

## STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

M. Rohid Al-Candra<sup>1</sup>, Fadhilah Rabbani Arifin<sup>2</sup>, Rajendra Aryasaty Widayadhana<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Muhammadiyah Jakarta-Indonesia

Email Korespondensi: [rohidanak16@gmail.com](mailto:rohidanak16@gmail.com)

### ABSTRACT

Conflict is an unavoidable phenomenon in an organization, especially when various individuals with diverse backgrounds, interests, and goals interact with each other. This study aims to analyze effective conflict management strategies in improving organizational effectiveness. This study uses a qualitative descriptive method with a case study approach in a particular organization. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis to understand the patterns of conflict that occur, the conflict resolution strategies applied, and their impact on organizational effectiveness. The results of the study indicate that conflict in organizations can be managed effectively through a collaborative approach, open communication, and mediation involving all related parties. This strategy is able to improve teamwork, strengthen relationships between individuals, and support the achievement of organizational goals. However, this study also found that a lack of effective communication and an inappropriate approach to dealing with conflict can worsen the situation, reduce productivity, and create dissatisfaction among employees. As a recommendation, organizations are advised to adopt conflict management strategies based on communication training, strengthening adaptive leadership, and developing internal policies that support constructive conflict resolution. The implementation of this strategy is expected to create a harmonious work environment and improve overall organizational effectiveness.

Keywords: Management, Conflict, Organization, Communication, Productivity

### ABSTRAK

Konflik adalah fenomena yang tidak dapat dihindari dalam sebuah organisasi, terutama ketika berbagai individu dengan latar belakang, kepentingan, dan tujuan yang beragam saling berinteraksi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen konflik yang efektif dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada organisasi tertentu. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen untuk memahami pola konflik yang terjadi, strategi penyelesaian konflik yang diterapkan, serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik dalam organisasi dapat dikelola secara efektif melalui pendekatan kolaborasi, komunikasi terbuka, dan mediasi yang melibatkan semua pihak terkait. Strategi tersebut mampu meningkatkan kerja sama tim, memperkuat hubungan antarindividu, dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa kurangnya komunikasi yang efektif dan pendekatan yang tidak tepat dalam menangani konflik dapat memperburuk situasi, mengurangi produktivitas, dan menciptakan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Sebagai rekomendasi, organisasi disarankan untuk mengadopsi strategi manajemen konflik berbasis pelatihan komunikasi, penguatan kepemimpinan yang adaptif, dan pengembangan kebijakan internal yang mendukung penyelesaian konflik secara konstruktif. Implementasi strategi ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

**Kata Kunci:** Manajemen, Konflik, Organisasi, Komunikasi, Produktivitas

## PENDAHULUAN

Konflik adalah suatu dinamika yang tidak terhindarkan dalam sebuah organisasi. Dalam organisasi, konflik terjadi ketika terdapat perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, atau persepsi di antara individu atau kelompok yang terlibat. Meski konflik sering dianggap sebagai sesuatu yang negatif, kenyataannya konflik juga dapat memberikan dampak positif jika dikelola dengan baik. Konflik yang dikelola secara efektif dapat menjadi peluang untuk inovasi, memperkuat hubungan antarindividu, serta meningkatkan efektivitas organisasi. Sebaliknya, konflik yang tidak tertangani dengan baik dapat menyebabkan penurunan produktivitas, ketidakpuasan kerja, bahkan mengancam keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana strategi manajemen konflik dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Organisasi adalah tempat di mana berbagai individu dengan latar belakang, kepribadian, dan tujuan yang berbeda bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam proses ini, perbedaan tersebut sering kali memunculkan ketegangan atau konflik. Konflik dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti konflik antarindividu, konflik dalam tim, hingga konflik antarbagian dalam organisasi (Erman & Winario, 2024). Faktor-faktor yang memicu konflik juga beragam, termasuk komunikasi yang buruk, kepemimpinan yang kurang efektif, ketidakjelasan peran, perbedaan budaya organisasi, hingga alokasi sumber daya yang tidak merata. Ketika konflik ini tidak segera ditangani, dampaknya dapat meluas, seperti menurunnya semangat kerja, meningkatnya tingkat absensi, hingga tingginya turnover karyawan.

Efektivitas organisasi sangat bergantung pada bagaimana konflik dikelola. Organisasi yang mampu mengelola konflik dengan baik cenderung memiliki tim yang lebih solid, produktivitas yang tinggi, serta hubungan kerja yang harmonis (Meilany, 2022). Sebaliknya, organisasi yang gagal mengelola konflik berisiko mengalami penurunan kinerja, atmosfer kerja yang tidak kondusif, hingga kegagalan mencapai tujuan strategis (Winario, 2017). Dalam konteks ini, strategi manajemen konflik menjadi elemen penting untuk mendukung keberhasilan organisasi. Strategi yang tepat tidak hanya membantu menyelesaikan konflik, tetapi juga mencegah konflik serupa di masa depan.

Berbagai pendekatan dapat digunakan dalam manajemen konflik, seperti pendekatan kolaborasi, kompromi, kompetisi, akomodasi, dan penghindaran. Namun, tidak semua pendekatan cocok untuk setiap situasi. Pemilihan strategi yang tepat memerlukan pemahaman mendalam tentang akar permasalahan konflik, karakteristik pihak-pihak yang terlibat, serta tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, peran kepemimpinan juga sangat penting dalam manajemen konflik. Pemimpin yang mampu menjadi fasilitator dan mediator dalam menyelesaikan konflik dapat menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Di era modern yang penuh dengan tantangan dan dinamika, organisasi juga dihadapkan pada perubahan yang cepat, baik dalam hal teknologi, pasar, maupun sumber daya manusia. Perubahan ini sering kali menjadi pemicu konflik baru yang memerlukan strategi penyelesaian yang lebih adaptif dan inovatif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus memperbarui pendekatan mereka dalam manajemen konflik, termasuk melalui pelatihan dan pengembangan kemampuan komunikasi, mediasi, serta penguatan budaya organisasi yang mendukung penyelesaian konflik secara konstruktif.

Organisasi terdiri dari beberapa jenis konstituen yang berbeda yang biasanya bergantung satu sama lain dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan yang ada di dalam organisasi sering kali menimbulkan ketidakcocokan yang pada akhirnya memicu konflik. Hal ini disebabkan karena pada saat sebuah organisasi terbentuk, terdapat banyak peluang untuk timbulnya konflik.

Konflik adalah sesuatu yang tidak dapat dicegah dalam kehidupan sehari-hari. Sepanjang sejarah manusia, manusia selalu mengalami konflik dan berjuang untuk mengatasinya. Hal ini terkait dengan gaya hidup organisasi. Anggota organisasi selalu siap menghadapi konflik. Perkembangan atau terobosan baru sangat mungkin menyebabkan konflik, terutama jika ada kurangnya pemahaman di antara para peserta mengenai ide-ide yang mendasarinya. Konflik dapat menjadi masalah serius dalam organisasi mana pun, terlepas dari struktur dan tingkat kerumitan organisasi; hal ini terutama terjadi jika konflik diselesaikan melalui negosiasi dan bukan dengan kekerasan. Untuk itu, setiap pemimpin atau manajer dalam sebuah organisasi perlu memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik. Artikel ini bertujuan untuk memperjelas apa yang dimaksud dengan konflik dalam sebuah organisasi, serta membahas tipe-tipe konflik, sumber-sumber dan jenis-jenis konflik, tipe-tipe konflik dan contoh-contohnya, serta strategi manajemen konflik dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi manajemen konflik yang efektif dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Penelitian ini tidak hanya akan mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi konflik dalam organisasi, tetapi juga akan memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam mengelola konflik secara konstruktif untuk mencapai tujuan strategis mereka.

## LITERATUR REVIEW

### Definisi Konflik

Konflik berasal dari kata Latin "configere," yang berarti "terus bergerak." Menurut para sosiolog, konflik adalah proses sosial antara dua orang, atau lebih (atau bahkan sebuah kelompok), di mana salah satu pihak berusaha melemahkan pihak lain dengan cara menyabotase atau membuatnya tampak tidak dapat dipercaya. Perbedaan-perbedaan ini termasuk, namun tidak terbatas pada, ciri-ciri fisik yang miring, kepandaian, kemampuan mental, keyakinan agama, keyakinan, dan sebagainya. Sesuai dengan kaidah individu dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang muncul dalam setiap komunitas dan tidak ada satu komunitas pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan komunitas lain, konflik hanya akan berakhir seiring dengan bubaranya komunitas itu sendiri. Konflik bertentangan dengan integrasi. Konflik dan Integrasi berjalan sebagai sebuah siklus di masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi. Sebaliknya, integrasi yang tidak sempurna dapat menciptakan konflik.

Banyak profesor psikologi organisasi yang memberikan definisi tentang konflik. Robbins, seorang ahli terkenal di bidang ini, menyatakan, "Suatu proses di mana upaya yang disengaja dilakukan oleh seseorang untuk menghalangi upaya orang lain dalam berbagai bentuk penghalangan yang menggagalkan orang lain dalam upayanya untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau merealisasikan suatu kepentingan". Dengan demikian, manifestasi utama dari konflik adalah proses politik yang berlaku, sementara manifestasi tunggal dari insiden adalah peristiwa yang bergejolak dan berbeda.

Secara lebih spesifik, Robbins menyatakan bahwa setiap konflik harus diakui sebagai "ada" oleh pihak-pihak yang terlibat. Oleh karena itu, ada atau tidaknya konflik adalah masalah "persepsi"; jika tidak ada seorang pun yang mengakui adanya konflik, maka dapat diasumsikan bahwa konflik tersebut tidak ada. Faktanya, konflik yang ada hanya diakui sebagai sebuah keyakinan yang salah. Sebaliknya, bisa saja terjadi bahwa situasi tertentu secara teori dapat diklasifikasikan sebagai "bernuansa konflik", namun pada kenyataannya, situasi tersebut tidak memenuhi syarat untuk diklasifikasikan sebagai konflik karena para anggota kelompok tidak menganggapnya demikian. Akhirnya, jika kita menghadapi konflik dalam organisasi kita, konflik selalu dikaitkan dengan tiga hal: "oposisi" (lawan), "kelangkaan", dan "blokade".

Sebagai hasil dari faktor-faktor yang berkontribusi terhadap terjadinya konflik, salah satu karakteristik utama dari sebuah organisasi saat terjadi konflik adalah ketika seorang

individu atau sekelompok individu mengajukan permintaan "musuhan" kepada individu atau kelompok lain yang berdampak buruk pada kemampuan karyawan organisasi dalam menjalankan tugasnya.

## Sumber Konflik

### 1. Faktor Manusia

- a. diciptakan oleh musuh, terutama karena kepemimpinan.
- b. Individu yang menegakkan aturan secara ketat.
- c. Timbul karena karakteristik kepribadian, seperti egois, temperamental, fanatik, dan otoriter.

### 2. Faktor Organisasi

- a. Persaingan dalam menggunakan sumber daya. Ketika aset berwujud seperti uang, material, atau sumber daya lainnya habis atau hilang, maka persaingan dapat terjadi dalam penggunaannya. Hal ini merupakan potensi timbulnya konflik antar departemen atau unit dalam organisasi.
- b. Ketidaksamaan tujuan antar unit organisasi. Setiap unit dalam suatu organisasi memiliki fungsi, tugas, dan bidang keahlian tertentu. Perbedaan ini biasanya memperparah konflik internal di dalam unit yang bersangkutan. Sebagai contoh, unit penjualan mencari harga yang relatif dekat dengan tujuan untuk menarik lebih banyak pelanggan, sementara unit produksi mencari harga yang lebih tinggi dari tujuan untuk mengembangkan bisnis.
- c. tugas yang saling bergantung. Konflik muncul karena ada permasuhan yang signifikan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena merusak hasil kerja kelompok lain.
- d. Perbedaan persepsi dan nilai. Sekelompok orang memiliki persepsi negatif karena mereka percaya bahwa ada beberapa kejadian yang "adil" tetapi tidak penting yang terjadi. Manajer yang relatif muda cenderung percaya bahwa tugas-tugas mereka membosankan, rutin, dan menjemuhan, sementara manajer senior memiliki tugas-tugas yang lebih menantang dan penuh pertimbangan.
- e. Status masalah. Konflik dapat muncul ketika satu departemen atau unit berusaha untuk meningkatkan dan meninggikan posisinya, sementara departemen atau unit lain menentangnya sebagai sesuatu yang menurunkan posisinya dalam organisasi.
- f. Keterampilan komunikasi. Komunikasi yang efektif, baik dalam kerja tim, perencanaan, koordinasi, atau bahkan kepemimpinan, dapat menyebabkan konflik antar tim atau departemen.
- g. Perbedaan individu yang mencakup perbedaan perilaku dan sikap. Setiap manusia adalah individu yang unik. Akibatnya, setiap individu memiliki sifat dan cara pandang yang berbeda dengan orang lain. Perbedaan pendirian dan perasaan akan suatu hal atau lingkungan yang nyata ini tidak selalu sejalan dengan kelompoknya, sehingga hal tersebut menjadi faktor penyebab konflik sosial. Sebagai contoh, ketika mendengarkan musik di lingkungan yang sunyi, persepsi setiap orang kemungkinan akan berbeda. Ada yang merasa ditipu karena serakah, namun ada juga yang merasa dianaya.
- h. Perbedaan latar belakang kebudayaan yang membentuk individu-individu yang berbeda. Beberapa orang akan terpengaruh secara negatif oleh perselisihan kecil dan perilaku buruk kelompok. Perilaku dan sikap yang berbeda pada akhirnya akan mengarah pada perbedaan individu yang dapat menyebabkan konflik.
- i. Perbedaan sikap antara individu atau kelompok Manusia memiliki persepsi, ingatan, dan perilaku yang unik yang berkaitan dengan kehidupan sehari-hari. Karena itu, dalam jangka waktu yang sama, setiap individu atau kelompok memiliki perhatian yang unik. Setiap orang mampu melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda.

- j. Perubahan yang cepat dan signifikan dalam norma-norma masyarakat. Perubahan yang wajar dan lazim adalah sesuatu yang wajar, karena perubahan tersebut dapat meredam konflik sosial jika berlangsung cepat atau juga mendadak. Sebagai contoh, jika masyarakat pedesaan mengalami proses industrialisasi yang cepat, maka hal tersebut dapat menimbulkan konflik sosial karena kepercayaan yang telah lama dipegang oleh masyarakat tradisional biasanya mengalami perubahan yang cepat menjadi kepercayaan masyarakat industri. Nilai-nilai yang dihasilkan, yang mirip dengan berganti nilai, menjadi upah kerja yang disesuaikan dengan jenis pekerjaan Hubungan kekerabatan bergeser merupakan hubungan struktural yang diabaikan dalam organisasi bisnis resmi. Nilai-nilai kerjasama menjadi lebih individualistik, sedangkan nilai-nilai manajemen waktu yang berangsur-angsur menjadi kurang murah hati menjadi manajemen waktu yang lebih bernilai, seperti jadwal kerja dan peraturan keselamatan dalam dunia bisnis. Jika perubahan ini terjadi secara cepat atau disengaja, maka dapat menyebabkan proses sosial di dalam masyarakat menjadi lebih kompleks. Bahkan dapat menimbulkan gerakan penolakan terhadap segala bentuk perubahan karena pada akhirnya akan mengikis tatanan kehidupan masyarakat yang sudah ada.

### Jenis-Jenis Konflik

Ada berbagai jenis konflik, tergantung pada kriteria yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang mendefinisikan konflik berdasarkan pihak yang lebih lemah di dalamnya, ada yang mendefinisikan konflik berdasarkan fungsi, dan ada pula yang mendefinisikan konflik berdasarkan posisi individu dalam organisasi.

1. Perselisihan berdasarkan posisi individu dalam struktur organisasi.
  - a. Konflik ini juga dikenal sebagai konflik intra-organisasi. Berdasarkan posisi setiap orang di dalam struktur organisasi, Winardi mereduksi konflik menjadi ketidaknyamanan kecil. Konflik jenis ini terdiri dari yang berikut ini:
    - b. Konflik vertikal, yaitu konflik antara karyawan yang memiliki kepentingan yang berbeda dalam suatu organisasi. Misalnya, antara dahi dan hidung.
    - c. Konflik horizontal, yaitu konflik antar individu yang memiliki latar belakang atau status yang sama di dalam suatu organisasi. Misalnya, konflik antar rekan kerja atau departemen yang terlalu dekat satu sama lain.
    - d. Konflik antar anggota staf, yaitu konflik yang terjadi antara anggota staf yang sering memegang posisi komando dengan anggota staf yang biasanya berperan sebagai pengaman di dalam organisasi.
    - e. Konflik peran-peran, yaitu konflik yang muncul ketika seseorang menjalankan lebih dari satu peran yang secara konsisten terjerat.

### 2. Konflik Dilihat dari Pihak yang Keras Kepala dalam Kasus

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, Stoner mengklasifikasikan pihak-pihak tersebut ke dalam lima kategori, yaitu:

- a. Konflik dalam diri individu (interpersonal conflict). Konflik seperti ini muncul ketika seseorang memiliki tujuan yang selalu bertentangan, atau ketika daftar tugas yang harus dikerjakannya melebihi kemampuannya. Yang termasuk dalam konflik ini, menurut Altman, adalah frustrasi, konflik tujuan, dan konflik peranan.
- b. Konflik antar-individu, atau perselisihan antar manusia. Hal ini disebabkan oleh perbedaan kepribadian antara satu individu dengan individu lainnya.
- c. Interaksi antara individu dan kelompok disebut konflik. Hal ini terjadi ketika seorang individu gagal menyelaraskan diri mereka dengan standar tempat kerja tempat mereka bekerja.

- d. Perselisihan antar anggota organisasi yang sama (perselisihan antar kelompok dalam organisasi yang sama). Konflik ini muncul karena setiap kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan setiap kelompok bekerja keras untuk mencapainya. Masalah ini muncul ketika kelompok-kelompok orang menjadi lebih selaras dengan tujuan atau standar mereka sendiri, menjadi lebih kompetitif satu sama lain dan bertekad untuk melakukan kegiatan pesaing mereka sendiri. Akibatnya, organisasi terkena dampak negatif secara keseluruhan.
  - e. Perselisihan antar organisasi (perselisihan antar organisasi). Konflik ini muncul ketika tindakan yang dilakukan oleh satu organisasi berdampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya, dalam permohonan sumberdaya yang sama.
3. Konflik Dilihat dari Fungsi. Robbins membagi konflik menjadi dua macam, yaitu:
- a. Konflik Fungsional (Functional Conflict).  
Konflik fungsional adalah konflik yang menghalangi kemampuan kelompok untuk mencapai tujuannya dan memperbaiki kondisi kerja kelompok.
  - b. Konflik disfungsional  
Konflik disfungsional adalah konflik yang menghambat pencapaian tujuan kelompok. Menurut Robbins, kriteria yang digunakan untuk menentukan apakah suatu konflik bersifat fungsional atau disfungsional adalah jarang berhasil. Sebuah konflik mungkin fungsional bagi satu kelompok orang, tetapi tidak fungsional bagi kelompok lain. Lebih jauh lagi, konflik dapat menjadi fungsional pada saat ini namun tidak fungsional pada saat yang lain. Kriteria yang menentukan apakah suatu konflik itu fungsional atau disfungsional adalah kriteria yang berhubungan dengan dampak konflik terhadap kerja kelompok dan bukan pada kerja individu. Jika konflik yang terjadi memiliki potensi untuk meningkatkan kerja sama tim, meskipun mungkin tidak sepenuhnya memuaskan bagi setiap individu, maka konflik tersebut disebut fungsional. Sebaliknya, jika konflik tersebut hanya berdampak pada individu, tetapi juga menghambat produktivitas kelompok, maka konflik tersebut menjadi konflik disfungsional.

### Manajemen Konflik

Sangatlah penting untuk menyelesaikan konflik secara damai hal ini dikarenakan semua jenis perubahan di dalam organisasi cenderung memperburuk konflik. Kondisi kemitraan saat ini, baik formal maupun informal, tidak hanya mempengaruhi perubahan struktur dan perilaku, tetapi juga kemungkinan terjadinya konflik antara hubungan pribadi dan organisasi. Sebagai contoh, jika konflik tidak diselesaikan secara damai dan kooperatif, maka akan memperburuk keadaan masyarakat dan menyebabkan ketegangan antara pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang telah terjadi juga dapat diselesaikan melalui perundingan. Hal ini dilakukan dengan melakukan dialog yang berkesinambungan antara anggota kelompok untuk mengidentifikasi manfaat maksimal yang menguntungkan kedua belah pihak. Penyelesaian yang memuaskan kepentingan bersama dapat dicapai melalui perundingan. Salah satu cara yang mungkin untuk menyelesaikan konflik adalah melalui mediasi, yaitu membicarakan masalah hingga tercapai kesepakatan.

Manajemen konflik merupakan serangkaian tindakan dan reaksi antara aktor dan pihak eksternal dalam suatu konflik. Manajemen konflik melibatkan pendekatan berorientasi proses yang mengontrol bentuk komunikasi (termasuk tindakan) para aktor dan pihak eksternal serta pengaruhnya terhadap kepentingan dan interpretasi mereka. Pihak ketiga (di luar sengketa) memerlukan informasi yang akurat mengenai situasi sengketa. Sebab, komunikasi yang efektif terjadi antar aktor ketika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga (Heridiansyah, 2014).

## Strategi

Strategi adalah serangkaian kegiatan yang membahas aspek-aspek tujuan strategis organisasi dengan menggunakan metode yang sesuai dengan tujuan tersebut. Hal ini terutama berlaku pada pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan elemen kunci yang berperan penting dalam keberlangsungan kinerja organisasi. Strategi manajemen konflik diperlukan bagi individu dan kelompok sebagai upaya yang dilakukan menuju proses peningkatan hubungan pribadi terkait penyelesaian tugas (Wartini, 2016).

Strategi penanganan konflik berbeda-beda tergantung penyebab dan konteks konflik yang terjadi. Pengelolaan konflik juga dapat dilakukan oleh pihak eksternal yang melakukan intervensi dalam proses komunikasi untuk menghindari kemungkinan permusuhan atau kekerasan. Selain itu, pihak eksternal ini juga harus mampu membantu mencari solusi yang dapat diterima bersama dengan menggunakan metode dan tujuan yang berbeda-beda agar setiap perselisihan yang timbul dapat segera diselesaikan (Hasanah, 2020).

Konflik kerja dalam suatu organisasi merupakan salah satu hakikat kehidupan dan perkembangan setiap anggota dalam organisasi. Terdapat perbedaan antar anggota umat manusia, antara lain jenis kelamin, emosi, kelas sosial, ekonomi, agama, etnis, budaya, dan tujuan hidup. Perbedaan-perbedaan ini dapat menjadi dasar terjadinya konflik. Mengingat banyak sekali faktor penyebab konflik dalam suatu organisasi, maka setiap orang dalam organisasi harus memahami konflik dan mengetahui cara mengatasinya. (Deca & Pitriani, 2024)

Konflik antar manusia dalam suatu organisasi memang tidak bisa dihindari, namun jika ditangani dengan baik maka dapat dimanfaatkan secara produktif. Ketika konflik dikelola secara sistematis, dampak positifnya mencakup hubungan kerja yang lebih kuat, peningkatan kepercayaan dan harga diri, peningkatan kreativitas dan produktivitas, serta peningkatan kepuasan kerja. Sebaliknya, manajemen konflik yang tidak efektif yang memberikan sanksi keras pada musuh dan upaya untuk menekan bawahan yang menentang kebijakan akan memperburuk budaya organisasi dan meningkatkan karakter niat destruktif. (Taufiquzzaman et al., 2021)

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur yang sistematis untuk menganalisis manajemen konflik dalam sebuah organisasi. Penelitian komprehensif dilakukan dengan menggunakan basis data akademis seperti JSTOR, Google Scholar, dan ScienceDirect. Kata kunci yang relevan seperti "manajemen konflik", "resolusi konflik organisasi", dan "strategi resolusi konflik di tempat kerja" digunakan dalam penelitian ini. Kriteria inklusi meliputi artikel yang telah diulas oleh rekan sejawat, buku elektronik, dan laporan penelitian yang ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang wajar terjadi karena adanya interaksi antara individu dengan latar belakang, kepentingan, dan tujuan yang berbeda. Dalam konteks organisasi yang diteliti, konflik sering muncul akibat komunikasi yang kurang efektif, pembagian tugas yang tidak jelas, serta perbedaan persepsi di antara anggota tim. Konflik ini tidak hanya terjadi pada level individu tetapi juga pada level kelompok, terutama ketika terdapat kepentingan yang bersinggungan antara divisi atau departemen.

Lebih lanjut, penelitian ini mengidentifikasi bahwa konflik yang tidak dikelola dengan baik cenderung menimbulkan dampak negatif terhadap efektivitas organisasi. Beberapa dampak yang teramat meliputi penurunan produktivitas, menurunnya semangat kerja, hingga meningkatnya tingkat absensi karyawan. Dalam situasi tertentu, konflik yang tidak

terselesaikan juga dapat menyebabkan tingginya angka turnover, yang pada akhirnya mengganggu stabilitas dan kesinambungan operasional organisasi. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa konflik yang dikelola secara konstruktif dapat membawa dampak positif, seperti mendorong inovasi, meningkatkan kerja sama tim, dan memperkuat hubungan antarindividu.

Strategi manajemen konflik yang diterapkan oleh organisasi menjadi penentu utama dalam mengatasi konflik dan meminimalkan dampaknya terhadap efektivitas organisasi. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa organisasi menggunakan berbagai pendekatan untuk menyelesaikan konflik, bergantung pada sifat dan intensitas konflik yang terjadi. Pendekatan kolaborasi menjadi strategi yang paling sering digunakan, terutama untuk menyelesaikan konflik yang melibatkan perbedaan pendapat atau ide di antara anggota tim. Melalui kolaborasi, pihak-pihak yang terlibat diajak untuk berdiskusi secara terbuka dan mencari solusi bersama yang mengakomodasi kepentingan semua pihak. Pendekatan ini terbukti efektif dalam menciptakan keputusan yang lebih baik dan meningkatkan rasa saling percaya di antara anggota tim.

Selain kolaborasi, pendekatan mediasi juga sering digunakan, terutama dalam menangani konflik yang bersifat emosional atau personal. Dalam mediasi, seorang pemimpin atau pihak ketiga bertindak sebagai fasilitator untuk membantu pihak-pihak yang terlibat dalam konflik mencapai kesepakatan. Pendekatan ini tidak hanya membantu menyelesaikan konflik tetapi juga mencegah konflik serupa terjadi di masa depan. Namun, efektivitas mediasi sangat bergantung pada kemampuan mediator dalam memahami akar permasalahan dan membangun komunikasi yang terbuka antara pihak-pihak yang terlibat.

Pembahasan juga menyoroti pentingnya komunikasi sebagai elemen kunci dalam manajemen konflik. Komunikasi yang buruk sering kali menjadi pemicu utama konflik dalam organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang efektif dapat menjadi alat untuk mencegah konflik sekaligus menyelesaiannya. Penelitian ini menemukan bahwa organisasi yang memiliki budaya komunikasi terbuka cenderung lebih mampu mengelola konflik dibandingkan organisasi yang memiliki komunikasi yang bersifat hierarkis dan satu arah. Dalam konteks ini, pelatihan komunikasi menjadi salah satu upaya yang disarankan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyampaikan pendapat, mendengarkan, dan memahami perspektif orang lain.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam manajemen konflik. Pemimpin yang mampu menjadi fasilitator, pendengar yang baik, dan pengambil keputusan yang adil cenderung lebih berhasil dalam mengelola konflik di organisasinya. Dalam organisasi yang diteliti, pemimpin yang menunjukkan sikap empati dan mendukung partisipasi karyawan dalam penyelesaian konflik berhasil menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Sebaliknya, pemimpin yang bersikap otoriter dan tidak responsif terhadap masalah karyawan cenderung memperburuk konflik yang ada.

Dari segi dampak terhadap efektivitas organisasi, penelitian ini menemukan bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan efektivitas organisasi dalam beberapa aspek. Pertama, konflik yang dikelola dengan strategi kolaboratif sering kali menghasilkan keputusan yang lebih inovatif, karena melibatkan berbagai sudut pandang dan ide dari pihak-pihak yang terlibat. Kedua, konflik yang diselesaikan secara konstruktif juga dapat memperkuat hubungan antarindividu, karena menciptakan rasa saling percaya dan pengertian. Ketiga, pengelolaan konflik yang efektif dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, karena mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi.

Namun, penelitian ini juga mencatat beberapa tantangan dalam penerapan strategi manajemen konflik. Salah satu tantangan utama adalah resistensi dari pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, terutama jika mereka merasa tidak puas dengan proses atau hasil penyelesaian konflik. Selain itu, keterbatasan waktu dan sumber daya juga menjadi hambatan dalam

pelaksanaan strategi manajemen konflik, terutama dalam organisasi dengan struktur yang kompleks dan jumlah karyawan yang besar.

### Peran Managemen Konflik Dalam Organisasi

Dalam sebuah organisasi, pekerjaan individu dan kelompok sangat erat kaitannya dengan pekerjaan organisasi lain. Ketika konflik muncul dalam sebuah organisasi, penyebabnya selalu diidentifikasi sebagai komunikasi yang tidak memadai. Demikian pula, ketika argumen yang lemah berhasil, komunikasi yang tidak efektif selalu berubah menjadi mata rantai yang lemah. Manajer sangat membutuhkan kemampuan komunikasi dalam mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk proses pengambilan keputusan, dan juga dalam menyampaikan hasil dari proses tersebut kepada organisasi lain. Riset menunjukkan bahwa para manajer biasanya menyisihkan sekitar 80% dari seluruh waktu kerja mereka untuk interaksi verbal dengan orang lain. Informasi yang diharapkan dapat dikumpulkan oleh seorang manajer mencakup kemampuan untuk mengumpulkan dan mengirimkan informasi, baik sebagai pemantau, juru bicara, maupun perencana strategis.

### SIMPULAN

Tingkat konflik di dalam sebuah organisasi hanya dapat diminimalisir, bukan dicegah. Di dalam sebuah organisasi, konflik dapat terjadi antara individu, baik itu dengan rekan kerja atau pasangan, antara individu dengan individu lain, atau antara kelompok yang sedang berjalan dengan kelompok lain. Tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik yang dinyatakan dan diselesaikan dengan baik dapat memberikan kontribusi terhadap nilai organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, konflik yang tidak diselesaikan dengan baik dan menghasilkan eskalasi yang tiba-tiba dapat merusak nilai organisasi. Konflik dapat terjadi di semua jenis organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, para manajer atau pemimpin dalam organisasi harus dapat menyelesaikan konflik yang muncul di dalamnya secara konstruktif agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa terhalang oleh faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik. Ada banyak strategi untuk menangani konflik. Manajer atau supervisor harus mampu mengidentifikasi pemicu konflik dan mengembangkan strategi penyelesaian konflik yang tepat agar konflik yang terjadi dapat terselesaikan. Ketika konflik diselesaikan dengan cara yang konstruktif, organisasi akan mendapatkan keuntungan dari peningkatan kemampuan untuk menyelesaikan berbagai jenis konflik yang pasti akan muncul.

Sebagai rekomendasi, organisasi disarankan untuk mengembangkan kebijakan internal yang mendukung manajemen konflik secara konstruktif. Kebijakan ini dapat mencakup pedoman penyelesaian konflik, pelatihan manajemen konflik untuk pemimpin dan karyawan, serta mekanisme pelaporan konflik yang transparan. Selain itu, organisasi juga perlu memperkuat budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan kerja sama tim. Dengan menerapkan strategi ini, diharapkan organisasi dapat mengelola konflik secara lebih efektif dan meningkatkan efisiensinya secara keseluruhan.

### REFERENSI

- A. Judge, Timothy Dan Stephen P. Robbins. 2008. Prilaku Organisasi, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2020). The Role Of Emotional Intelligence And Personality In Facilitating Workplace Conflict Resolution. International Journal Of Conflict Management, 31(5), 729-751.
- Deca, D., & Pitriani, H. (2024). Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi. *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya*, 1(3), 331–336.
- Hasanah, U. (2020). Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Idarah : Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 1–11.

- Heridiansyah, J. (2014). Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi. *Pontificia Universidad Catolica Del Peru*, 8(33), 44.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination Of The Benefits And Detriments Of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- M. Herujito, Yayat. 2006. Dasar-Dasar Manajemen, Jakarta: PT. Grasindo.
- Rahim, M. A. (2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict. *International Journal Of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Stoner, James A.F., Manajemen, Jakarta: Erlangga, 1986.
- Taufiquzzaman, N., Wajilah, S. N., & Lisdiana, A. (2021). Manajemen Konflik Dalam Menyelesaikan Konflik Di Dalam Organisasi Risma Di Desa Makarti Kecamatan Tumijajar. *SOCIAL PEDAGOGY: Journal Of Social Science Education*, 2(2), 96.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo, NY: Xicom.
- Tjosvold, D. (2008). The Conflict-Positive Organization: It Depends Upon Us. *Journal Of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28.
- Deca, D., & Pitriani, H. (2024). Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi. *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya*, 1(3), 331–336. [Https://Doi.Org/10.59996/Cendib.V1i3.355](https://doi.org/10.59996/Cendib.V1i3.355)
- Erman, N., & Winario, M. (2024). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kemampuan Organisasi Dalam Mengatasi Krisis Di Era Digital. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 11022–11034.
- Hasanah, U. (2020). Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Idarah : Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 1–11. [Https://Doi.Org/10.24042/Alidarah.V10i1.6448](https://doi.org/10.24042/Alidarah.V10i1.6448)
- Heridiansyah, J. (2014). Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi. *Pontificia Universidad Catolica Del Peru*, 8(33), 44.
- Meilany, M. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Wanita Di Pt. Bank Syariah Mandiri Pekanbaru. *MAPAN: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi, Perbankan*, 2(2), 81–95.
- Taufiquzzaman, N., Wajilah, S. N., & Lisdiana, A. (2021). Manajemen Konflik Dalam Menyelesaikan Konflik Di Dalam Organisasi Risma Di Desa Makarti Kecamatan Tumijajar. *SOCIAL PEDAGOGY: Journal Of Social Science Education*, 2(2), 96. [Https://Doi.Org/10.3233/Social-Pedagogy.V2i2.3518](https://doi.org/10.3233/Social-Pedagogy.V2i2.3518)
- Wartini, S. (2016). Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 64. [Https://Doi.Org/10.29244/Jmo.V6i1.12194](https://doi.org/10.29244/Jmo.V6i1.12194)
- Winario, M. (2017). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Pekanbaru. *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi Islam*, 1(1), 32–61.
- Winardi J., Manajemen Perubahan, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006, Cet. II.
- Wirawan. 2010. Konflik Dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Humanika.