



# Tinjauan Literatur Tentang Konflik Dalam Organisasi: Tahapan, Resolusi Dan Dampak Terhadap Keberlanjutan Organisasi

Ahmad Hafid Zakaria<sup>1</sup>, Yunita Mandasari<sup>2</sup>, Nikmatul Wafiyah<sup>3</sup>, Nova Ellyzah<sup>4</sup>, Mualimin<sup>5</sup>

<sup>1234</sup>Manajemen Pendidikan Islam

Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

[davitonly23@gmail.com](mailto:davitonly23@gmail.com), [Yunitamanda734@gmail.com](mailto:Yunitamanda734@gmail.com), [Wwafiyahmuhammad@gmail.com](mailto:Wwafiyahmuhammad@gmail.com), [novaellyzah@gmail.com](mailto:novaellyzah@gmail.com),  
[mualimin@uinkhas.ac.id](mailto:mualimin@uinkhas.ac.id)

## Abstrak

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang tidak terhindarkan, sering kali muncul akibat perbedaan nilai, kepentingan, atau tujuan antar individu maupun kelompok. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tahapan konflik, strategi resolusi, serta dampak yang dihasilkan terhadap keberlanjutan organisasi. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan menganalisis berbagai sumber jurnal, buku, dan artikel relevan terkait dinamika konflik organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik dalam organisasi dapat bersifat destruktif maupun konstruktif, tergantung pada pengelolannya. Tahapan konflik meliputi konflik laten hingga aftermath, sementara strategi resolusi mencakup musyawarah, mediasi, negosiasi, dan kompromi. Pengelolaan konflik yang bijaksana dapat mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat hubungan kerja dalam organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pengelola organisasi dalam menghadapi dan mengatasi konflik secara efektif.

**Kata Kunci:** konflik organisasi, resolusi konflik, dampak konflik, manajemen konflik, keberlanjutan organisasi

## Abstract

*Conflict in organizations is an unavoidable phenomenon, often arising from differences in values, interests, or goals among individuals or groups. This study aims to examine the stages of conflict, resolution strategies, and their impacts on organizational sustainability. The method employed is a literature review by analyzing various sources, including journals, books, and relevant articles related to organizational conflict dynamics. The findings indicate that conflict in organizations can be both destructive and constructive, depending on how it is managed. The stages of conflict range from latent conflict to aftermath, while resolution strategies include deliberation, mediation, negotiation, and compromise. Wise conflict management can foster innovation, enhance productivity, and strengthen workplace relationships. This study is expected to provide insights for organizational managers in effectively addressing and resolving conflicts.*

**Keywords:** *organizational conflict, conflict resolution, conflict impact, conflict management, organizational sustainability*

## PENDAHULUAN

Konflik adalah suatu kondisi sosial yang melibatkan pertentangan antara dua pihak atau lebih, biasanya disebabkan oleh perbedaan nilai, kepentingan, atau tujuan. Menurut Fisher, konflik terjadi ketika sasaran pihak-pihak yang terlibat tidak sejalan<sup>1</sup>. Secara etimologis, istilah ini berasal dari bahasa Latin "con" (bersama) dan "fligere" (benturan)<sup>4</sup>. Konflik dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti konflik individu, kelompok, atau antar budaya, dan sering kali berpotensi menimbulkan kekerasan jika tidak dikelola dengan baik.

Konflik internal sering kali muncul pada individu sebagai akibat dari pertentangan antara keinginan pribadi dan tuntutan eksternal yang tidak dapat dihindari. Misalnya, seseorang mungkin merasa terjebak antara ambisi untuk mengejar karier yang lebih baik dan tanggung jawab terhadap keluarga yang memerlukan perhatian penuh. Ketika harapan dan kenyataan tidak sejalan, individu tersebut mengalami dilema yang menyakitkan, di mana keputusan yang diambil akan mempengaruhi kebahagiaan dan kesejahteraannya (Samsudin, A., & Setyowati, N. 2022). Dalam situasi seperti ini, konflik menjadi bagian tak terpisahkan dari perjalanan hidup, menantang individu untuk menemukan keseimbangan antara aspirasi pribadi dan kewajiban sosial, serta mengembangkan kapasitas untuk beradaptasi dan mengatasi ketegangan yang muncul.

Dampak konflik dapat sangat beragam dan memengaruhi berbagai aspek kehidupan individu maupun kelompok. Secara psikologis, konflik yang berkepanjangan dapat menyebabkan stres, kecemasan, dan depresi, yang berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik. Dalam konteks sosial, konflik dapat merusak hubungan antar individu atau kelompok, menciptakan ketegangan, dan mengurangi rasa saling percaya. Di lingkungan kerja, konflik

yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan turnover karyawan, dan menciptakan suasana kerja yang tidak sehat (Sudjana, D. 2018). Namun, di sisi lain, konflik juga dapat menjadi pendorong perubahan positif; jika dikelola dengan baik, konflik dapat memunculkan inovasi, memperkuat hubungan melalui komunikasi yang lebih terbuka, dan mendorong individu untuk berkembang dalam menghadapi tantangan.

Oleh karena itu, penting untuk memahami dan mengelola konflik dengan bijaksana agar dampaknya dapat diminimalkan dan potensi positifnya dapat dimaksimalkan. Dengan demikian adanya artikel ini akan menjelaskan lebih detail terkait dengan Tahapan konflik, resolusi dan dampak konflik terhadap organisasi.

## METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini berupa metode studi literatur (literatur review). Studi literatur disini kita ambil dari beberapa jurnal, buku, internet dan artikel. Dalam metode studi literatur mempelajari terkait buku referensi maupun artikel dari hasil yang penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik pembahasan yaitu dinamika konflik dalam organisasi. Adapun langkah yang dilakukan dalam studi literatur ini adalah, dengan mengkaji sumber kepustakaan baik primer maupun sekunder yakni diawali dengan mengkaji hasil penelitian dari artikel jurnal terbaru lalu dilanjutkan sumber literatur lainnya.

Pengolahan data dan pengutipan referensi dengan membaca abstrak guna mengidentifikasi relevansi dari referensi dengan topik penelitian, memahami gagasan utama dilanjutkan pembahasan lainnya lalu diabstraksikan untuk mendapat informasi yang utuh dan diinterpretasikan hingga hasilnya di bahas pada artikel. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung. Teknik pengumpulan data dalam studi literatur dilakukan dengan cara menelaah dan menganalisis buku serta jurnal atau artikel dengan dengan kaidah yang berhubungan dengan bentuk konflik dalam organisasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. TAHAPAN KONFLIK

Tahapan konflik dalam organisasi adalah proses yang terjadi ketika terdapat perbedaan pendapat, kepentingan, atau tujuan antara anggota organisasi. Konflik dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti konflik antar individu, kelompok, atau bahkan antara departemen dalam sebuah organisasi. Konflik tidak terjadi secara tiba-tiba, akan tetapi ada sebuah proses serta sebuah tahapan-tahapan tertentu (Murni). Konflik umumnya akan terjadi karena ada lima tahapan berurutan, yaitu: konflik tersembunyi (laten conflict), konflik mulai dapat dirasakan beberapa pihak (perceived conflict), konflik teridentifikasi (felt conflict), konflik mulai terlihat jelas (manifest conflict), serta yang terakhir akibat dari konflik itu sendiri (conflict aftermath). Menurut penelitian andri wahyudi (Wahyudi, A. 2015), tahapan perkembangan terjadinya konflik sebagai berikut:

#### 1. Konflik masih tersembunyi (*laten*)

Konflik ini tidak tampak secara langsung, tetapi dapat dirasakan melalui ketegangan dan perbedaan pendapat antara individu atau kelompok. Konflik masih tersembunyi ini masih muncul karena adanya kepentingan, nilai, atau tujuan antara pihak-pihak yang terlibat. Meskipun kedua belah pihak mungkin tidak menunjukkan ketidaksepakatan secara terbuka, tetapi ada ketegangan yang dirasakan oleh keduanya. Atasan mungkin merasa frustrasi dengan kinerja bawahan yang dianggap kurang memuaskan, sementara bawahan merasa tidak dihargai dan diperlakukan dengan adil.

Penting untuk mengenali konflik laten ini karena jika dibiarkan larut-larut tanpa penyesalan yang tepat, maka konsekuensinya bisa sangat merugikan bagi semua pihak yang terlibat. Konflik tersebut dapat menyebabkan stres dan ketegangan emosional, serta merusak hubungan baik di tempat kerja maupun dalam hubungan personal (Anwar, M. 2018). Oleh karena itu, penting bagi individu atau kelompok yang terlibat dalam konflik laten untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur, membicarakan perbedaan pendapat dan mencari solusi bersama dapat membantu mengatasi konflik tersebut.

#### 2. Konflik yang mendahului (*antecedent condition*)

Tahap ini merupakan tahap dimana kondisi seorang yang dipengaruhi oleh faktor sebelumnya faktor tersebut dapat merujuk pada situasi, lingkungan atau peristiwa yang terjadi sebelum perilaku tertentu. Salah satu contoh konflik tersebut adalah pengaruh lingkungan sosial. Misalnya jika seorang tumbuh dilingkungan yang penuh dengan kekerasan dan konflik, mereka mungkin lebih cenderung menunjukkan perilaku agresif. Lingkungan ini menjadi faktor pemicu atau kondisi pendahulu yang mempengaruhi cara individu tersebut berperilaku.

Jadi penting untuk memahami tahapan konflik ini karena dapat membantu kita mengidentifikasi penyebab dan memprediksi perilaku tertentu dengan mengetahui faktor-faktor tersebut, kita dapat mengambil langkah-langkah untuk menghindari situasi yang mungkin dapat memicu perilaku negatif atau yang tidak diinginkan.

#### 3. Konflik yang dapat diamati (*perceived conflicts*)

Konflik muncul karena adanya tahapan konflik antecedent condition tidak terselesaikan konflik ini timbul karena adanya perbedaan kepribadian atau gaya kerja antar individu. Setiap individu memiliki cara berpikir dan bekerja yang unik, dan ketika mereka harus bekerja bersama dalam sebuah tim atau proyek, perbedaan tersebut menjadi sumber konflik. Misalnya, seorang individu mungkin lebih suka bekerja secara

mandiri tanpa campur tangan orang lain, sementara individu lainnya lebih suka bekerja secara kolaboratif. Konflik semacam ini dapat mengganggu efisiensi dan produktivitas tim.

#### 4. Konflik terlihat secara terwujud dalam perilaku (*manifest behavior*)

Pada tahapan ini seseorang sudah dapat mengekspresikan perilaku terjadinya konflik. Salah satu contohnya yaitu ketegangan antara dua karyawan yang bersaing untuk mendapatkan promosi atau pengakuan dari atasan mereka. Ketegangan ini dapat tercermin dalam perilaku seperti saling mencela atau mencoba menjatuhkan satu sama lain didepan atasan.

Selain itu, konflik juga dapat muncul dalam bentuk kelompok-kelompok yang saling bersaing didalam organisasi. Kelompok-kelompok ini mungkin memiliki pandangan atau tujuan yang berbeda dan berusaha untuk mempengaruhi keputusan organisasi sesuai dengan kepentingan mereka sendiri. Perilaku manifestasi konflik antar kelompok ini bisa berupa sabotase atau pemboikotan terhadap usaha-usaha kelompok lain.

#### 5. Penyelesaian atau tekanan konflik

Pada tahap ini, ada dua tindakan yang perlu diambil terhadap suatu konflik, yaitu penyelesaian konflik dengan berbagai strategi atau sebaliknya yaitu malah ditekan. Berbagai strategi yang dapat dilakukan yaitu menerapkan pendekatan komunikatif, mediasi, negosiasi, kebijakan yang jelas, serta sikap terbuka dan saling menghormati adalah beberapa strategi yang dapat digunakan dalam menangani konflik tersebut. Dengan adanya penanganan yang efektif terhadap konflik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Jannah dkk., t.t.).

#### 6. Akibat penyelesaian konflik

Konflik sebaiknya diselesaikan secara efektif dan strategi yang tepat karena dapat memberikan kepuasan serta dampak positif bagi semua pihak. Dan sebaliknya, apabila tidak, maka dapat berdampak negatif terhadap kedua belah pihak sehingga dapat mempengaruhi produktivitas kerja (Wijoyo, T. 1993).

Berdasarkan adanya tahapan-tahapan tersebut di atas sangat penting bagi peranan individu maupun masyarakat. Dengan melalui konflik, kita dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang diri sendiri dan orang lain, serta dapat mendorong inovasi dan perubahan positif. Namun, penting untuk diketahui bahwa pengelolaan konflik yang bijaksana adalah kunci untuk mencapai hasil yang bermanfaat bagi semua pihak.

Terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan untuk menyelesaikan suatu konflik, diantaranya:

##### a. Musyawarah

Strategi ini dilakukan oleh kedua belah pihak yang terlibat konflik dengan melakukan perundingan atau pembahasan untuk memperoleh solusi dari konflik yang sedang dihadapi.

##### b. Mediasi

Penyelesaian konflik dengan cara ini membutuhkan adanya campur tangan pihak ketiga untuk menjadi penengah dalam proses perundingan masalah antar pihak yang terlibat konflik.

##### c. Konfrontasi

Dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada kedua belah pihak yang berkonflik untuk menyampaikan pendapatnya secara langsung dan terang-terangan, namun perlu diperhatikan bahwa debat terbuka tersebut bukanlah ajang untuk mencari pembenaran, tetapi ajang untuk mencari solusi terbaik yang bisa diterima oleh kedua belah pihak.

##### d. Negosiasi

Melalui strategi ini kedua belah pihak saling menyampaikan kepentingan dan juga solusi terkait permasalahan, sehingga terjadi proses tawar-menawar untuk mendapatkan keputusan yang menguntungkan kedua belah pihak.

Kompromi, yaitu strategi mengakhiri perselisihan dengan adanya upaya dari masing-masing pihak yang berkonflik untuk saling mengurangi tuntutan, sehingga kedua belah pihak harus berkorban tetapi tidak ada pihak yang diuntungkan atau dirugikan (Nasrudin, A. H., & Aini, S. 2021).

## B. RESOLUSI KONFLIK

Resolusi konflik yang dalam bahasa Inggris adalah conflict resolution memiliki makna yang berbeda-beda menurut para ahli yang fokus meneliti tentang konflik. Resolusi dalam Webster Dictionary menurut Levine adalah (1) tindakan mengurai suatu permasalahan, (2) pemecahan, (3) penghapusan atau penghilangan permasalahan. Sedangkan Weitzman & Weitzman mendefinisikan resolusi konflik sebagai sebuah tindakan pemecahan masalah bersama (*solve a problem together*).<sup>8</sup> Lain halnya dengan Fisher et al yang menjelaskan bahwa resolusi konflik adalah usaha menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru yang bisa tahan lama diantara kelompok-kelompok yang berseteru.

Menurut Mindes resolusi konflik merupakan kemampuan untuk menyelesaikan perbedaan dengan yang lainnya dan merupakan aspek penting dalam pembangunan sosial dan moral yang memerlukan keterampilan dan penilaian untuk bernegosiasi, kompromi serta mengembangkan rasa keadilan (Wahyudi, A. 2015). Sedangkan menurut Deutsh yaitu resolusi konflik adalah sekumpulan teori dan penyelidikan yang bersifat eksperimental dalam memahami sifat-sifat konflik, meneliti strategi terjadinya konflik, kemudian membuat resolusi terhadap konflik.

Dari pemaparan teori menurut para ahli tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan resolusi konflik adalah suatu cara individu untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi dengan

individu lain secara sukarela. Resolusi konflik juga menyarankan penggunaan cara-cara yang lebih demokratis dan konstruktif untuk menyelesaikan konflik dengan memberikan kesempatan pada pihak-pihak yang berkonflik untuk memecahkan masalah mereka oleh mereka sendiri atau dengan melibatkan pihak ketiga yang bijak, netral dan adil untuk membantu pihak-pihak yang berkonflik memecahkan masalahnya. Konflik adalah bentuk perasaan yang tidak beres yang melanda hubungan antara satu bagian dengan bagian lain, satu orang dengan orang lain, satu kelompok dengan kelompok lain (Wardatun Nadziro dkk. 2023). Konflik dapat memberi dampak secara positif fungsional sejauh ia memperkuat kelompok dan secara negatif fungsional sejauh ia bergerak melawan struktur (Sidiq & Hariyani, 2022)

### C. DAMPAK KONFLIK DALAM ORGANISASI

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan adanya konflik dalam suatu organisasi pendidikan, diantaranya yaitu; berbagai sumber daya yang langka ditemukan di sekolah, perbedaan dalam suatu tujuan antara kepala sekolah dengan guru, saling ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan, perbedaan dalam nilai atau persepsi, dan lain sebagainya (Anwar, M. 2018).

Dampak konflik menurut Achmad Hasan Nasrudin, dkk., dapat berbentuk destruktif dan konstruktif dan juga terdapat dua dasar dari konflik yaitu; yang Pertama, konflik internal adalah sebuah konflik yang terjadi pada dirinya sendiri, seperti prinsip seseorang itu sendiri dan kepercayaan; dan yang Kedua, Konflik Eksternal yaitu konflik yang berhadapan dengan orang lain dan lingkungan sekitarnya (Achmad Hasan Nasrudin, et al. 2021). Menurut Samsudin dan Nanik Setyowati, mengutip dari D. Sudjana, Konflik mempunyai beberapa akibat, yaitu; 1) Di satu sisi, Konflik memiliki akibat merugikan dan menguntungkan, 2) kemampuan untuk mengoreksi diri sendiri, 3) peningkatan kinerja, 4) strategi yang lebih baik, dan 5) pengembangan alternatif yang lebih baik adalah semua efek menguntungkan dari konflik (Samsudin, A., & Setyowati, N. 2022).

Konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistic antara dua atau lebih pihak, konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan, karena mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi. Menurut Stoner dan Wankel, (1998) bahwa: Konflik organisasi adalah suatu perbedaan pendapat diantara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja atau dari kenyataan bahwa mereka mempunyai status, tujuan, nilai, atau pandangan yang berbeda (Suhardono, 2022.).

Para anggota organisasi atau sub unit yang berbeda pendapat berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya masing-masing. Konflik merupakan realita hidup, mau tidak mau, suka atau tidak suka, cepat atau lambat pada suatu saat dalam menjalani kehidupannya setiap orang pasti akan menghadapi. Dalam kehidupan sehari-hari, konflik dapat timbul kapan saja dan dimana saja. Konflik juga bisa dialami oleh siapa saja tidak pandang bulu, orang tua, remaja, anak-anak, pria, wanita, orang terpelajar, orang awam, orang miskin, jutawan atau siapapun yang hidup di tengah pergaulan umum pasti akan menghadapi dan mengalami konflik (Samsudin, A., & Setyowati, N. 2022). Ada beberapa jenis konflik yang umum dan sering muncul dalam suatu organisasi/perusahaan antara lain: (1) konflik peranan yang terjadi di dalam diri seseorang (person-role conflict), (2) konflik antar peranan (inter-role conflict), (3) konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (intersender conflict), (4) konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan (intrasender conflict). Berdasarkan sumbernya, konflik dalam organisasi muncul karena beberapa sebab seperti: (1) konflik individu, (2) konflik antar individu, (3) konflik kelompok, (4) konflik antar kelompok, (5) konflik organisasi, dan (6) konflik kelompok dengan organisasi. Konflik dapat bersifat negatif (merugikan) tetapi sekaligus dapat pula bersifat positif (menguntungkan), tergantung bagaimana mengelolanya. Akibat positif konflik organisasi antara lain: (1) organisasi menjadi lebih dinamis, (2) sebagai pengalaman berharga, (3) pimpinan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan, (4) melahirkan pribadi yang kreatif, kritis, dan inovatif, (5) menumbuhkan sikap toleransi. Secara negatif konflik dapat mengakibatkan: (1) komunikasi organisasi terhambat, (2) kerjasama organisasi menjadi terhalang, (3) aktivitas produksi dan distribusi terganggu, (4) memunculkan saling curiga, salah paham, dan intrik, (5) individu yang berkonflik merasakan cemas, stres, apatis, dan frustrasi, (6) stres yang berkepanjangan menyebabkan orang yang sedang berkonflik akan menarik diri dari pergaulan dan mangkir dari pekerjaan.

Konflik yang tidak terselesaikan sering kali menghasilkan hasil yang negatif, terlepas dari apakah konflik tersebut terjadi antara dua individu, antara staf dan pimpinan, atau di antara tim di tempat kerja. Konflik sering kali dipandang sebagai sesuatu yang negatif yang dapat mengganggu kelancaran operasional bisnis. Namun, tidak semua konflik bersifat merusak, dan para pemimpin organisasi dapat menggunakannya untuk mengembangkan solusi kreatif bagi klien. Faktanya, konflik sering kali dapat menghasilkan hasil yang lebih baik dan ide-ide yang lebih inovatif. Dengan merangkul konflik, para pemimpin dapat meningkatkan komunikasi, mendorong kolaborasi, dan menumbuhkan budaya tempat kerja yang lebih positif.

### D. IMPLEMENTASI PENYELESAIAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Untuk mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu hal yang sederhana. Cepat atau lambatnya terselesaikan suatu konflik tergantung pada kesediaan dan keterbukaan dari setiap pihak yang berkonflik (Anwar, M. 2018). Selain itu hal ini juga tergantung pada kecakapan dari pihak ketiga yang menjadi

mediator dalam penyelesaian konflik tersebut upaya penyelesaian konflik terdapat lima langkah yang dapat ditempuh diantaranya, yaitu:

1. Pengenalan

Dalam tahapan ini seorang mediator terlebih dahulu harus mengenali konflik yang sedang terjadi. Mediator harus mampu mendeteksi kesenjangan yang terjadi, apa yang sedang terjadi, dan bagaimana hal yang harusnya terjadi. Mediator tidak boleh salah dalam mendeteksi konflik yang sedang dihadapi seperti menganggap adanya masalah padahal tidak ada atau menyepelekan masalah yang ada.

2. Diagnosis

Pada langkah diagnosis ini mediator harus bisa menentukan metode yang paling baik dan mengujinya tentang siapa, dimana, mengapa, apa, dan bagaimana agar metode itu berhasil dalam menyelesaikan konflik.

3. Menepakati suatu solusi

Untuk mendapatkan solusi atau jalan keluar dari suatu konflik seorang mediator harus mengumpulkan pendapat dan masukan yang memungkinkan tentang jalan keluar dan usaha untuk menyelesaikan konflik dari setiap pihak yang berkonflik. Mediator harus mampu memilih dan menentukan pendapat dan usaha apa yang terbaik dalam menyelesaikan konflik tersebut. Mediator harus bersikap netral dan tidak boleh memihak ke salah satu pihak yang terlibat konflik.

4. Pelaksanaan

Dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan konflik akan selalu ada untung dan rugi, namun jangan sampai hal ini membuat mediator mengabaikan atau lebih memperhatikan satu pihak yang sedang berkonflik. Mediator harus mampu memilih solusi dengan kerugian terkecil dalam menyelesaikan konflik. Setelah solusi disepakati oleh semua pihak yang berkonflik maka selanjutnya semua pihak harus menjalani apa yang telah disepakati.

5. Evaluasi

Setelah solusi yang disepakati dijalankan maka mediator bertugas untuk melakukan evaluasi. Jika dari solusi tersebut tidak menyelesaikan konflik atau menimbulkan konflik yang baru maka hendaklah mediator kembali pada langkah sebelumnya untuk menyelesaikan konflik tersebut

#### E. Peran Komunikasi dalam Pengelolaan Konflik Organisasi

Komunikasi memegang peranan penting dalam setiap tahap konflik organisasi, mulai dari identifikasi hingga penyelesaiannya. Komunikasi yang buruk sering menjadi akar masalah konflik, baik dalam bentuk miskomunikasi, ketidakjelasan instruksi, maupun kegagalan dalam menyampaikan kebutuhan dan harapan. Sebaliknya, komunikasi yang terbuka dan efektif dapat mengurangi kesalahpahaman dan mendorong kerjasama yang lebih baik di antara pihak-pihak yang terlibat (Sudjana, D. 2018). Pemimpin organisasi harus mampu memfasilitasi komunikasi yang inklusif untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Strategi komunikasi yang tepat dapat mencegah terjadinya konflik. Salah satu strategi yang efektif adalah penerapan transparansi dalam pengambilan keputusan. Ketika anggota organisasi memahami dasar dari setiap keputusan, rasa percaya dan penerimaan terhadap keputusan tersebut akan meningkat. Selain itu, pemberian umpan balik secara berkala memungkinkan setiap individu merasa dihargai dan didengar, yang dapat mengurangi potensi konflik akibat ketidakpuasan atau prasangka.

Dalam tahap penyelesaian konflik, komunikasi berfungsi sebagai sarana utama untuk menegosiasikan solusi. Penyelesaian konflik yang efektif membutuhkan diskusi yang konstruktif dan terfokus pada masalah, bukan individu. Teknik komunikasi seperti aktif mendengarkan, penggunaan bahasa yang netral, dan pengelolaan emosi sangat penting untuk menjaga suasana diskusi tetap produktif (Sidiq, M., & Hariyani, L. 2022). Pemimpin atau mediator yang terampil dalam komunikasi dapat membantu menjembatani perbedaan pandangan dan menemukan solusi yang dapat diterima semua pihak.

Meskipun komunikasi menjadi alat penting dalam mengelola konflik, terdapat tantangan yang harus dihadapi. Salah satu tantangan utama adalah adanya bias atau persepsi negatif di antara pihak yang berkonflik, yang dapat menghambat terbentuknya dialog yang sehat (Wijoyo, T. 1993). Selain itu, tekanan emosional yang tinggi selama konflik sering kali membuat pihak-pihak yang terlibat cenderung defensif atau menyerang, daripada berusaha menyelesaikan masalah secara rasional. Pelatihan komunikasi dan mediasi dapat membantu mengatasi tantangan ini.

Komunikasi yang efektif tidak hanya membantu menyelesaikan konflik, tetapi juga memberikan dampak positif jangka panjang bagi organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang harmonis, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat hubungan interpersonal di tempat kerja. Selain itu, komunikasi yang terstruktur juga memungkinkan organisasi untuk menangani perubahan dan tantangan eksternal dengan lebih baik, sehingga memperkuat keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

#### F. Hasil Literatur Review Jurnal

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Jurnal	Hasil Peneliti
1	Wahyudi (2015)	Tahapan dan Dinamika Konflik dalam Organisasi	Menjelaskan tahapan perkembangan konflik dari laten hingga aftermath, serta dampaknya pada hubungan kerja dan produktivitas

			individu dan kelompok di organisasi.
2	Samsudin & Setyowati (2022)	Efek Konflik dalam Organisasi	Konflik dapat memberikan dampak positif seperti peningkatan kinerja dan kreativitas, namun juga efek negatif seperti stres dan kerugian produktivitas.
3	Nasrudin et al. (2021)	Konflik Internal dan Eksternal di Lingkungan Kerja	Mengkategorikan konflik menjadi internal dan eksternal serta menjelaskan strategi untuk mengelola kedua jenis konflik agar menghasilkan solusi konstruktif.
4	Nasrullah (2023)	Resolusi Konflik	Menyebutkan bahwa resolusi konflik melibatkan usaha menangani penyebab konflik dan membangun hubungan baru yang tahan lama antara pihak-pihak yang berseteru.
5	Muliati (2016)	Implementasi Penyelesaian Konflik	Menyimpulkan bahwa keberhasilan penyelesaian konflik sangat bergantung pada keterbukaan dan kecakapan mediator serta kemampuan semua pihak dalam mematuhi kesepakatan yang telah dicapai.

### KESIMPULAN

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dan memiliki tahapan, resolusi, serta dampak yang beragam terhadap keberlanjutan organisasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan dampak negatif seperti penurunan produktivitas, gangguan komunikasi, dan stres bagi individu maupun kelompok. Sebaliknya, konflik yang dikelola dengan tepat dapat menjadi pemicu inovasi, peningkatan efisiensi, dan penguatan hubungan kerja. Tahapan konflik meliputi konflik laten, konflik yang dirasakan, hingga konflik yang terwujud secara nyata, sementara resolusi konflik memerlukan pendekatan yang komunikatif dan kolaboratif, seperti musyawarah, mediasi, negosiasi, atau kompromi. Dengan pengelolaan yang bijak, organisasi dapat mengubah konflik menjadi peluang untuk meningkatkan dinamika kerja dan mencapai tujuan bersama secara konstruktif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Hasan Nasrudin, et al. 2021. "Konflik Internal dan Eksternal di Lingkungan Kerja. *Jurnal Manajemen Organisasi*," 10(2):123–35.
- Anwar, M. 2018. "Faktor-faktor Penyebab Konflik dalam Organisasi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*" 5(3):45–58.
- Deutsh, M. (2006). *Strategi Resolusi Konflik: Pendekatan Teoretis dan Praktis*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 17(3), 231–245.
- Jannah, Aisyatul, Vyka Valentina Putri, Siti Malia, dan Khofifah Tri Noviawati. t.t. "Literature Review: Resolusi Dalam Konflik" 1 (5).
- Nasrudin, A. H., & Aini, S. 2021. "Konflik dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja. *Jurnal Manajemen Organisasi*" 4(5):291–305.
- Samsudin, A., & Setyowati, N. 2022. "Efek Konflik dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*," 1(4):345–58.
- Sidiq, M., & Hariyani, L. 2022. "Dampak Konflik terhadap Dinamika Hubungan Kerja. *Jurnal Psikologi Sosial*" 1(3):177–89.
- Sudjana, D. 2018. "Konflik sebagai Dinamika dalam Organisasi: Dampak Positif dan Negatif. *Jurnal Ilmu Administrasi*" 10(1).
- Suhardono, Wisnu. t.t. "KONFLIK DAN RESOLUSI."
- Wahyudi, A. 2015. "Tahapan dan Dinamika Konflik dalam Organisasi. *Jurnal Psikologi Industri*" 4(2):215–29.
- Wardatun Nadziro, Muzayyanah Agustin, Mutia Zahrani, dan Mu'alimin Mu'alimin. 2023. "Identifikasi, Tahapan, dan Dampak Konflik Pada Lembaga Pendidikan Di MIS Al-Hidayah Kaliwates." *Education: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan* 3 (3): 82–93. <https://doi.org/10.51903/education.v3i3.437>.
- Wijoyo, T. 1993. "Akibat Konflik dalam Organisasi: Perspektif Psikologis. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*" 3(1):98–110.