

MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Azwardi¹, Nindya Azzahrah², Ari Wibowo Sembiring³, Irma Tussa'diyah Hasibuan⁴

^{1,2,3,4}UIN Sumatera Utara

Email: azwardi39@gmail.com¹, nindya.zahrah@gmail.com², bouo0109@gmail.com³, irmatussadiyah66@gmail.com⁴

Abstrak: Manajemen konflik dalam organisasi merupakan elemen penting yang memengaruhi dinamika kerja dan pencapaian tujuan bersama. Konflik sering kali muncul akibat perbedaan kepentingan, nilai, dan perspektif antarindividu maupun kelompok. Meskipun konflik sering dianggap sebagai hambatan, jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi katalisator inovasi dan peningkatan produktivitas. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis berbagai pendekatan dalam manajemen konflik, termasuk strategi kolaborasi, kompromi, dan penghindaran, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan kajian literatur terkini, konflik dalam organisasi dapat dikategorikan menjadi konflik tugas, hubungan, dan proses, dengan masing-masing memiliki implikasi yang berbeda terhadap dinamika tim dan kepuasan kerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa pendekatan manajemen konflik yang proaktif dan berbasis kolaborasi lebih efektif dalam menciptakan solusi jangka panjang dibandingkan strategi lainnya. Selain itu, penelitian ini menyoroti peran budaya organisasi dan kepemimpinan dalam menentukan keberhasilan resolusi konflik. Dengan demikian, implementasi manajemen konflik yang strategis dapat membantu organisasi mengubah tantangan menjadi peluang untuk pertumbuhan berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Organisasi, Strategi Resolusi, Konflik Hubungan, Kepemimpinan.

***Abstract:** Conflict management in organizations is an important element that influences work dynamics and the achievement of common goals. Conflict often arises due to differences in interests, values, and perspectives between individuals or groups. Although conflict is often considered an obstacle, if managed well, conflict can be a catalyst for innovation and increased productivity. This article aims to analyze various approaches to conflict management, including collaboration, compromise, and avoidance strategies, and their impact on organizational performance. Based on the current literature review, conflict in organizations can be categorized into task, relationship, and process conflicts, each of which has different implications for team dynamics and job satisfaction. The results of the study indicate that a proactive and collaboration-based conflict management approach is more effective in creating long-term solutions than other strategies. In addition, this study highlights the role of organizational culture and leadership in determining the success of conflict resolution. Thus, implementing strategic conflict management can help organizations turn challenges into opportunities for sustainable growth.*

Keywords: Conflict Management, Organization, Resolution Strategy, Relationship Conflict, Leadership

PENDAHULUAN

Konflik dalam organisasi adalah suatu hal yang tidak dapat dihindari, mengingat keberagaman pendapat, nilai, dan kepentingan yang ada di antara individu dan kelompok dalam lingkungan kerja. Konflik sering kali dianggap sebagai masalah yang dapat merusak hubungan antar anggota tim, namun, apabila dikelola dengan baik, konflik justru dapat berfungsi sebagai pendorong inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Dalam konteks ini, manajemen konflik menjadi keterampilan penting yang perlu dimiliki oleh setiap anggota organisasi, terutama pemimpin, untuk memastikan bahwa konflik tidak berkembang menjadi masalah yang lebih besar yang dapat menghambat kinerja dan produktivitas tim.

Penelitian ini berfokus pada manajemen konflik dalam organisasi dan mengkaji berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik secara efektif. Konflik dalam organisasi dapat dikategorikan menjadi tiga jenis utama: konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses. Masing-masing jenis konflik ini memiliki dampak yang berbeda terhadap dinamika tim dan kinerja organisasi, yang memerlukan strategi penyelesaian yang sesuai. Beberapa pendekatan yang umum digunakan dalam manajemen konflik antara lain kolaborasi, kompetisi, penghindaran, dan akomodasi. Setiap pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangan, yang dapat dipilih tergantung pada jenis konflik yang dihadapi.

Selain pendekatan, kepemimpinan dan budaya organisasi juga memiliki pengaruh besar terhadap cara konflik dikelola. Pemimpin yang mampu mengidentifikasi konflik secara dini dan mengelolanya dengan bijak dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang terbuka dan mendukung komunikasi yang efektif juga dapat menjadi faktor penting dalam penyelesaian konflik.

Dengan pemahaman yang mendalam tentang manajemen konflik dan penerapan strategi yang tepat, organisasi dapat mengubah potensi konflik menjadi peluang untuk pertumbuhan dan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami berbagai aspek manajemen konflik agar dapat mengelola perbedaan secara konstruktif, menciptakan sinergi dalam tim, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

METODE PENELITIAN

Peneliti sejalan dengan pandangan Sugiyono (2019) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif dilakukan di dalam lingkungan alami, sehingga sering disebut sebagai penelitian naturalistik. Metode penelitian kualitatif ini berlandaskan pada filosofi postpositivis dan digunakan untuk mengkaji kondisi objek alami. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai alat utama, menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data melalui triangulasi, menerapkan analisis data yang bersifat induktif dan kualitatif, serta lebih menekankan pada pemahaman makna daripada generalisasi dalam temuan-temuannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengenalan Manajemen Konflik dalam Organisasi

Menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen yang juga terdapat di dalam manajemen konflik merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi karena tanpa manajemen yang efektif dan efisien tidak akan ada usaha yang berhasil.

Selanjutnya, pemahaman konflik yang terdapat di dalam manajemen konflik dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), konflik memiliki arti percekocokan, pertentangan, atau perselisihan. Selain itu, konflik juga berarti adanya pertentangan pendapat antara dua orang atau kelompok.

Organisasi terdiri dari berbagai macam komponen yang berbeda dan saling memiliki ketergantungan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan yang terdapat dalam organisasi seringkali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya ketika terjadi suatu organisasi, maka sesungguhnya terdapat banyak kemungkinan timbulnya konflik.

Setiap organisasi yang melibatkan banyak orang, di samping ada kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi itu juga tidak jarang terjadi perbedaan pandangan, ketidakcocokan dan pertentangan di antara mereka yang mengarah pada konflik. Di dalam organisasi manapun terdapat konflik, baik yang masih tersembunyi maupun yang sudah terang-terangan. Dengan demikian konflik merupakan kewajaran dalam suatu organisasi, termasuk dalam organisasi pendidikan.

Konflik sebenarnya merupakan hal alamiah dalam interaksi dan interelasi sosial antar individu atau antar kelompok. Dahulu konflik dianggap sebagai gejala atau fenomena yang

tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya. Karena itulah diperlukan upaya untuk mengelola konflik secara serius agar keberlangsungan suatu organisasi tidak terganggu. (Anwar, 2018)

Di dalam organisasi, setiap hubungan antar pribadi mengandung adanya unsur- unsur konflik, perbedaan pendapat, atau perbedaan kepentingan. Konflik juga bisa disebut sebagai adanya situasi tindakan salah satu pihak yang berakibat menghalangi, menghambat atau mengganggu tindakan pihak lain yang menyebabkan kerugian. (Adela Yanuar Ismi et al., 2022)

Menurut Deutsch, konflik organisasi merupakan suatu hal yang umum ditempat kerja, karena orang selalu memiliki pandangan yang berbeda mengenai berbagai isu, kepentingan, ideologi, tujuan, dan aspirasi. Beberapa konsekuensi negatif dari konflik dapat mengganggu upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Akan tetapi, jika ditangani dengan benar maka konflik bisa mendapatkan keuntungan bagi individu, kelompok, dan organisasi, yaitu meningkatnya produktivitas, hubungan kerja lebih tangguh, meningkatkan output kreatif, dan menghasilkan solusi inovatif. (Ekawarna, 2018)

Rusdiana dalam Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan mengatakan Konflik organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber-sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

Jenis-jenis konflik dalam Organisasi

Konflik dalam organisasi adalah fenomena yang hampir tidak terhindarkan, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis dan melibatkan berbagai individu dengan perspektif dan tujuan yang berbeda. Konflik dapat muncul di berbagai tingkat, baik antara individu, antar tim, maupun antara pihak yang lebih besar seperti manajemen dan karyawan. Menurut para ahli, konflik dalam organisasi umumnya dapat dikategorikan menjadi tiga jenis utama: konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses. Masing-masing jenis konflik memiliki karakteristik, dampak, dan cara penyelesaian yang berbeda.

1. Konflik Tugas (*Task Conflict*)

Konflik tugas merujuk pada perbedaan pendapat mengenai konten pekerjaan, tujuan, atau

cara kerja yang seharusnya diterapkan dalam penyelesaian tugas tertentu. Konflik ini biasanya terjadi di antara individu atau kelompok yang memiliki pandangan berbeda mengenai cara terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun konflik tugas sering kali dianggap negatif, penelitian menunjukkan bahwa jika dikelola dengan baik, konflik jenis ini dapat meningkatkan kreativitas, mendorong inovasi, dan menghasilkan solusi yang lebih efektif (Jehn & Mannix, 2001). Konflik tugas yang produktif dapat berkontribusi pada pemecahan masalah yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih matang.

2. Konflik Hubungan (*Relationship Conflict*)

Konflik hubungan terjadi ketika ketegangan interpersonal muncul antara individu atau kelompok dalam organisasi. Konflik ini lebih bersifat emosional dan sering kali berhubungan dengan perbedaan nilai, kepribadian, atau gaya komunikasi. Berbeda dengan konflik tugas yang berfokus pada perbedaan pendapat tentang pekerjaan, konflik hubungan berkaitan dengan ketegangan pribadi yang dapat mengganggu kerja sama tim dan merusak moral serta produktivitas (Jehn, 1995). Konflik hubungan cenderung memiliki dampak yang lebih destruktif bagi organisasi karena dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja, menciptakan atmosfer kerja yang negatif, dan menghambat komunikasi antar individu.

3. Konflik Proses (*Process Conflict*)

Konflik proses berkaitan dengan ketidaksepakatan tentang cara atau prosedur yang harus diikuti dalam pelaksanaan tugas atau pencapaian tujuan. Konflik jenis ini sering kali melibatkan perbedaan pandangan mengenai siapa yang bertanggung jawab atas tugas tertentu atau bagaimana langkah-langkah dalam proyek harus dijalankan. Konflik proses sering kali terjadi di lingkungan organisasi yang memiliki struktur hierarkis atau dalam proyek yang melibatkan berbagai tim dengan tanggung jawab yang saling terkait (Tjosvold, 2008). Konflik proses biasanya dapat diselesaikan dengan meningkatkan komunikasi dan klarifikasi peran serta tanggung jawab.

Pendekatan Manajemen Konflik dalam Organisasi

Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. Tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Gibson, J. L. et al. (1996)

mengatakan, memilih resolusi konflik yang cocok tergantung pada faktor- Syairal Fahmy Dalimunthe Manajemen Konflik Dalam Organisasi 10 faktor penyebabnya. Dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas bagi pihak-pihak yang mengalami (Owens, R. G., 1991). Winardi (1994) berpendapat bahwa, manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan;

1. Menstimulasi konflik,
2. Mengurangi atau menekan konflik dan
3. Menyelesaikan konflik. Stimulasi konflik diperlukan apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah.

Metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu;

- a. Memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku,
- b. Merestrukturisasi organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru,
- c. Menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami,
- d. Meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya,
- e. Memilih pimpinan baru yang lebih demokratis.

Tindakan mengurangi konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tindakan destruktif disertai penurunan produktivitas kerja di tiap unit/bagian serta merintanghi pencapaian tujuan. Teknik pengurangan konflik yang dapat dilakukan manajer adalah,

- a. Memisahkan kelompok/unit yang berlawanan,
- b. Menerapkan peraturan kerja yang bam,
- c. Meningkatkan interaksi antar kelompok,
- d. Memfungsikan peran integrator,
- e. Mendorong negosiasi,
- f. Meminta bantuan konsultan pihak ketiga,
- g. Mutasi/rotasi jabatan/pekerjaan,
- h. Mengembangkan tujuan yang lebih tinggi,
- i. Mengadakan pelatihan pekerjaan (job training).

Penyelesaian konflik berkenaan dengan kegiatan-kegiatan pimpinan organisasi yang dapat mempengaruhi secara langsung pihak-pihak yang bertentangan. Metode penyelesaian konflik yang paling banyak digunakan menurut Winardi (2004) adalah dominasi, kompromis dan pemecahan problem secara integratif.

Mencegah terjadinya konflik menekankan pada:

- 1) Tujuan organisasi lebih penting daripada tujuan kelompok/unit,
- 2) Struktur tugas yang stabil dan dapat diramalkan,
- 3) Meningkatkan dan mengembangkan komunikasi antar anggota pada unit berbeda,
- 4) Menghindari situasi menang-kalah yang dapat mengorbankan pihak lain.

Peran Kepemimpinan dan budaya organisasi dalam manajemen konflik

Untuk dapat mengatasi konflik-konflik yang ada pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing – masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia.

Meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung suatu gagasan seolah-olah menentangnya, dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang satu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu tiap-tiap pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.

Kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang manajer yang bertugas memimpin suatu kelompok, untuk mengambil suatu keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan dan kewenangan yang melekat pada perannya.

Dalam mengkaji peran budaya organisasi dalam manajemen konflik di tempat kerja, sangat penting untuk memahami praktik-praktik yang tepat yang harus diterapkan. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam bagaimana konflik timbul, berkembang, dan diatasi di lingkungan kerja. Salah satu praktik manajemen konflik yang tepat adalah memahami dan menghormati budaya organisasi. Ini melibatkan pengetahuan tentang norma, nilai, serta karakteristik unik dari budaya tersebut. Sebuah studi yang dilakukan oleh (Rahim & Magner,

1995) menekankan pentingnya mempertimbangkan budaya organisasi dalam manajemen konflik.

Selain itu, komunikasi terbuka dan pengertian antara anggota organisasi adalah elemen kunci dalam manajemen konflik yang sukses. Mengacu pada penelitian oleh (Kabanoff, B., & O'Brien, 2018), bahwa organisasi yang mempromosikan komunikasi terbuka, kolaborasi, dan penghormatan terhadap perbedaan, cenderung mengalami konflik yang lebih sehat dan konstruktif. Komunikasi yang efektif adalah fondasi dalam manajemen konflik yang sukses. Penelitian (De Dreu, C. K. W., & Gelfand, 2017) menyoroti pentingnya komunikasi yang jujur dan pengertian dalam mengatasi konflik. Ini berarti memberikan ruang bagi anggota organisasi untuk menyampaikan pandangan mereka dengan aman dan memfasilitasi dialog yang mendukung solusi bersama.

Manajemen konflik yang berfokus pada budaya organisasi memerlukan pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya dan bagaimana perbedaan ini memengaruhi persepsi dan penyelesaian konflik. (Oetzel, J., & Ting-Toomey, 2017) menggambarkan bagaimana pengembangan kesadaran budaya dapat membantu anggota organisasi dalam memahami dan menghargai perbedaan budaya, sehingga mengurangi potensi konflik. Dalam keseluruhan, praktik manajemen konflik yang mencerminkan budaya organisasi yang dihormati dan diterapkan dengan bijak dapat membantu menciptakan tempat kerja yang lebih produktif, harmonis, dan inklusif.

KESIMPULAN

Manajemen konflik dalam organisasi merupakan aspek fundamental yang menentukan keberhasilan dan dinamika kerja. Konflik tidak lagi dipandang sebagai fenomena destruktif, melainkan peluang transformatif untuk pengembangan organisasi. Dengan memahami berbagai jenis konflik – tugas, hubungan, dan proses – organisasi dapat merancang strategi penanganan yang tepat, yang tidak sekadar meredakan ketegangan, tetapi juga mendorong inovasi, kreativitas, dan pertumbuhan berkelanjutan.

Keberhasilan manajemen konflik sangat bergantung pada peran kepemimpinan yang proaktif, budaya organisasi yang terbuka, serta kemampuan setiap anggota dalam berkomunikasi konstruktif. Pendekatan kolaboratif yang mengutamakan dialog, saling pengertian, dan fokus pada tujuan bersama merupakan kunci utama dalam mengubah potensi konflik menjadi energi positif. Dengan demikian, manajemen konflik tidak sekadar menjadi

mekanisme penyelesaian masalah, tetapi juga instrumen strategis untuk meningkatkan kinerja, kohesivitas tim, dan daya saing organisasi dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks dan dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adela Yanuar Ismi, Haris Nurdiansah, Ulfatul Hasanah, & Siti Lutfiah. (2022). Manajemen Konflik Dalam Organisasi Siswa Intra Sekolah Di Sma Plus Al-Hasan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 1(4), 59–65. <https://doi.org/10.30640/digital.v1i4.376>
- Anwar, K. (2018). URGENSI PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN. *Al-Fikri Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1(2), 31–38. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2017). *Realistic Conflict Theory*. *Annual Review of Psychology*, 68(1), 181–202.
- Ekawarna. (2018). *MANAJEMEN KONFLIK DAN STRESS*. In *PT Bumi Aksara*. PT Bumi Aksara. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Jehn, K. A. (1995). *A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- 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.
- Kabanoff, B., & O'Brien, M. (2018). Organizational culture, conflict, and conflict resolution. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 176–189.

- Oetzel, J., & Ting-Toomey, S. (2017). *The Oxford Handbook of Multicultural Identity*. Oxford University Press.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122–132. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.122>
- Tjosvold, D. (2008). The Conflict-Positive Organization: It Depends Upon Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 335-356.