



Manajemen Konflik dalam Organisasi: Identifikasi Sumber dan Strategi Penyelesaian Efektif Melalui Tinjauan Literatur Terkini

M. Alfian Madani¹, Lailia Raikhatul Jannah², Niken Aulia Ramadhani³

UIN Khas Jember, Indonesia¹⁻³

Email Korespondensi: alfanmadani635@gmail.com¹, lailiaraikhatul@gmail.com², nikenaulia1112@gmail.com³

Article received: 26 September 2025, Review process: 07 Oktober 2025,

Article Accepted: 20 Oktober 2025, Article published: 31 Oktober 2025

ABSTRACT

Organizational conflict is a crucial issue that can impact performance, productivity, and the stability of work relationships between individuals and teams. In the dynamic context of modern organizations, understanding the sources of conflict and their resolution strategies is crucial. This study aims to review the literature related to organizational conflict, focusing on three main aspects: sources of conflict, impact on the organization, and effective resolution strategies. The main questions answered in this study are: What are the main sources of conflict in organizations and how can resolution strategies be implemented effectively? The method used is a literature review by searching articles from the Google Scholar and DOAJ databases using keywords such as organizational conflict, sources of conflict, conflict management, and conflict resolution strategies. Of the 23 initial articles found, 5 were selected for in-depth analysis based on relevance, publication year (2023–2025), and accessibility. The results indicate that conflict generally stems from differences in interests, organizational structure, and poor communication. Effective strategies include participatory negotiation, interpersonal mediation, and adaptive approaches based on the organizational context. This study concludes the importance of a contextual and collaborative conflict management approach.

Keywords: Organizational Conflict, Conflict Management, Resolution Strategies

ABSTRAK

Konflik dalam organisasi merupakan isu krusial yang dapat memengaruhi kinerja, produktivitas, dan stabilitas hubungan kerja antar individu maupun tim. Dalam konteks organisasi modern yang dinamis, pemahaman terhadap sumber konflik serta strategi penyelesaiannya menjadi sangat penting. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji literatur terkait konflik organisasi dengan fokus pada tiga aspek utama: sumber konflik, dampak terhadap organisasi, dan strategi penyelesaian yang efektif. Pertanyaan utama yang dijawab dalam studi ini adalah: Apa saja sumber utama konflik dalam organisasi dan bagaimana strategi penyelesaiannya dapat diterapkan secara efektif? Metode yang digunakan adalah literature review dengan menelusuri artikel dari database Google Scholar dan DOAJ menggunakan kata kunci konflik organisasi, sumber konflik, manajemen konflik, dan strategi penyelesaian konflik. Dari 23 artikel awal yang ditemukan, 5 artikel dipilih untuk dianalisis secara mendalam berdasarkan relevansi, tahun terbit (2023–2025), dan aksesibilitas. Hasil menunjukkan bahwa konflik umumnya bersumber dari perbedaan kepentingan, struktur organisasi, serta komunikasi yang buruk. Strategi efektif meliputi negosiasi partisipatif, mediasi interpersonal, dan pendekatan adaptif berbasis konteks organisasi. Studi ini menyimpulkan pentingnya pendekatan manajemen konflik yang kontekstual dan kolaboratif.

Kata Kunci: Konflik Organisasi, Manajemen Konflik, Strategi Penyelesaian

PENDAHULUAN

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam dinamika kehidupan organisasi modern. Setiap organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, memiliki struktur, tujuan, dan kepentingan yang beragam, sehingga potensi terjadinya benturan antarindividu maupun antarkelompok selalu terbuka. Dalam konteks manajerial, konflik seringkali dipandang negatif karena dianggap mengganggu stabilitas dan menurunkan kinerja. Namun, pandangan ini kini mengalami pergeseran, di mana konflik justru dipahami sebagai bagian alami dari proses sosial yang dapat menjadi katalis bagi inovasi dan perbaikan sistem kerja apabila dikelola secara efektif (Robbins & Judge, 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki kemampuan adaptif dalam mengenali, mendiagnosis, dan mengelola konflik agar tidak berkembang menjadi disfungsi struktural.

Fenomena konflik dalam organisasi biasanya muncul akibat perbedaan kepentingan, nilai, serta persepsi antaranggota organisasi. Faktor seperti distribusi tanggung jawab yang tidak merata, komunikasi yang terhambat, hingga ketidakjelasan peran sering kali memperbesar eskalasi konflik (Rahim, 2022). Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang otoriter dan kurangnya ruang partisipasi turut memperkeruh hubungan kerja. Ketika perbedaan tersebut tidak segera difasilitasi melalui dialog atau mekanisme penyelesaian yang transparan, maka konflik dapat berubah menjadi krisis kepercayaan antarindividu maupun antardepartemen. Kondisi ini memperlihatkan bahwa konflik bukan hanya masalah interpersonal, tetapi juga merupakan refleksi dari ketimpangan struktural dan budaya organisasi yang belum sehat.

Kajian terdahulu menunjukkan bahwa konflik dalam organisasi dapat bersumber dari dimensi struktural, kultural, dan psikologis. Penelitian Yulianti et al. (2025) misalnya, menemukan lima strategi penyelesaian konflik – menghindari, mengakomodasi, berkompetisi, berkompromi, dan kolaborasi – yang perlu disesuaikan dengan akar masalahnya. Sementara itu, Desta et al. (2024) menyoroti pentingnya memahami gejala dan tahapan konflik sebagai dasar penentuan strategi manajemen yang efektif. Temuan-temuan ini mengisyaratkan bahwa strategi konflik tidak dapat diterapkan secara seragam, melainkan harus mempertimbangkan konteks organisasi dan karakteristik para pihak yang terlibat. Dalam hal ini, kemampuan analitis dan komunikasi menjadi instrumen penting dalam membangun proses penyelesaian yang konstruktif.

Meski demikian, sebagian besar penelitian masih memisahkan antara sumber konflik dan strategi penyelesaiannya, tanpa melihat hubungan sebab-akibat yang sistemik di antara keduanya. Kajian Janah et al. (2023) menekankan pentingnya pemetaan fase konflik sebagai alat diagnosis, tetapi belum mengintegrasikan bagaimana strategi tertentu bekerja optimal dalam fase tertentu. Celah inilah yang menimbulkan kebutuhan akan model analisis yang lebih terpadu, yang tidak hanya menelaah penyebab dan dampak konflik, tetapi juga menghubungkannya dengan strategi yang paling sesuai untuk konteks organisasi tertentu. Dengan demikian, penelitian ini hadir untuk menjawab kebutuhan tersebut melalui pendekatan sintesis literatur yang kritis dan sistematis.

Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mengarah pada penurunan moral kerja, turunnya produktivitas, bahkan perpecahan struktural dalam organisasi. Namun, jika dikelola secara kolaboratif dan berorientasi solusi, konflik justru mampu memperkuat kohesi tim dan meningkatkan kinerja kolektif (Thomas, 2024). Dalam perspektif ini, organisasi tidak seharusnya menekan konflik, tetapi menyalurkannya melalui mekanisme negosiasi dan komunikasi terbuka yang memungkinkan munculnya gagasan baru. Oleh sebab itu, efektivitas strategi penyelesaian konflik tidak hanya ditentukan oleh teknik manajerial, tetapi juga oleh nilai-nilai budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, keadilan, dan partisipasi aktif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sumber utama konflik dalam organisasi, menganalisis dampaknya terhadap dinamika kerja, serta mensintesis strategi penyelesaian konflik yang efektif berdasarkan kajian literatur terbaru. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan manajemen konflik yang adaptif, sekaligus memberikan panduan praktis bagi pemimpin organisasi dalam membangun budaya kerja yang sehat dan produktif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* yang dirancang untuk menelaah, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu secara objektif dan terstruktur. Proses pengumpulan data dilakukan melalui pencarian artikel ilmiah pada basis data *Google Scholar* dan *Publish or Perish* menggunakan kata kunci “strategi konflik”, “manajemen konflik organisasi”, dan “penyelesaian konflik”. Dari 30 artikel awal yang ditemukan, dilakukan proses seleksi berdasarkan kriteria inklusi meliputi kesesuaian topik dengan fokus penelitian, periode publikasi antara tahun 2022–2025, serta aksesibilitas penuh terhadap naskah. Tahap validasi dilakukan untuk mengeliminasi artikel yang bersifat duplikatif atau memiliki kesamaan ide, hingga diperoleh lima artikel utama yang layak dianalisis secara mendalam. Seluruh data kemudian dikoding berdasarkan tema-tema utama seperti sumber konflik, gejala, dampak, dan strategi penyelesaian. Analisis dilakukan melalui sintesis naratif untuk menemukan pola konseptual dan hubungan antarkategori yang relevan, sehingga menghasilkan pemetaan strategis manajemen konflik yang komprehensif dan aplikatif dalam konteks organisasi modern.

Tabel 2. Preview

Nc	Penulis	Judul Artike	Metode Penelitian ¹	Konteks Temuan Utama
1	Yulianti, D. R. et (2025)	Studi Literatur: Tentang Sumber Konflik Dalam Menyusun Strategi Penyelesaian yang Efektif	Studi Litera	Menyajikan lima strategi penyelesaian konflik: menghindar, mengakomoda, berkompetisi, berkompromi, dan kolaborasi. Strategi dipilih berdasarkan sumber konflik dalam organisasi.

2	Desta, R. D. D. A al. (2024)	<i>Literatur Review Tentang Manajemen Konflik: Sumber Gejala, dan Dampak Konflik Dalam Organisasi</i>	Literatur Review	Fokus pada pemahaman gejala konflik dan strategi pengelolaan berbasis karakteristik konflik. Strategi digunakan sebagai mitigasi dampak negatif konflik dalam organisasi.
3	Janah, I. N. et al. (2023)	<i>Strategi Mengidentifikasi Tahapan dan Dampak Konflik Terhadap Organisasi</i>	Literatur Review	Mengidentifikasi tahapan konflik dan mengaitkannya dengan strategi penanganan yang tepat pada setiap fase konflik, untuk menjaga efektivitas organisasi.
4	Iriani, U. et al. (2020)	<i>Strategi Negosiasi Efektif dalam Mengelola Konflik Konstruktif di Organisasi Pendidikan</i>	Studi Eksploratif	Menekankan pentingnya negosiasi integratif dan kepemimpinan partisipatif dalam menyelesaikan konflik yang bersifat membangun di lingkungan pendidikan.
5	Adhireja, W. et al. (2025)	<i>Strategi Pengelolaan Konflik dalam Meningkatkan Efektivitas Tim Kerja di Organisasi Negeri</i>	Studi Lapangan	Menggunakan pendekatan mediasi interpersonal untuk menyelesaikan konflik kerja. Strategi ini terbukti efektif dalam meningkatkan kolaborasi tim BUMD.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penyaringan

Proses review literatur ini dilakukan dengan menyeleksi sejumlah artikel ilmiah yang relevan dengan topik konflik organisasi dan strategi penyelesaiannya. Dari total 23 artikel awal yang berhasil dikumpulkan, hanya 5 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan dievaluasi lebih lanjut. Kriteria seleksi meliputi kesesuaian topik, aksesibilitas artikel secara penuh, serta publikasi dalam rentang lima tahun terakhir. Artikel yang dianalisis secara mendalam berasal dari jurnal bereputasi dan membahas berbagai aspek konflik dalam organisasi, mencakup sumber konflik, dampak, hingga strategi penyelesaiannya.

Sumber dan Pemicu Konflik

Konflik dalam organisasi pada dasarnya lahir dari interaksi kompleks antara faktor struktural, kultural, dan personal. Menurut Yulianti et al. (2025), akar konflik sering kali bersumber dari ketimpangan komunikasi, distribusi tanggung jawab yang tidak merata, serta kurangnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa konflik bukan sekadar akibat dari perbedaan individu, tetapi juga dari struktur organisasi yang tidak adaptif terhadap perubahan dan keberagaman cara pandang. Dalam konteks tersebut, struktur hierarkis yang terlalu kaku dapat mempersempit ruang partisipasi karyawan dan

menimbulkan rasa tidak memiliki (sense of belonging) terhadap keputusan yang diambil oleh manajemen.

Desta et al. (2024) memperluas perspektif ini dengan menyoroti dimensi psikososial konflik, yakni munculnya tekanan emosional akibat ketidakadilan persepsi, ambiguitas peran, dan gaya kepemimpinan otoriter. Ketika komunikasi vertikal tidak berjalan efektif, anggota organisasi cenderung membangun persepsi subjektif tentang siapa yang berkuasa dan siapa yang diabaikan, sehingga menciptakan segregasi sosial internal. Konflik semacam ini biasanya bersifat laten dan baru muncul ke permukaan ketika organisasi menghadapi perubahan strategis, seperti restrukturisasi, rotasi jabatan, atau perubahan arah kebijakan. Hal ini memperkuat pandangan bahwa konflik tidak selalu tampak dalam bentuk perdebatan terbuka, tetapi sering tersembunyi dalam relasi kekuasaan dan ketegangan emosional.

Dari kedua temuan di atas mengisyaratkan perlunya pendekatan yang lebih holistik dalam memahami sumber konflik. Saya berpandangan bahwa konflik sebaiknya dipahami bukan hanya sebagai akibat dari perbedaan, tetapi juga sebagai refleksi dari kegagalan sistem organisasi dalam menciptakan ekosistem komunikasi yang sehat. Ketika organisasi tidak mampu menyalurkan aspirasi dan ketegangan secara terstruktur, konflik akan menemukan jalannya sendiri melalui resistensi pasif, apatisme, atau bahkan sabotase simbolik. Oleh karena itu, diagnosis sumber konflik tidak cukup dilakukan pada level interpersonal, melainkan harus menelusuri dimensi struktural dan budaya organisasi yang membentuk perilaku anggotanya.

Dampak Konflik terhadap Organisasi

Konflik dalam organisasi membawa dampak yang bersifat paradoks: ia bisa menjadi ancaman sekaligus peluang. Yulianti et al. (2025) menegaskan bahwa konflik yang tidak dikelola dapat memicu disfungsi tim, seperti penurunan motivasi kerja, meningkatnya tingkat absensi, hingga menurunnya produktivitas kolektif. Dalam situasi semacam ini, organisasi cenderung mengadopsi pola komunikasi defensive, setiap individu berusaha melindungi kepentingannya masing-masing, bukan berfokus pada tujuan bersama. Dampak jangka panjangnya adalah terbentuknya budaya organisasi yang disfungsi, di mana loyalitas digantikan oleh kecurigaan dan kompetisi tidak sehat.

Desta et al. (2024) memandang konflik sebagai fenomena yang juga memiliki potensi konstruktif jika dikelola dengan benar. Dalam konteks perubahan organisasi, misalnya, konflik dapat menjadi katalis inovasi ketika individu berani mengemukakan gagasan yang berbeda. Konflik yang terkelola mendorong organisasi untuk merefleksikan kebijakan internal, menguji asumsi lama, dan memperbaiki sistem kerja yang kurang efisien. Dengan demikian, dampak konflik tidak selalu harus dihindari, melainkan perlu dikonversi menjadi energi pembaruan yang mendorong pertumbuhan organisasi.

Posisi ideal organisasi bukanlah menghapus konflik, tetapi mengintegrasikannya dalam proses pembelajaran institusional. Saya menilai bahwa

konflik berperan sebagai indikator kesehatan organisasi, semakin tinggi kemampuan organisasi dalam mengelola konflik secara terbuka dan reflektif, semakin matang pula budaya komunikasinya. Namun, bila konflik ditekan atas nama harmoni semu, maka organisasi kehilangan peluang untuk tumbuh melalui kritik internal. Dengan demikian, penting bagi pimpinan untuk menempatkan konflik sebagai bagian dari siklus manajerial, bukan sebagai anomali yang harus ditekan.

Strategi Penyelesaian Konflik

Strategi penyelesaian konflik yang efektif tidak dapat bersifat tunggal; ia harus adaptif terhadap konteks organisasi, karakter pelaku, serta tingkat eskalasi konflik. Iriani et al. (2025) menekankan pentingnya negosiasi integratif sebuah pendekatan yang berorientasi pada kepentingan bersama (win-win solution), di mana fokusnya bukan pada posisi, melainkan pada kebutuhan mendasar para pihak. Pendekatan ini menuntut kemampuan mendengarkan aktif dan empati kognitif agar setiap pihak merasa diakui dan dilibatkan dalam proses penyelesaian.

Di sisi lain, Adhireja et al. (2025) menunjukkan efektivitas mediasi interpersonal yang dijalankan oleh pihak ketiga yang netral. Mediasi ini berperan tidak hanya sebagai alat penyelesaian, tetapi juga sebagai mekanisme pemulihan hubungan sosial di tempat kerja. Selain itu, strategi struktural juga perlu diterapkan melalui desain ulang peran, penguatan saluran komunikasi dua arah, dan pembiasaan budaya *feedback* terbuka untuk mencegah konflik serupa di masa depan.

Dalam konteks yang lebih luas, organisasi perlu mengembangkan sistem manajemen konflik berbasis budaya, yakni sistem yang selaras dengan nilai-nilai organisasi seperti keadilan, transparansi, dan partisipasi. Pendekatan kolaboratif ini menekankan pentingnya membangun ekosistem kerja yang tidak hanya menyelesaikan konflik secara teknis, tetapi juga membentuk kepercayaan dan rasa memiliki terhadap organisasi. Dengan demikian, strategi penyelesaian konflik bukanlah sekadar menyelesaikan masalah, melainkan membangun kembali relasi sosial yang menjadi fondasi keberlanjutan organisasi

SIMPULAN

Kajian ini menegaskan bahwa konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang bersifat alami sekaligus strategis, tergantung pada bagaimana ia dikelola. Berdasarkan sintesis dari berbagai literatur, konflik umumnya muncul akibat perbedaan kepentingan, nilai, dan persepsi, serta struktur organisasi yang tidak adaptif terhadap perubahan. Dampaknya bersifat dualistik—dapat merusak hubungan kerja dan menurunkan produktivitas jika diabaikan, tetapi juga dapat mendorong inovasi dan pembelajaran organisasi jika dikelola dengan tepat. Strategi penyelesaian konflik yang efektif menuntut pendekatan kontekstual dan kolaboratif, melalui negosiasi integratif, mediasi interpersonal, serta penguatan budaya komunikasi terbuka yang berpijak pada nilai keadilan dan partisipasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya manajemen konflik yang tidak

hanya berorientasi pada penyelesaian masalah, tetapi juga pada pembentukan harmoni struktural dan peningkatan efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Wendi Adhireja, Ahmad Mukhlis, & Angrian Permana. (2025). Strategi Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Efektivitas Tim dan Kerjasama Antara Karyawan Dengan Mediasi Hubungan Interpersonal Di BUMD Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2273–2286. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4.4416>
- Desta A, R. D., Sa'adah, M., Nikmah, T. I., Retha, A. W. M., & Mualimin, M. (2024). Literatur Review Tentang Manajemen Konflik: Sumber, Gejala, dan Dampak Konflik Dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 3(4), 83–97. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v3i4.2742>
- Iriani, U., Andriya, M., Hasri, S., & Sohiron. (2025). Strategi negosiasi efektif dalam mengelola konflik konstruktif di organisasi pendidikan. *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies*, 5(1), 17–27. <https://doi.org/10.47467/tarbiatuna.v5i1.6306>
- Janah, I. N., Fatihah, S. N., Adimah, I., Holisin, N., & Bidayanto, D. E. (2023). Strategi mengidentifikasi tahapan dan dampak konflik terhadap organisasi. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 2(1), 135–147. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v2i1.587>
- Yulianti, D. R., Laily, S. M., Sahdiyah, H., Mubarak, A. K., & Mu'alimin. (2025). Studi literatur tentang sumber konflik dalam menyusun strategi penyelesaian yang efektif. *Journal of Teaching and Learning*, 1(2), 139–153. <https://doi.org/10.71305/jtl.v1i2.140>