

MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Salsabilla Aura Nurhafifi¹, Mohamad Muspawi², Yuliani Safitri³, Rts. Tasya Salsabila⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Administrasi, Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan,
Universitas Jambi

aurafifi2006@gmail.com¹, mohamad.muspawi@unja.ac.id²,
safitriyuliani@icloud.com³, rtstasyasalsabila@gmail.com⁴

ABSTRACT

Conflict in organizations is inseparable from interactions between individuals and groups and has a significant influence on organizational performance. This study aims to examine the characteristics of organizational conflict, the process by which it occurs, the causal factors, its impact on performance, and effective conflict management strategies. The method used is a qualitative approach through literature studies by examining various theories and relevant research results. The results of the study indicate that conflict has two sides, namely it can have positive or negative impacts depending on the type, level of intensity, and how it is managed. Well-managed conflict can improve the quality of decision-making, encourage innovation, and increase productivity. Meanwhile, conflict that is not handled appropriately can reduce performance and damage work relationships. In addition, conflict management as an effort to control organizational conflict includes the process of conflict assessment, interaction management, and selecting appropriate resolution strategies, which include conflict stimulation, conflict reduction, and conflict resolution through various approaches tailored to the conditions of the organization, so that conflict can be directed into a constructive force in supporting the achievement of organizational goals.

Keywords: *organizational conflict, organizational performance, conflict management.*

ABSTRAK

Konflik dalam organisasi merupakan hal yang tidak terpisahkan dari interaksi antarindividu maupun kelompok dan memiliki pengaruh penting terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji karakteristik konflik organisasi, proses terjadinya, faktor penyebab, dampaknya terhadap kinerja, serta strategi pengelolaan konflik yang efektif. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui studi literatur dengan menelaah berbagai teori dan hasil penelitian yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa konflik memiliki dua sisi, yaitu dapat memberikan dampak positif maupun negatif tergantung pada jenis, tingkat intensitas, serta cara pengelolaannya. Konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, mendorong inovasi, dan meningkatkan produktivitas. Sedangkan konflik yang tidak ditangani secara tepat dapat menurunkan kinerja serta merusak hubungan kerja. Selain itu, manajemen konflik sebagai upaya pengendalian konflik organisasi mencakup proses penilaian konflik, pengaturan interaksi, serta pemilihan strategi penyelesaian yang tepat, yang meliputi stimulasi konflik, pengurangan konflik, dan penyelesaian konflik melalui berbagai pendekatan yang disesuaikan dengan kondisi organisasi, sehingga konflik

dapat diarahkan menjadi kekuatan konstruktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: konflik organisasi, kinerja organisasi, manajemen konflik.

A. Pendahuluan

Konflik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi yang melibatkan interaksi antarindividu maupun kelompok dengan latar belakang kepentingan, nilai, serta persepsi yang berbeda (Muspawi, 2014). Keberadaan konflik tidak selalu berdampak negatif, karena dalam kondisi tertentu justru dapat menjadi pendorong perubahan dan inovasi apabila dikelola secara tepat. Konflik yang ditangani secara konstruktif diketahui mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta kinerja tim, sedangkan konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan gangguan dalam organisasi (Robbins & Judge, 2017). Oleh karena itu, konflik tidak hanya dipahami sebagai bentuk pertentangan, tetapi juga sebagai proses sosial yang memiliki potensi positif maupun negatif tergantung pada cara pengelolaannya.

Perkembangan kajian manajemen konflik menunjukkan adanya pergeseran menuju pendekatan yang lebih komprehensif. Konflik dipahami

sebagai proses yang berlangsung secara bertahap, mulai dari kondisi awal hingga muncul dalam bentuk perilaku nyata (Rahim, 2021). Selain itu, konflik tidak hanya disebabkan oleh perbedaan kepentingan, tetapi juga dipengaruhi oleh komunikasi yang kurang efektif, ketidakjelasan peran, serta ketidakseimbangan kekuasaan dalam organisasi (De Dreu & Gelfand, 2022).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa konflik memiliki dampak yang berbeda tergantung pada jenisnya. Konflik yang berkaitan dengan tugas dapat memberikan pengaruh positif karena mendorong munculnya berbagai sudut pandang dalam penyelesaian masalah. Sebaliknya, konflik hubungan cenderung berdampak negatif karena dapat menimbulkan ketegangan emosional antarindividu (O'Neill & Allen, 2021).

Meskipun penelitian mengenai konflik organisasi telah banyak dilakukan, masih terdapat keterbatasan dalam mengintegrasikan berbagai aspek konflik ke dalam satu kerangka analisis yang utuh. Selain itu, kajian

yang mengaitkan manajemen konflik dengan kondisi organisasi modern yang semakin kompleks juga masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji konflik organisasi secara menyeluruh, mulai dari proses terbentuknya, faktor penyebab, dampak terhadap kinerja, hingga strategi pengelolaannya.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*) yang bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif manajemen konflik dalam organisasi, meliputi hakikat konflik, proses terjadinya konflik, penyebab, dampak, serta pendekatan dalam pengelolaannya.

Sumber data terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer berupa artikel jurnal ilmiah bereputasi yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2020–2025 dan relevan dengan topik manajemen konflik organisasi. Data sekunder berupa buku teks, prosiding, dan laporan penelitian yang mendukung kerangka teoritis. Kriteria inklusi sumber meliputi: (1) relevansi dengan variabel konflik organisasi; (2) publikasi dalam jurnal terindeks atau

penerbit akademik; (3) memuat pembahasan tentang proses, penyebab, dampak, atau strategi manajemen konflik. Sumber yang tidak memenuhi kriteria tersebut dieliminasi. (Undari & Muspawi, 2024)

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan langkah operasional sebagai berikut: (1) penelusuran literatur menggunakan basis data akademik seperti Google Scholar, ScienceDirect, dan SpringerLink dengan kata kunci “organizational conflict”, “conflict management”, dan “workplace conflict”; (2) seleksi awal berdasarkan judul dan abstrak; (3) telaah penuh (*full-text review*) untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian; (4) pencatatan data menggunakan tabel sintesis yang memuat identitas penulis, tahun, metode, dan temuan utama.

Teknik analisis data menggunakan model analisis kualitatif interaktif yang meliputi tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Konflik Dalam Organisasi

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang tidak

dapat dihindari karena muncul dari interaksi antarindividu maupun kelompok yang memiliki perbedaan kepentingan, nilai, dan persepsi. Dalam kondisi tertentu, konflik dapat menunjukkan adanya ketidakefektifan dalam pengelolaan sumber daya dan lingkungan kerja, sekaligus membantu memperjelas perbedaan pendapat serta mengungkap kesalahpahaman yang terjadi. Selain itu, dinamika kehidupan organisasi yang beragam juga menyebabkan konflik mudah muncul ketika terjadi benturan kepentingan.

Dalam kajian perilaku organisasi, konflik dipahami melalui beberapa perspektif. Robbins (2003:137) mengemukakan bahwa terdapat tiga pandangan utama mengenai konflik, yaitu pandangan tradisional, hubungan manusia, dan interaksionis. Pandangan tradisional melihat konflik sebagai sesuatu yang negatif dan harus dihindari karena berkaitan dengan komunikasi yang tidak efektif serta rendahnya kepercayaan dalam organisasi. Sebaliknya, pandangan hubungan manusia menganggap konflik sebagai hal yang wajar dan tidak terpisahkan dari kehidupan kelompok. Sementara itu, pendekatan interaksionis justru menekankan

pentingnya konflik dalam tingkat tertentu agar organisasi tetap dinamis dan tidak mengalami stagnasi.

Berdasarkan perspektif tersebut, konflik tidak dapat dinilai secara mutlak sebagai sesuatu yang baik atau buruk. Robbins (2003:438) membedakan konflik menjadi konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi, sedangkan konflik disfungsional justru menghambat pencapaian tujuan dan merugikan kinerja kelompok.

Lebih lanjut, konflik juga dapat timbul akibat perbedaan ide, inisiatif, maupun cara dalam mengoordinasikan aktivitas organisasi. Perbedaan tersebut sering kali berkaitan dengan upaya mencapai tujuan yang sama, namun melalui pendekatan yang berbeda, sehingga berpotensi menimbulkan pertentangan apabila tidak dikelola dengan baik.

Berdasarkan berbagai perspektif tersebut, konflik dalam organisasi dapat diidentifikasi melalui sejumlah indikator, antara lain adanya perbedaan pandangan, pertentangan dalam upaya mencapai tujuan, serta perbedaan nilai dan persepsi

antarindividu maupun kelompok. Selain itu, konflik juga tercermin dari perilaku saling menghambat dalam memperebutkan sumber daya yang terbatas. Di samping itu, munculnya perdebatan yang dipicu oleh gagasan atau kreativitas dalam rangka mencapai tujuan organisasi juga dapat menjadi salah satu tanda terjadinya konflik.

2. Mekanisme Terbentuknya Konflik dalam Organisasi

Konflik dalam organisasi tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan melalui suatu mekanisme yang berkembang secara bertahap. Proses ini diawali dari kondisi yang memungkinkan munculnya konflik, seperti perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, serta keterbatasan sumber daya dalam organisasi. Kondisi tersebut dapat memicu ketidaksesuaian yang berkembang menjadi konflik apabila tidak dikelola dengan baik.

Sementara itu, Robbins (2003) menjelaskan bahwa konflik terbentuk melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

- a. Oposisi atau ketidaksesuaian potensial

Tahap ini merupakan kondisi awal yang memungkinkan terjadinya

konflik, seperti adanya perbedaan nilai, persepsi, tujuan, serta hambatan dalam komunikasi.

- b. Kognisi dan personalisasi

Pada tahap ini, individu mulai menyadari adanya konflik dan merasakan keterlibatan emosional terhadap situasi yang terjadi.

- c. Maksud (intentions)

Individu mulai menentukan sikap dalam menghadapi konflik, seperti bersaing, bekerja sama, berkompromi, menghindari, atau mengakomodasi.

- d. Perilaku (behavior)

Konflik mulai terlihat secara nyata melalui tindakan, seperti perdebatan, penolakan, atau bentuk interaksi lainnya.

- e. Hasil (outcomes)

Tahap ini merupakan dampak dari konflik yang dapat bersifat positif maupun negatif terhadap kinerja organisasi.

Dengan demikian, proses terbentuknya konflik merupakan suatu rangkaian tahapan yang saling berhubungan. Konflik dapat memberikan dampak yang konstruktif apabila dikelola secara efektif, namun sebaliknya dapat menimbulkan konsekuensi negatif jika tidak

ditangani dengan tepat.

C. Determinan Konflik Dalam Organisasi

Konflik berlangsung melalui suatu proses dan memiliki kondisi yang mendahuluinya. Wahyudi, (2006) mengemukakan bahwa lingkaran konflik meliputi beberapa tahapan, yaitu: (1) kondisi awal yang mendahului, (2) potensi konflik yang mulai disadari, (3) konflik yang dirasakan, (4) perilaku yang tampak, (5) konflik yang ditekan atau dikelola, dan (6) dampak yang ditimbulkan oleh konflik. Terry, G. R. (1986) juga menjelaskan bahwa konflik umumnya mengikuti pola tertentu yang diawali dengan munculnya krisis, kemudian berkembang menjadi kesalahpahaman antarindividu maupun kelompok, selanjutnya konfrontasi menjadi pusat perhatian, dan pada tahap berikutnya krisis tersebut diarahkan serta dikelola.

Dubrin (1984) menjelaskan bahwa konflik dapat dipicu oleh sifat agresif individu, persaingan dalam memperoleh sumber daya yang terbatas, perbedaan kepentingan dan tujuan, kesalahpahaman dalam memahami peran, ketidakjelasan pembagian tugas, perubahan dalam organisasi, serta kondisi lingkungan

kerja yang kurang kondusif. Selain itu, konflik juga dapat muncul akibat pelanggaran aturan kerja dan keputusan yang kurang tepat.

Konflik dalam organisasi tidak terjadi secara alami tanpa sebab, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor penyebab yang beragam. Perbedaan dalam cara individu menafsirkan, memahami, dan merespons lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam memunculkan konflik. Feldman, D. C. dan Arnold, H. J. (1983: 513) menyatakan bahwa konflik umumnya disebabkan oleh lemahnya koordinasi kerja antarunit serta kurang efektifnya sistem pengendalian organisasi. Permasalahan koordinasi berkaitan dengan ketergantungan pekerjaan, ketidakjelasan tugas, serta perbedaan orientasi kerja.

Organisasi sebagai suatu entitas yang terdiri atas individu-individu memiliki potensi terjadinya konflik dalam proses pencapaian tujuan. Konflik yang dikelola secara efektif justru dapat memberikan kontribusi positif bagi keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai faktor yang menjadi penyebab munculnya konflik, di antaranya:

- a. Adanya perbedaan nilai, keyakinan, atau prinsip antarindividu maupun kelompok dalam organisasi
- b. Proses komunikasi yang tidak efektif atau terlambat.
- c. Kepemimpinan yang kurang optimal serta pengambilan keputusan yang dinilai tidak adil.
- d. Ketidaksesuaian antara peran yang dijalankan dengan tugas yang seharusnya,
- e. Menurunnya tingkat produktivitas dalam pelaksanaan pekerjaan.
- f. Terjadinya Perubahan keseimbangan.
- g. Konflik yang belum terselesaikan.
- h. Keterbatasan sumber daya yang harus dibagi.
- i. Perbedaan tujuan.
- j. Ketergantungan antaraktivitas kerja.
- k. Ambiguitas organisasi.
- l. Munculnya Ketegangan emosional, persaingan individu serta konflik sosial.
- m. Permasalahan organisasi akibat struktur formal.
- n. Perkembangan teknologi.
- o. Kondisi kerja.
- p. Kompleksitas organisasi sebagai suatu sistem yang mencakup aspek sosial, ekonomi, hukum,

dan teknis.

3. Efek Konflik Terhadap Kinerja Organisasi

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang memiliki implikasi langsung terhadap kinerja individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan. Kajian literatur menunjukkan bahwa konflik memiliki sifat dualistik, yaitu dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja organisasi, tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola. Konflik yang berada pada tingkat tertentu dapat mendorong dinamika organisasi, sedangkan konflik yang tidak terkendali berpotensi menghambat pencapaian tujuan.

Konflik yang bersifat fungsional terbukti memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penelitian oleh Sari (2021) dalam jurnal *Jurnal Manajemen dan Organisasi* berjudul "Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan" menunjukkan bahwa konflik tugas yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta mendorong munculnya inovasi dalam organisasi. Temuan serupa dikemukakan oleh Pratama dan Putri

(2022) dalam Jurnal Ilmu Manajemen melalui penelitian “Konflik Organisasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Tim” yang menyatakan bahwa perbedaan pendapat dalam tim dapat memperkaya sudut pandang dan meningkatkan efektivitas penyelesaian masalah. Mendorong munculnya inovasi dalam organisasi.

Peningkatan kinerja akibat konflik juga terlihat pada aspek motivasi kerja. Penelitian oleh Hidayat (2020) dalam Jurnal Administrasi Bisnis berjudul “Peran Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan” menunjukkan bahwa konflik yang bersifat kompetitif mampu memacu individu untuk bekerja lebih optimal. Situasi kerja yang dinamis akibat adanya perbedaan pandangan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas serta kualitas hasil kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa konflik dalam batas tertentu dapat menjadi stimulus bagi peningkatan kinerja organisasi.

Dampak negatif konflik juga terlihat pada penggunaan sumber daya organisasi yang tidak efisien. Penelitian oleh Nugroho (2022) dalam Jurnal Manajemen Indonesia berjudul “Konflik Organisasi dan Efisiensi Kinerja” menunjukkan bahwa konflik

yang berkepanjangan menyebabkan pemborosan waktu, tenaga, dan biaya karena organisasi lebih banyak mengalokasikan sumber daya untuk menyelesaikan konflik dibandingkan untuk mencapai tujuan strategis. Kondisi tersebut juga berkontribusi terhadap meningkatnya stres kerja dan menurunnya kepuasan kerja karyawan.

Intensitas konflik menjadi faktor penting dalam menentukan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Penelitian oleh Lestari dan Widodo (2023) dalam Jurnal Bisnis dan Manajemen berjudul “Tingkat Konflik dan Kinerja Organisasi” menunjukkan bahwa konflik dengan intensitas rendah hingga sedang cenderung memberikan dampak positif karena mendorong pemikiran kritis dan inovasi. Konflik dengan intensitas tinggi justru berpengaruh negatif karena menimbulkan disintegrasi dan menghambat koordinasi kerja.

Konflik yang tidak terkelola dengan baik dapat menyebabkan penurunan kinerja organisasi. Hal tersebut juga dikemukakan oleh D. Deni Koswara (1994) yang menyatakan bahwa konflik selain memiliki nilai positif, juga memiliki dampak negatif, antara lain:

- a. Konflik dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman sehingga menghambat proses komunikasi.
- b. Konflik berpotensi mengarah pada disintegrasi organisasi.
- c. Konflik menimbulkan ketegangan antarindividu maupun kelompok.
- d. Konflik dapat menghambat kerja sama akibat terganggunya komunikasi.
- e. Konflik dapat mengalihkan perhatian anggota organisasi dari tujuan utama organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana yang telah penulis paparkan di atas, maka dapat dilihat bawah efek konflik terhadap kinerja organisasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola konflik secara efektif. Konflik yang dikelola secara konstruktif dapat menjadi sumber peningkatan kinerja melalui inovasi, kreativitas, dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Konflik yang tidak terkelola dengan baik cenderung menurunkan kinerja, merusak hubungan kerja, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan manajemen dalam mengendalikan dan mengarahkan konflik menjadi faktor kunci dalam menentukan apakah

konflik akan memberikan dampak positif atau negatif bagi organisasi.

5. Model Manajemen Konflik Untuk Pengendalian Konflik Organisasi

Konflik antarindividu dalam organisasi tidak dapat dihindari, namun dapat diarahkan menjadi sesuatu yang produktif apabila dikelola secara tepat. Edelman, R. J. (1997) menyatakan bahwa konflik yang dikelola secara sistematis dapat memberikan dampak positif, seperti memperkuat kerja sama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mendorong kreativitas dan produktivitas, serta meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, pengelolaan konflik yang tidak efektif, misalnya dengan pemberian sanksi yang berat kepada pihak yang berbeda pendapat atau upaya menekan bawahan yang tidak sejalan dengan kebijakan, justru dapat memperburuk iklim organisasi dan memicu munculnya perilaku destruktif (Owens, R. G., 1991).

Dapat ditegaskan bahwa inti konflik dalam organisasi meliputi:

- a. Konflik tidak dapat dihindari
- b. Konflik dapat berdampak positif maupun negatif, dan
- c. Pengelolaan konflik menentukan arah dampaknya.

Konflik yang terjadi antarindividu maupun antarkelompok dapat memberikan dampak yang menguntungkan atau merugikan bagi keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan organisasi dituntut memiliki kemampuan dalam mengelola konflik serta memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi.

Manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan pimpinan dalam merespons konflik yang terjadi. Dalam pengertian yang sejalan, manajemen konflik dapat dipahami sebagai upaya pimpinan dalam menilai dan mempertimbangkan konflik secara sistematis (Hendricks, W., 1992). Criblin, J. (1982:219) juga menjelaskan bahwa manajemen konflik merupakan teknik yang digunakan oleh pimpinan organisasi untuk mengatur konflik melalui penetapan aturan dasar dalam berkompetisi.

Pokok dari manajemen konflik mencakup:

- a. Proses penilaian konflik,
- b. Pengaturan interaksi antar pihak, dan
- c. Penetapan strategi penyelesaian konflik.

Tujuan utama dari manajemen konflik adalah untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal dengan menjaga konflik agar tetap berada pada tingkat yang konstruktif serta mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul. Manajemen konflik juga berfungsi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi sekaligus menjaga hubungan antar pihak yang terlibat agar tetap harmonis (Hardjana, 1994). Ketidakmampuan dalam mengelola konflik dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemilihan strategi dalam mengendalikan konflik menjadi hal yang sangat penting bagi pimpinan.

Tujuan utamanya itu dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Menjaga konflik tetap konstruktif,
- b. Menekan dampak negatif konflik,
- c. Meningkatkan kinerja organisasi, dan
- d. Menjaga hubungan kerja yang harmonis.

Tidak ada satu metode penyelesaian konflik yang dapat digunakan untuk semua kondisi, karena setiap pendekatan memiliki kelebihan dan keterbatasan masing-masing. Gibson, J. L. et al. (1996) menyatakan bahwa pemilihan metode

penyelesaian konflik perlu disesuaikan dengan faktor penyebab konflik tersebut. Selain itu, penerapan manajemen konflik yang tepat dapat meningkatkan kreativitas serta produktivitas individu maupun kelompok yang terlibat (Owens, R. G., 1991).

Penyelesaian konflik berkaitan dengan tindakan pimpinan organisasi dalam mempengaruhi secara langsung pihak-pihak yang berkonflik. Winardi (2004) menyatakan bahwa metode penyelesaian konflik yang umum digunakan meliputi dominasi, kompromi, dan pemecahan masalah secara integratif.

Uraian mengenai konsep dan praktik manajemen konflik menunjukkan bahwa konflik dalam organisasi tidak hanya perlu dikendalikan, tetapi juga harus dikelola melalui pendekatan yang tepat dan kontekstual. Setiap konflik memiliki karakteristik, sumber, serta tingkat intensitas yang berbeda, sehingga membutuhkan strategi penanganan yang beragam. Pemilihan pendekatan dalam mengelola konflik menjadi krusial karena menentukan apakah konflik akan memberikan dampak konstruktif atau justru destruktif terhadap kinerja

organisasi. Berbagai pendekatan telah dikembangkan oleh para ahli untuk mengelola konflik secara efektif, baik yang berorientasi pada penyelesaian masalah, pengendalian interaksi, maupun intervensi pihak ketiga.

Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan konflik harus:

- a. Bersifat fleksibel,
- b. Disesuaikan dengan situasi, dan
- c. Mempertimbangkan karakteristik konflik.

Pendekatan-pendekatan tersebut memberikan kerangka praktis bagi pimpinan organisasi dalam merespons konflik secara adaptif dan proporsional sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Dawn M. Baskerville (1993:65) mengemukakan bahwa terdapat enam tipe pengelolaan konflik yang dapat dipilih dalam menangani konflik yang terjadi, yaitu:

- a. Avoiding; merupakan gaya individu atau organisasi yang cenderung menghindari munculnya konflik. Isu-isu yang sensitif dan berpotensi menimbulkan konflik diupayakan untuk dihindari agar tidak berkembang menjadi konflik terbuka.

- b. Accommodating; gaya yang menekankan pada penyesuaian diri serta mengutamakan kepentingan pihak lain. Dalam pendekatan ini, solusi dicari dengan tetap mempertimbangkan hubungan baik antar pihak yang terlibat.
- c. Compromising; merupakan cara penyelesaian konflik melalui proses negosiasi antara pihak-pihak yang terlibat, sehingga diperoleh solusi tengah yang dapat diterima bersama.
- d. Competing; Competing menggambarkan kondisi ketika pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik. Biasanya, salah satu pihak akan lebih dominan sehingga pihak lain harus mengalah.
- e. Collaborating; melalui pendekatan di mana kedua pihak bekerja sama untuk mencapai solusi terbaik yang menguntungkan semua pihak. Dalam hal ini, kepentingan masing-masing pihak tetap diperhatikan.
- f. Conglomeration (mixed type); pendekatan ini merupakan kombinasi dari berbagai gaya penyelesaian konflik yang digunakan secara bersamaan sesuai dengan kebutuhan situasi yang dihadapi.
- Pemilihan gaya dalam pengelolaan konflik, baik oleh individu maupun organisasi, dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti persepsi, kepribadian atau karakter, motivasi, kemampuan, serta kelompok acuan yang diikuti. Preferensi terhadap gaya pengelolaan konflik tersebut dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara kondisi situasional tertentu dengan orientasi dasar individu dalam merespons konflik, yang juga berkaitan erat dengan nilai-nilai yang dianut. Pada tingkat subkultur, nilai-nilai bersama (shared values) dapat dimanfaatkan untuk memprediksi kecenderungan individu dalam menentukan gaya penyelesaian konflik yang dihadapinya. Subkultur yang dimiliki individu berperan dalam membentuk perilaku yang selaras dengan nilai budaya yang dianut (M. Kamil Kozan, 2002:93–96)
- Hasil penelitian ini memberikan pemaknaan bahwa konflik organisasi merupakan fenomena yang tidak hanya bersifat inheren, tetapi juga memiliki fungsi strategis dalam memengaruhi kinerja organisasi. Analisis menunjukkan bahwa konflik tidak dapat direduksi sebagai gejala

disfungsional semata, melainkan sebagai variabel dinamis yang berpotensi menghasilkan dampak konstruktif maupun destruktif.

Signifikansi utama dari temuan ini adalah teridentifikasi adanya pergeseran paradigma dalam memahami konflik organisasi. Penelitian terdahulu cenderung menempatkan konflik sebagai variabel yang harus diminimalkan, sedangkan hasil kajian ini menegaskan bahwa konflik perlu dikelola secara strategis untuk menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Kontribusi ilmiah utama penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka analisis yang mengintegrasikan jenis konflik, intensitas, serta faktor penyebab dalam satu model konseptual yang komprehensif. Model ini memberikan dasar teoritis yang lebih kuat untuk memahami dinamika konflik sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi pengelolaan konflik yang adaptif.

Temuan ini memperkuat perspektif interaksionis (Robbins, 2003), sekaligus mengembangkan pemahaman bahwa efektivitas konflik sangat ditentukan oleh interaksi antara jenis konflik, intensitas, serta pola pengelolaannya.

E. Kesimpulan

Konflik dalam organisasi tidak hanya bersifat disfungsional, tetapi juga merupakan variabel dinamis yang dapat memberikan dampak strategis terhadap kinerja organisasi. Dalam kondisi tertentu, konflik dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperluas keragaman perspektif, dan mendorong inovasi. Namun, konflik yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menyebabkan disintegrasi, menurunkan efektivitas kerja, serta melemahkan hubungan antarindividu. Konflik juga bersifat evolutif, di mana konflik yang awalnya berfokus pada tugas dapat berkembang menjadi konflik afektif apabila komunikasi dan tingkat kepercayaan dalam organisasi tidak berjalan secara efektif.

Hubungan antara konflik dan kinerja organisasi menunjukkan pola non-linear, di mana tingkat konflik yang moderat memberikan dampak paling optimal. Konflik yang terlalu rendah dapat menyebabkan stagnasi, sedangkan konflik yang terlalu tinggi berpotensi mengganggu koordinasi kerja. Konflik sendiri muncul melalui interaksi antara faktor individu, seperti perbedaan persepsi dan kepribadian, dengan faktor struktural organisasi, seperti keterbatasan sumber daya dan

sistem kerja. Oleh karena itu, pengelolaan konflik yang adaptif melalui pendekatan kolaboratif, komunikasi terbuka, dan pembangunan kepercayaan menjadi penting agar konflik dapat dimanfaatkan sebagai sumber pembelajaran dan peningkatan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2022). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Routledge.
- Dubrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: An applied perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Edelman, R. J. (1997). *Interpersonal conflict at work*. New York: Routledge.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Chicago: Irwin.
- Hardjana, A. M. (1994). *Konflik dalam organisasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hidayat, T. (2020). Peran konflik dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 45–53.
- Muspawi, M. (2014). Manajemen konflik (Upaya penyelesaian konflik dalam organisasi). *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, 16(2), 41–46.
- Nugroho, A. (2022). Konflik organisasi dan efisiensi kinerja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(1), 33–44.
- O'Neill, T. A., & Allen, N. J. (2021). Team conflict and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1200–1221.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational behavior in education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pratama, A., & Putri, R. (2022). Konflik organisasi dan dampaknya terhadap kinerja tim. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 567–578.
- Rahim, M. A. (2021). *Managing conflict in organizations: A contemporary perspective*. New York: Routledge.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sahoo, R., & Sahoo, C. K. (2019). Organizational justice, conflict management and employee relations: The mediating role of climate of trust. *International Journal of Manpower*, 40(8).
- Saputra, R., & Rahman, F. (2021). Pengaruh konflik terhadap kerja sama tim dan produktivitas organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 101–110.
- Sari, D. (2021). Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), 123–134.
- Terry, G. R. (1986). *Principles of management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Tjosvold, D. (2022). *Constructive conflict in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1990). *Managing organizational behavior*. New York: HarperCollins.
- Undari, S., & Muspawi, M. (2024). Memahami sumber data penelitian: Primer, sekunder, dan tersier. *Jurnal Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, 5(3), 110–116.
- Wahyudi. (2006). *Manajemen konflik dalam organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Winardi. (2004). *Manajemen konflik: Konflik perubahan dan pengembangan*. Bandung: Mandar Maju.
- Wulandari, S. (2023). Dampak konflik interpersonal terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(2), 88–99.