kepentingan mereka dalam suasana yang lebih terkendali dan terstruktur.

### **Pendekatan Resolusi Konflik dalam Islam**

Pendekatan resolusi konflik dalam Islam menekankan pentingnya musyawarah (syura), keadilan ('adl), dan menjaga ukhuwah Islamiyah. Prinsip-prinsip ini dapat diterapkan dalam organisasi bisnis untuk menjaga keharmonisan hubungan antar pemegang saham. Sebagaimana disebutkan dalam QS. Ali Imran (3:159): 'Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah...'. Prinsip ini sejalan dengan pendekatan kolaboratif yang telah terbukti efektif dalam menyelesaikan konflik horizontal (Anwar, 2022; Harjuna, 2018).

### **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan menganalisis laporan konflik internal di PT BMB yang diambil dari artikel berita dan pernyataan para pemegang saham serta manajemen perusahaan. Data dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami dinamika konflik dan strategi yang diterapkan dalam penyelesaiannya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Faktor Penyebab Konflik di PT BMB**

Konflik di PT BMB dipicu oleh perbedaan pandangan antara pemegang saham mengenai strategi bisnis jangka panjang perusahaan. Beberapa pemegang saham menginginkan ekspansi agresif ke pasar baru, sementara yang lain lebih memilih pendekatan konservatif dengan fokus pada stabilitas keuangan. Perbedaan ini menyebabkan ketegangan yang kemudian berkembang menjadi konflik terbuka. Menurut laporan dari Borneonews (2024), "konflik internal di PT BMB berhasil diselesaikan secara damai setelah melalui proses mediasi dan negosiasi" yang menunjukkan bahwa dialog yang konstruktif sangat penting dalam menyelesaikan perbedaan di antara pemegang saham.



### Strategi Resolusi yang Diterapkan

Mengacu pada laporan Borneonews (2024), PT BMB berhasil mencapai penyelesaian damai melalui proses mediasi yang dipimpin oleh pihak ketiga yang netral. Mediasi ini memungkinkan kedua belah pihak untuk menyampaikan aspirasi dan kekhawatiran mereka tanpa tekanan langsung. Selain itu, negosiasi intensif yang melibatkan kompromi dari kedua belah pihak menjadi kunci utama dalam tercapainya perdamaian.

Pendekatan kolaboratif yang diterapkan juga mencerminkan pentingnya komunikasi terbuka dan transparan dalam proses penyelesaian konflik. Dengan adanya mediasi, pemegang saham dapat memahami perspektif satu sama lain dan mencapai kesepakatan mengenai arah perusahaan secara lebih kooperatif (Lewicki et al., 2016).

### Dampak Penyelesaian Konflik

Penyelesaian konflik di PT BMB membawa dampak positif bagi perusahaan, termasuk kembalinya stabilitas operasional dan peningkatan kepercayaan dari pemegang saham dan investor. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen konflik yang efektif dapat meminimalkan dampak negatif dari konflik dan bahkan memperkuat hubungan antar pemegang saham di masa mendatang.

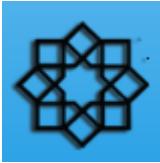
Penyelesaian konflik di PT BMB juga mencerminkan nilai-nilai Islam, di mana proses mediasi dan negosiasi yang diterapkan mengacu pada prinsip musyawarah dan keadilan. Dengan demikian, tercapainya perdamaian tidak hanya memberikan dampak positif pada stabilitas perusahaan, tetapi juga mencerminkan penerapan nilai-nilai dakwah Islam dalam menjaga keharmonisan hubungan antar pemegang saham.

### KESIMPULAN

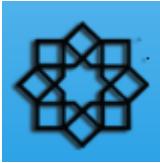
Penelitian ini menyimpulkan bahwa resolusi konflik horizontal yang berhasil di PT BMB melalui mediasi dan negosiasi memberikan contoh penting bagi perusahaan lain dalam mengelola konflik internal. Pendekatan kolaboratif yang transparan dan melibatkan pihak ketiga yang netral terbukti efektif dalam mencapai penyelesaian yang saling menguntungkan. Dengan pengelolaan konflik yang tepat, organisasi dapat menghindari dampak negatif yang berkepanjangan dan mempertahankan stabilitas operasionalnya.

### BIBLIOGRAFI

- Anwar, M. S. (2022). Resolusi Konflik Dalam Perspektif Islam. *Bidayah Studi Ilmu-Ilmu Keislaman*, 21-33. <https://doi.org/10.47498/bidayah.v13i1.921>
- Bagus Padmanegara, I. P. (2024). Kedudukan Pemegang Saham Minoritas Dalam Penentuan Kebijakan Dan Perlindungan Sebagai Pemegang Saham Perseroan Terbatas Terbuka. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 14(11).



- <https://doi.org/10.59188/covalue.v14i11.4305>
- Budianto, W., & Payamta, P. (2014). Pengaruh Kepemilikan Manajerial Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kebijakan Dividen Sebagai Variabel Moderasi. *Assets Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 3(1), 13. <https://doi.org/10.25273/jap.v3i1.1207>
- De Dreu, C. K. W., Gelfand, M. J., & others. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates New York.
- Deca, D., & Pitriani, H. (2024). *Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi*. 1(3), 331–336. <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.355>
- Fatihaturahmi, N., Giatman, M., & Ernawati, E. (2023). Study Literature Peran Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah. *Journal of Education Research*, 4(3), 1074–1081. <https://doi.org/10.37985/jer.v4i3.277>
- Harjuna, M. (2018). Islam dan Resolusi Konflik. *RELIGI JURNAL STUDI AGAMA-AGAMA*, 14(1), 23. <https://doi.org/10.14421/rejusta.2018.1401-09>
- Harventy, G. (2017). Pengaruh Tax Avoidance Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 6(2). <https://doi.org/10.22219/jrak.v6i2.06>
- Hidayah, A. H., Supriadi, M., & Shaleh, S. (2023). Urgensi Penerapan Manajemen Konflik Dalam Organisasi Perkuliahan. *Jurnal Soshum Insentif*, 6(2), 103–111. <https://doi.org/10.36787/jsi.v6i2.1030>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). THE DYNAMIC NATURE OF CONFLICT: A LONGITUDINAL STUDY OF INTRAGROUP CONFLICT AND GROUP PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251. <https://doi.org/10.2307/3069453>
- Lewicki, R. J., Polin, B., & Lount, R. B. (2016). An Exploration of the Structure of Effective Apologies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 177–196. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12073>
- Muspawi, M., Rahman, I. A., & Hanapi, M. H. (2023). Eksistensi Konflik Di Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmiah Dikdaya*, 13(2), 445. <https://doi.org/10.33087/dikdaya.v13i2.514>
- R, R. (2024). Konflik Internal Pemegang Saham di PT BMB Berakhir Damai. Borneonews.Co.Id. <https://www.borneonews.co.id/berita/331011-konflik-internal-pemegang-saham-di-pt-bmb-berakhir-damai>
- Rahim, M. A. (2010). *Managing Conflict in Organizations*. Transaction Publishers. <https://books.google.co.id/books?id=qauUlGypkhEC>
- Sarah Sania Al Quds, Syaiful Arif, Ahmad Hafi Iroqi, & Mu'alimin. (2023). Literature Review Bentuk-Bentuk Konflik Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi (JIMEA)*, 1(1), 8–17. <https://doi.org/10.62017/jimea.v1i1.81>
- Sari, R., & Taman, A. (2011). PENGENDALIAN RISIKO TUNNELINGPADA TRANSAKSI MERGER & AKUISISI DAN MEKANISME CORPORATE GOVERNANCE: BUKTI EMPIRIS DI ASIA. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 9(2). <https://doi.org/10.21831/jpai.v9i2.966>



Sunarta, S. (2015). Konflik Dalam Organisasi (Merugikan Sekaligus Menguntungkan). *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 10(1).  
<https://doi.org/10.21831/efisiensi.v10i1.3969>

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2012). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *In PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>

Wall, J. A., & Dunne, T. C. (2012). Mediation Research: A Current Review. *Negotiation Journal*, 28(2), 217-244. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2012.00336.x>