

KONFLIK DALAM ORGANISASI: DAMPAK DAN STRATEGI PENGELOLAANNYA TERHADAP KINERJA INDIVIDU

Erna Herlina¹, Syaiful Anwar², Maghfira Nitya³, Pirda Septiani⁴,
Dian Sukma Ayu⁵, Nuranisa Maulida⁶

Institut Teknologi Bisnis Dewantara

Korespondensi*: eherlina20@gmail.com, syaiful.anwar@dewantara.ac.id, maghfiranitya53@gmail.com,
firdaseptiany4@gmail.com, diansukmaayu387@gmail.com, nuranisam58@gmail.com

ABSTRAK

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi karena adanya perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, serta keterbatasan sumber daya. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh konflik dalam organisasi serta bagaimana konflik tersebut dapat memengaruhi kinerja individu dan hubungan kerja dalam organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kajian literatur (*literature review*) dengan menganalisis berbagai jurnal dan artikel ilmiah yang relevan dengan topik konflik organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menghambat komunikasi, menurunkan kerja sama tim, serta mengganggu kinerja organisasi. Namun, apabila konflik dikelola secara efektif melalui manajemen konflik yang tepat, konflik justru dapat menjadi pendorong inovasi, kreativitas, serta peningkatan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai jenis, penyebab, serta strategi penyelesaian konflik menjadi penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

Kata Kunci: Konflik, Organisasi, Kinerja Individu

ABSTRACT

Conflict is an inevitable phenomenon in organizational life due to differences in interests, goals, values, and limited resources. This study aims to examine the influence of conflict within organizations and how it affects individual performance and working relationships. The method used in this research is a literature review by analyzing various journals and scientific articles related to organizational conflict. The results of the study indicate that poorly managed conflicts can hinder communication, reduce teamwork, and negatively affect organizational performance. However, when conflicts are managed effectively through appropriate conflict management strategies, they can stimulate innovation, creativity, and improved individual and group performance within the organization. Therefore, understanding the types, causes, and resolution strategies of conflict is essential for organizations in creating a productive and harmonious work environment.

Keywords: Conflict, Organization, Individual Performance

A. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan suatu sistem sosial yang terdiri dari individu-individu dengan latar belakang, kepentingan, nilai, serta tujuan yang beragam. Keberagaman tersebut menjadi salah satu karakteristik utama dalam kehidupan organisasi (Pebrianto & Bun, 2025). Setiap individu membawa pengalaman, persepsi, serta kepentingan yang berbeda, sehingga interaksi yang terjadi di dalam organisasi seringkali menimbulkan perbedaan pandangan (Fuadi et al., 2025). Perbedaan tersebut pada akhirnya dapat memunculkan konflik di antara anggota organisasi. Konflik dapat diartikan sebagai suatu perbedaan pendapat, pertentangan, atau ketidaksesuaian antara dua pihak atau lebih yang muncul akibat adanya perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, maupun tujuan dalam mencapai suatu hasil tertentu (Ansori et al., 2024).

Menurut Stoner dan Wankel, konflik merupakan perbedaan pendapat di antara dua atau lebih anggota organisasi yang muncul karena adanya pembagian sumber daya yang

terbatas, perbedaan status, tujuan, nilai, maupun persepsi dalam menjalankan aktivitas kerja (Deca & Pitriani, 2024). Konflik juga dapat terjadi karena adanya persaingan dalam memperoleh sumber daya, perbedaan kepentingan antarindividu maupun kelompok, serta perbedaan cara pandang dalam menyelesaikan suatu permasalahan (Wahyudi, 2015). Apabila konflik tidak dikelola dengan baik, maka hal tersebut dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti terganggunya komunikasi, menurunnya kerja sama tim, serta terhambatnya pencapaian tujuan organisasi (Sahniah et al., 2026). Dalam praktiknya, konflik seringkali dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari karena dianggap dapat merusak hubungan kerja dan menurunkan kinerja organisasi. Namun demikian, pandangan tersebut tidak sepenuhnya benar. Konflik tidak selalu memberikan dampak negatif bagi organisasi (Deca & Pitriani, 2024). Dalam kondisi tertentu, konflik justru dapat memberikan dampak positif apabila dikelola secara efektif dan konstruktif. Konflik dapat menjadi sarana untuk memunculkan ide-ide baru, meningkatkan kreativitas, serta mendorong munculnya inovasi dalam organisasi. Selain itu, konflik juga dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi permasalahan yang sebelumnya tidak terlihat serta mendorong terciptanya solusi yang lebih baik (Fadillah, 2024). Oleh karena itu, kemampuan dalam mengelola konflik atau yang dikenal dengan manajemen konflik menjadi keterampilan yang sangat penting bagi setiap anggota organisasi, khususnya bagi pemimpin. Pemimpin organisasi diharapkan mampu mengelola konflik secara bijaksana sehingga konflik yang muncul tidak berkembang menjadi konflik yang merugikan organisasi (Aminuddin, 2024). Sebaliknya, konflik yang terjadi dapat diarahkan menjadi konflik yang bersifat konstruktif dan mampu meningkatkan kinerja organisasi (Fadillah, 2024).

Menurut Robbins (1996), konflik dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional merupakan konflik yang memberikan manfaat bagi organisasi karena dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki proses pengambilan keputusan, serta mendorong munculnya inovasi. Sebaliknya, konflik disfungsional merupakan konflik yang bersifat merugikan karena dapat menghambat komunikasi, menurunkan produktivitas kerja, serta mengganggu hubungan kerja antarindividu dalam organisasi (Rofiq, 2018).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki pemahaman yang baik mengenai konflik, baik dari segi penyebab, jenis, maupun strategi penyelesaiannya. Dengan pemahaman tersebut, organisasi diharapkan mampu mengelola konflik secara konstruktif sehingga konflik yang terjadi tidak menjadi hambatan, melainkan dapat dimanfaatkan sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Konflik dalam Organisasi

Konflik dapat didefinisikan sebagai hubungan psikologis yang antagonis, sikap emosional yang bermusuhan, perbedaan nilai, dalam bentuk perlawanan halus hingga perlawanan terbuka. Konflik juga dapat didefinisikan sebagai situasi di mana terdapat konflik niat antara nilai atau tujuan (Nurhalim, 2022). Penyebab konflik organisasi, dalam bidang perilaku organisasi adalah sebuah fenomena sosial yang melibatkan saling ketergantungan tugas, perbedaan antara nilai dan kepercayaan, ketiadaan atau aturan yang ambigu, kelangkaan sumber daya, komunikasi yang tidak efektif, dan tujuan yang tidak sesuai antara beberapa kombinasi individu dan/atau kelompok yang menyebabkan

konflik interpersonal, konflik antar kelompok, atau konflik antara organisasi dan satu atau lebih pemangku kepentingannya. Ada enam penyebab konflik organisasi yaitu (Mitchell, 2016):

1. Saling ketergantungan tugas: tingkat di mana anggota organisasi harus berkolaborasi satu sama lain untuk menyelesaikan tugas.
2. Perbedaan antara nilai dan kepercayaan yang sebagian disebabkan oleh perbedaan antar generasi yang dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa penting dalam masyarakat dan juga teknologi.
3. Ketidadaan atau aturan yang ambigu membuka peluang besar bagi konflik. Sebagai contoh, tidak adanya kejelasan mengenai pihak yang berwenang untuk membuat keputusan tertentu, sehingga sulit untuk menentukan siapa yang pantas mendapat pujian atau celaan atas hasil kinerja, dan sulit untuk mengevaluasi kinerja karyawan jika prosedur tidak ada atau tidak jelas.
4. Kelangkaan sumber daya dapat menimbulkan konflik ketika dua pihak atau lebih bersaing untuk sumber daya terbatas yang sama, misalnya, modal, sumber daya manusia, peralatan, dan ruang fisik.
5. Komunikasi yang tidak efektif. Hal ini karena tidak adanya bahasa umum dan sarana untuk menerjemahkan; pertukaran informasi yang tidak memadai berarti bahwa beberapa informasi tidak dibagikan yang akan menambah manfaat bagi penerima informasi; dan gangguan adalah segala sesuatu yang mengganggu keberhasilan transmisi informasi dari pengirim ke penerima.
6. Tujuan yang tidak sesuai: persepsi bahwa satu pihak memiliki kemampuan untuk mengganggu tujuan pihak lain.

Konflik sering terjadi di organisasi menurut penelitian Makhdoom et al. (2024) adalah perlakuan yang tidak adil dan gaya manajemen konflik yang paling umum adalah bersaing. Manajemen konflik diterapkan sesuai dengan jenis konflik. Gaya kolaborasi diterapkan untuk konflik yang disebabkan oleh komunikasi yang buruk, spesialisasi, dan jarak fisik. Gaya bersaing diterapkan untuk konflik yang disebabkan oleh perlakuan yang tidak adil dan kurangnya sumber daya. Gaya manajemen konflik menghindari diterapkan untuk konflik yang disebabkan oleh perbedaan status, keadaan, dan stres kerja. Gaya akomodatif diterapkan untuk konflik yang merupakan hasil dari perbedaan persepsi, opini, dan budaya. Sedangkan, gaya kompromi diterapkan untuk konflik yang disebabkan oleh ambiguitas peran dan persepsi tujuan kelompok. Konflik persaingan juga dikelola dengan gaya bersaing dan konflik yang disebabkan oleh perbedaan nilai juga dikelola dengan gaya akomodatif. Konflik yang disebabkan oleh perasaan dan emosi tidak ditemukan dapat dikelola secara signifikan oleh kelima gaya tersebut, melainkan memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan gaya manajemen konflik menghindari, yang menyiratkan bahwa karyawan tidak menghindari konflik jika disebabkan oleh perasaan dan emosi.

2. Kinerja Individu

Kinerja individu dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang mampu menghasilkan nilai dan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kinerja merupakan variabel kunci dan mendasar di hampir semua bidang manajemen dan perilaku organisasi. Manajemen kinerja merupakan proses kunci untuk mengoptimalkan sumber daya manusia dan mencapai tujuan organisasi (Platanina et al., 2024). Dalam lanskap dinamika organisasi yang rumit, hubungan antara konflik kerja dan kinerja karyawan muncul sebagai sesuatu yang paradoks sekaligus mendalam. Konflik memberikan pengaruh pada kinerja dalam dua gal yang berbeda yang dipengaruhi oleh manajemen konflik. Konflik

fungsional adalah bentuk konfrontasi yang mendorong kinerja organisasi dengan merangsang motivasi, inovasi, dan evaluasi ulang tujuan dan proses. Jika dikelola secara efektif, konflik ini dapat mengkatalisasi pertumbuhan dan peningkatan, mempromosikan lingkungan kerja yang dinamis di mana karyawan termotivasi untuk berprestasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Kemampuan untuk mengubah konflik menjadi kekuatan motivasi bergantung pada kemampuan organisasi untuk menangani masalah dengan cepat, akurat, dan bijaksana, terutama bagi karyawan dengan ketahanan stres yang lebih rendah. Sebaliknya, konflik disfungsional menghambat kemajuan organisasi, menyebabkan gangguan alur kerja, suasana kerja yang memburuk, dan, pada akhirnya, penurunan kinerja karyawan. Perbedaan antara kedua jenis konflik tersebut menyoroti peran penting manajemen konflik dalam menentukan dampak keseluruhan konflik terhadap kinerja. Jika dikelola dengan buruk, bahkan konflik kecil pun dapat meningkat menjadi hambatan signifikan terhadap produktivitas. Dengan menerapkan pendekatan yang lebih bernuansa terhadap konflik, organisasi dapat membina tenaga kerja yang lebih dinamis, inovatif, dan berkinerja tinggi (Maryani & Gazali, 2024).

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (*literature review*) yang bertujuan untuk menganalisis konsep, teori, serta hasil penelitian sebelumnya mengenai konflik dalam organisasi. Pendekatan yang digunakan bersifat deskriptif kualitatif, yaitu dengan mendeskripsikan berbagai teori dan hasil penelitian yang relevan. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah seperti jurnal, artikel penelitian, buku akademik, serta publikasi ilmiah lainnya yang berkaitan dengan konflik organisasi dan manajemen konflik dengan kriteria yaitu berbahasa Indonesia atau Inggris, berisi teks lengkap, dipublikasikan antara tahun 2021-2026. Data tersebut terkumpul sebanyak 25 yang kemudian dianalisis secara sistematis untuk memperoleh gambaran mengenai penyebab konflik, jenis konflik, serta strategi pengelolaan konflik dalam organisasi.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengertian Konflik dalam Organisasi

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia, baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan sosial dan organisasi. Dalam konteks organisasi, konflik sering muncul karena adanya interaksi antara individu maupun kelompok yang memiliki latar belakang, kepentingan, serta tujuan yang berbeda. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), konflik diartikan sebagai perkecokan, pertentangan, atau perselisihan antara dua pihak atau lebih. Dalam kehidupan organisasi, konflik biasanya muncul ketika terdapat perbedaan persepsi, kepentingan, nilai, maupun tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing individu atau kelompok.

Konflik dalam organisasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk dan tingkat intensitas yang berbeda. Pada satu sisi, konflik dapat menimbulkan ketegangan, ketidaknyamanan, bahkan menghambat kinerja organisasi apabila tidak dikelola dengan baik. Namun pada sisi lain, konflik juga dapat menjadi sarana untuk memperbaiki komunikasi, meningkatkan kreativitas, serta mendorong munculnya gagasan baru yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi. Dengan demikian, konflik tidak selalu memiliki dampak negatif, tetapi juga dapat memberikan dampak positif apabila dikelola secara tepat.

Menurut Amanda et al. (2024), konflik organisasi merujuk pada situasi ketika terdapat pertentangan antara individu atau kelompok yang disebabkan oleh adanya perbedaan kepentingan, persepsi, maupun tujuan. Konflik dapat muncul ketika salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan, baik secara material maupun nonmaterial. Kondisi ini sering terjadi dalam organisasi karena setiap anggota organisasi memiliki kepentingan dan pandangan yang berbeda terhadap suatu permasalahan.

Selain itu, hasil penelitian Wardana et al. (2024) menjelaskan bahwa konflik dalam organisasi sering kali dipicu oleh beberapa faktor utama. Salah satu faktor yang paling umum adalah perbedaan pendapat atau sudut pandang dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Perbedaan ini dapat muncul karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, nilai budaya, maupun karakter individu. Ketika perbedaan tersebut tidak dikelola dengan baik, maka dapat berkembang menjadi konflik yang lebih besar.

Faktor lain yang sering menjadi penyebab konflik adalah kesalahpahaman dalam komunikasi. Komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan informasi yang disampaikan tidak dipahami secara tepat oleh pihak lain. Akibatnya, muncul interpretasi yang berbeda terhadap pesan yang diterima sehingga menimbulkan ketegangan atau perselisihan. Dalam organisasi modern yang memiliki struktur kompleks, komunikasi yang tidak jelas sering kali menjadi sumber konflik yang signifikan.

Selain itu, persaingan kepentingan juga merupakan salah satu faktor yang sering memicu konflik dalam organisasi. Setiap individu atau kelompok dalam organisasi biasanya memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Ketika tujuan tersebut saling bertentangan atau tidak sejalan dengan tujuan pihak lain, maka potensi konflik akan semakin besar. Misalnya, konflik antara departemen yang memperebutkan sumber daya organisasi seperti anggaran, tenaga kerja, maupun waktu kerja.

Perasaan sensitif yang berlebihan terhadap tindakan atau sikap pihak lain juga dapat memicu terjadinya konflik. Dalam lingkungan kerja, tidak semua individu memiliki tingkat toleransi yang sama terhadap perbedaan pendapat maupun kritik. Ketika seseorang merasa tersinggung atau tidak dihargai oleh pihak lain, maka kondisi tersebut dapat memicu munculnya konflik interpersonal yang berdampak pada hubungan kerja dalam organisasi.

Dalam praktiknya, konflik dalam organisasi dapat muncul secara terbuka maupun tersembunyi. Konflik terbuka biasanya ditandai dengan adanya pertentangan yang terlihat secara langsung, seperti perdebatan atau perselisihan antara individu maupun kelompok. Sementara itu, konflik tersembunyi sering kali tidak terlihat secara langsung, tetapi dapat dirasakan melalui sikap pasif-agresif, menurunnya kerja sama, atau munculnya ketegangan dalam hubungan kerja.

Oleh karena itu, pemahaman mengenai konflik organisasi menjadi sangat penting bagi setiap anggota organisasi, terutama bagi para pemimpin atau manajer. Dengan memahami sumber dan karakteristik konflik, organisasi dapat mengelola konflik secara lebih efektif sehingga tidak menimbulkan dampak negatif yang merugikan. Bahkan, konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi sarana untuk meningkatkan kualitas hubungan kerja, memperkuat kerja sama tim, serta mendorong inovasi dalam organisasi.

a. Pandangan Para Ahli Mengenai Konflik

Dalam kajian ilmu organisasi dan manajemen, konflik telah menjadi topik yang banyak dibahas oleh para ahli. Seiring dengan perkembangan teori organisasi, pandangan mengenai konflik juga mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Secara umum, terdapat tiga pandangan utama mengenai konflik dalam organisasi, yaitu pandangan

klasik, pandangan hubungan manusia, dan pandangan interaksionis (Deca & Pitriani, 2024).

1) Pandangan Klasik

Pandangan klasik merupakan pandangan awal yang berkembang dalam teori organisasi pada masa awal perkembangan ilmu manajemen. Tokoh-tokoh utama yang mengemukakan pandangan ini antara lain Frederick Taylor, Henry Fayol, dan Max Weber. Dalam pandangan klasik, konflik dianggap sebagai sesuatu yang merugikan organisasi dan harus dihindari.

Menurut pandangan ini, konflik dipandang sebagai tanda adanya kegagalan dalam pengelolaan organisasi. Organisasi yang dikelola dengan baik seharusnya dapat berjalan secara harmonis tanpa adanya pertentangan antara individu maupun kelompok. Oleh karena itu, konflik dianggap sebagai hambatan yang dapat mengganggu stabilitas, efisiensi, dan produktivitas organisasi (Isti'ana, 2025).

Dalam pendekatan klasik, organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang harus berjalan secara teratur dan terkoordinasi. Setiap anggota organisasi diharapkan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Apabila terjadi konflik, maka hal tersebut dianggap sebagai penyimpangan yang harus segera diatasi melalui pengendalian dan penegakan aturan organisasi.

Menurut Frederick Taylor, sebagai tokoh utama dalam manajemen ilmiah, menekankan pentingnya efisiensi dan standar kerja dalam organisasi. Menurutnya, konflik dapat mengganggu proses kerja yang telah dirancang secara sistematis. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan sistem manajemen yang ketat agar konflik dapat diminimalkan.

Menurut Henry Fayol juga menekankan pentingnya disiplin dan kesatuan perintah dalam organisasi. Dalam prinsip manajemennya, setiap anggota organisasi harus menerima perintah dari satu atasan agar tidak terjadi kebingungan maupun konflik dalam pelaksanaan tugas. Sementara itu, Max Weber melalui konsep birokrasi menekankan pentingnya struktur organisasi yang jelas serta aturan yang formal untuk menjaga stabilitas organisasi.

Meskipun pandangan klasik memiliki kontribusi besar dalam perkembangan teori organisasi, pendekatan ini sering dikritik karena terlalu menekankan stabilitas dan mengabaikan dinamika hubungan manusia dalam organisasi. Dalam praktiknya, konflik tidak selalu dapat dihindari karena organisasi terdiri dari individu yang memiliki latar belakang dan kepentingan yang berbeda.

2) Pandangan Hubungan Manusia

Pandangan hubungan manusia muncul sebagai reaksi terhadap keterbatasan pendekatan klasik dalam memahami dinamika organisasi. Pendekatan ini berkembang pada pertengahan abad ke-20 seiring dengan munculnya penelitian mengenai perilaku manusia dalam organisasi.

Menurut pandangan hubungan manusia, konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena organisasi terdiri dari individu-individu yang memiliki latar belakang, nilai, persepsi, dan kepentingan yang berbeda. Perbedaan tersebut secara alami akan menimbulkan potensi konflik dalam interaksi sehari-hari di tempat kerja.

Hasil penelitian oleh Suncaka (2023) menjelaskan bahwa konflik dalam organisasi sebaiknya tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang negatif. Sebaliknya, konflik perlu dipahami sebagai bagian dari dinamika hubungan manusia yang wajar terjadi dalam

organisasi. Oleh karena itu, konflik perlu dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan dampak yang merugikan.

Dalam pendekatan ini, perhatian tidak hanya difokuskan pada struktur organisasi, tetapi juga pada hubungan interpersonal antara anggota organisasi. Komunikasi yang efektif, kerja sama tim, serta kepemimpinan yang partisipatif dianggap sebagai faktor penting dalam mengelola konflik secara konstruktif. Pandangan hubungan manusia menekankan bahwa konflik dapat memberikan manfaat bagi organisasi apabila dikelola secara tepat. Misalnya, konflik dapat membantu mengungkapkan perbedaan pendapat yang sebelumnya tersembunyi, memperbaiki komunikasi antarindividu, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Dengan demikian, pendekatan ini mendorong organisasi untuk tidak sekadar menghindari konflik, tetapi juga mengelola konflik secara efektif melalui dialog, negosiasi, dan kerja sama antaranggota organisasi.

3) Pandangan Interaksionis

Pandangan interaksionis merupakan perkembangan lebih lanjut dari pendekatan hubungan manusia. Pendekatan ini muncul pada akhir abad ke-20 dan memberikan perspektif yang lebih progresif terhadap konflik dalam organisasi. Menurut pandangan interaksionis, konflik tidak hanya dianggap sebagai sesuatu yang wajar, tetapi juga sebagai sesuatu yang perlu didorong dalam batas tertentu. Hal ini karena konflik dapat menjadi sumber inovasi, kreativitas, serta perubahan positif dalam organisasi.

Menurut Vientiany et al., (2024) menjelaskan bahwa konflik yang dikelola secara konstruktif dapat merangsang munculnya ide-ide baru dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Ketika anggota organisasi memiliki pandangan yang berbeda, mereka akan terdorong untuk mengemukakan argumentasi dan mencari solusi terbaik melalui diskusi yang terbuka.

Dalam konteks ini, konflik dipandang sebagai mekanisme yang dapat mencegah stagnasi dalam organisasi. Tanpa adanya konflik, organisasi berisiko mengalami kondisi yang disebut sebagai “groupthink”, yaitu situasi ketika anggota kelompok cenderung mengikuti pendapat mayoritas tanpa melakukan analisis kritis terhadap keputusan yang diambil.

Namun demikian, pandangan interaksionis juga menekankan bahwa konflik harus dikelola secara tepat agar tidak berkembang menjadi konflik yang destruktif. Konflik yang tidak terkendali dapat merusak hubungan kerja, menurunkan motivasi karyawan, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, peran pemimpin organisasi sangat penting dalam mengelola konflik secara konstruktif. Pemimpin perlu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap perbedaan pendapat, namun tetap menjaga suasana kerja yang saling menghormati dan mendukung kerja sama tim.

b. Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi

Konflik dalam organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan tingkatannya. (Nurkumalasari et al., 2024) membagi konflik organisasi menjadi beberapa jenis, yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik intraorganisasi, dan konflik antarorganisasi.:

1. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal merupakan konflik yang terjadi dalam diri individu. Konflik ini biasanya muncul ketika seseorang mengalami pertentangan antara nilai, kebutuhan, atau tujuan pribadi yang berbeda. Menurut Khafidz & Raya (2016), konflik intrapersonal sering terjadi ketika seseorang harus membuat keputusan yang sulit antara dua pilihan

yang sama-sama penting. Misalnya, seorang karyawan yang harus memilih antara menyelesaikan tugas pekerjaan atau menghadiri kegiatan keluarga.

Konflik intrapersonal juga dapat muncul ketika individu mengalami tekanan kerja yang tinggi atau tuntutan pekerjaan yang bertentangan dengan nilai pribadi. Apabila tidak dikelola dengan baik, konflik ini dapat menimbulkan stres, menurunnya motivasi kerja, serta berpengaruh terhadap kinerja individu dalam organisasi.

Namun demikian, konflik intrapersonal juga dapat memberikan manfaat apabila individu mampu mengelolanya secara positif. Konflik ini dapat mendorong individu untuk melakukan refleksi diri, memperjelas tujuan pribadi, serta meningkatkan kemampuan dalam mengambil keputusan.

2. Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal merupakan konflik yang terjadi antara dua individu atau lebih dalam organisasi. Konflik ini biasanya muncul karena adanya perbedaan pandangan, nilai, sikap, maupun gaya kerja antara individu. Penelitian Ulfa (2025) menjelaskan bahwa konflik interpersonal sering terjadi dalam lingkungan kerja yang melibatkan interaksi intensif antara karyawan. Misalnya, perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu tugas, persaingan dalam memperoleh promosi jabatan, atau kesalahpahaman dalam komunikasi.

Konflik interpersonal dapat berdampak negatif terhadap hubungan kerja apabila tidak dikelola dengan baik. Misalnya, munculnya ketegangan antara rekan kerja, menurunnya kerja sama tim, serta meningkatnya tingkat stres dalam lingkungan kerja. Namun demikian, konflik interpersonal juga dapat memberikan dampak positif apabila dikelola secara konstruktif. Melalui diskusi dan komunikasi yang terbuka, perbedaan pendapat dapat menghasilkan solusi yang lebih baik serta meningkatkan kualitas hubungan kerja dalam organisasi.

3. Konflik Intraorganisasi

Konflik intraorganisasi merupakan konflik yang terjadi di dalam organisasi, baik antara individu, kelompok kerja, maupun antar departemen. Konflik ini biasanya berkaitan dengan pembagian sumber daya, perbedaan kepentingan, maupun perbedaan prioritas dalam pelaksanaan tugas organisasi. Dalam et al. (2023) menjelaskan bahwa konflik intraorganisasi sering terjadi dalam organisasi yang memiliki struktur kompleks serta melibatkan banyak unit kerja. Misalnya, konflik antara departemen pemasaran dan departemen produksi mengenai target produksi, atau konflik antara manajemen dan karyawan terkait kebijakan organisasi.

Konflik intraorganisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki mekanisme yang jelas dalam menyelesaikan konflik, seperti melalui mediasi, negosiasi, maupun prosedur penyelesaian sengketa internal.

4. Konflik Antarorganisasi

Konflik antarorganisasi merupakan konflik yang terjadi antara dua organisasi atau lebih yang memiliki kepentingan atau tujuan yang berbeda. Konflik ini sering terjadi dalam hubungan bisnis, kerja sama antar lembaga, maupun persaingan antar perusahaan. Istikarani et al., (2025) menjelaskan bahwa konflik antarorganisasi dapat muncul karena adanya persaingan dalam memperoleh sumber daya, pasar, maupun pengaruh dalam lingkungan eksternal. Selain itu, perbedaan kebijakan, nilai, maupun strategi organisasi juga dapat menjadi sumber konflik antarorganisasi.

Konflik antarorganisasi dapat berdampak luas karena melibatkan kepentingan yang lebih besar serta mempengaruhi hubungan antara berbagai pihak. Oleh karena itu,

penyelesaian konflik antarorganisasi biasanya melibatkan proses negosiasi yang lebih kompleks, bahkan dalam beberapa kasus dapat melibatkan pihak ketiga sebagai mediator atau arbitrator.

c. Strategi Penyelesaian Konflik

Menurut Stevenin dalam Vientianty et al., (2024), terdapat beberapa langkah dalam penyelesaian konflik, yaitu:

1. Pengenalan masalah, yaitu mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi yang terjadi dengan kondisi yang diharapkan.
2. Diagnosis masalah, yaitu menganalisis penyebab konflik secara mendalam.
3. Menentukan solusi, yaitu mencari alternatif penyelesaian yang dapat diterima oleh semua pihak.
4. Pelaksanaan solusi, yaitu menerapkan solusi yang telah disepakati.
5. Evaluasi, yaitu menilai efektivitas solusi yang telah diterapkan.

E. KESIMPULAN

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi karena adanya perbedaan kepentingan, nilai, maupun tujuan antarindividu atau kelompok. Konflik dapat memberikan dampak negatif seperti menurunnya kinerja, terganggunya komunikasi, serta terhambatnya kerja sama tim apabila tidak dikelola dengan baik. Namun demikian, konflik juga dapat memberikan dampak positif apabila dikelola secara konstruktif. Konflik dapat menjadi sarana untuk meningkatkan kreativitas, inovasi, serta memperbaiki hubungan kerja antaranggota organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami jenis, penyebab, serta strategi pengelolaan konflik agar konflik yang terjadi dapat diarahkan menjadi konflik fungsional yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan manajemen konflik yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, serta mampu meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, S. A. A., Hayati, N., Bahtiar, N. A., & Dani, W. (2024). *Strategi dan Pendekatan dalam Mengelola Konflik*. 2(6), 460–473.
- Aminuddin, M. Y. (2024). Strategi mengatasi konflik antar pimpinan, pemimpin otoriter dan pemimpin yang menghambat karir bawahan di perguruan tinggi agama islam. *Modelling: Jurnal Program Studi PGMI*, 11(3), 230–250.
- Ansori, Indah, R., Suwandi, Salsabila, I., & Firmansyah. (2024). Perilaku Individu Dalam Organisasi. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 2(2), 1–10.
- Deca, D., & Pitriani, H. (2024). Manajemen Konflik dalam Sebuah Organisasi. *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(3), 331–336. <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.355>
- Fadillah, Z. I. (2024). Manajemen Konflik Pada Lembaga Pendidikan. *JME Jurnal Management Education*, 2(2), 42–49.
- Fuadi, H., Maulana, M. A., & Jadid, U. N. (2025). Presepsi Individu Dalam Organisasi. *AL-ULUM: Multidisciplinary Journal Of Sciences*, 01(02), 151–156.
- Isti'ana, A. (2025). Genealogi manajemen: mengungkap pergeseran paradigma dari klasik hingga kontemporer. *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian dan Pendidikan Agama Islam*, 3(1), 688–700.
- Istikarani, M., Islam, U., Hari, B., & Conflict, O. (2025). Konflik dalam organisasi dan

- negosiasi. *At-Taklim: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(2), 367–381.
- Makhdoom, T. R., Luhana, T. K., & Patoli, A. Q. (2024). Unveiling the Causes of Conflict Emergence in Organizations and Conflict Management Styles of Employees. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 6(4), 509–522.
- Maryani, M., & Gazali, A. U. (2024). The Effect of Work Conflict on Job Stress and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(2), 158–171.
- Mitchell, D. E. (2016). Causes of Organizational Conflict. *Springer International Publishing*, 1–5. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>
- Nurhalim, A. D. (2022). Conflict Management And How To Manage Conflict In Organizations. *Primanomics: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 20(1), 1–10.
- Nurkumalasari, A., Sya, A., Jannah, F., & Jannatul, N. (2024). Bentuk Bentuk Konflik dalam Organisasi. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 4(1), 1–10.
- Pebrianto, M., & Bun, P. (2025). Marhan Pebrianto, Ahmadi: Keragaman Budaya dan Pengaruh Budaya Organisasi di LPP Enter Pangkakan Bun. *FIKRUNA Jurnal Ilmiah Kependidikan dan Kemasyarakatan*, 7(3), 800–811. <https://doi.org/10.56489/fik.v4i2>
- Platania, S., Morando, M., Gruttadauria, S. V., & Koopmans, L. (2024). The Individual Work Performance Questionnaire : Psychometric Properties of the Italian Version. *Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ.*, 14, 49–63.
- Raya, M. K. F. (2016). Resolusi Konflik dalam Institusi Pendidikan Islam (Kajian Empirik dan Potensi Riset Resolusi Konflik). *Pendidikan Islam*, 1(1), 71–85.
- Rofiq, A. (2018). Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Kebijakan Di Smp Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau). *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 76–97.
- Sahnia, F., Putri, S., & Kemul, L. (2026). Hubungan antara Miskomunikasi Organisasi dan Lingkungan Kerja Toksik terhadap Kinerja Karyawan di PT SBW. *Journal of Organizational Analysis and Performance*, 2(1), 10–22. <https://doi.org/10.64845/optimanus.v2i1>
- Sani, M. A., Marzuki, & Putri, H. N. A. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi dinamika konflik dalam kelompok kerja dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. *Journal of Islamic Business Management Studies*, 4(1), 31–41.
- Suncaka, E. (2023). Manajemen Konflik di Sekolah. *Journal on Education*, 05(04), 15143–15153.
- Ulfa, T. (2025). Pengaruh Konflik Interpersonal , Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Stres Kerja Pada PT . BPR Alinma Kota Makassar. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 3636–3644.
- Vientianty, D., Rasiqah, F., & Mawaddah, N. (2024). Manajemen Konflik dalam Organisasi. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 2(3).
- Vientiany, D., Ardi, S. A., Putri, M., & Lubis, K. (2024). *Journal of Qualitative and Quantitative Research Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. 1(3), 200–212.
- Wahyudi, A. (2015). Konflik, Konsep Teori dan Permasalahan. *Publiciana*, 8(1), 1–15.
- Wardana, A. K., Aulia, M. F. R., & Suharyat, Y. (2024). Manajemen Konflik. *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 95–102.