

## Literatur Review Tentang Manajemen Konflik: Sumber, Gejala, dan Dampak Konflik Dalam Organisasi

Risda Dui Desta A<sup>1\*</sup>, Masrurotus Sa'adah<sup>2</sup>, Tiara Iftitahun Nikmah<sup>3</sup>, Amalia Wanda Mega Retha<sup>4</sup>, Mualimin<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup>Universitas Islam Negeri Kiai Haji Akhmad Siddiq, Jember  
[risdadui@gmail.com](mailto:risdadui@gmail.com)<sup>1</sup>, [masrurotus20@gmail.com](mailto:masrurotus20@gmail.com)<sup>2</sup>, [tirt6425@gmail.com](mailto:tirt6425@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[amaliawanda04@gmail.com](mailto:amaliawanda04@gmail.com)<sup>4</sup>, [mualimin@uinkhas.ac.id](mailto:mualimin@uinkhas.ac.id)<sup>5</sup>

Alamat: Jl. Mataram No.1, Karang Miuwo, Mangli, Kec. Kaliwates, Kabupaten Jember, Jawa Timur, 68136

\*Korespondensi penulis: [risdadui@email.com](mailto:risdadui@email.com)

**Abstract.** *This article aims to provide theoretical and practical insights into conflict management to support leaders and managers in managing conflict effectively in various contexts and provide a comprehensive understanding of conflict management through a literature review of the sources, symptoms, and causes of conflict. Conflict that occurs in an organization can hinder the achievement of desired goals, therefore conflict needs to be managed properly so that its impact can be minimized, organizational conflict can also be interpreted as a conflict that arises when the goal-oriented behavior of one group conflicts with or is threatened by the goals of another group. This study uses a literature study method to analyze various concepts of conflict management that have been put forward by experts. The results of the study show that conflict, whether in a positive, negative, or neutral sense, is an unavoidable phenomenon. The source of conflict can come from various factors that trigger differences and clashes between individuals, groups, or organizations. Conflict also occurs due to misunderstandings or incompatibilities between individuals or groups in an effort to achieve their goals, this is often referred to as a causal factor. The impact of conflict actually depends on its nature. On the one hand, well-managed conflict can improve the quality of decisions, encourage active involvement in discussions, and strengthen group cohesion. However, on the other hand, conflict can also drain members' energy, disrupt productivity, and cause hostility that hinders collaboration.*

**Keywords:** *Conflict Management, Sources, Symptoms, Causes*

**Abstrak.** Artikel ini bertujuan untuk memberikan wawasan teoretis dan praktis terkait manajemen konflik untuk mendukung para pemimpin dan manajer dalam mengelola konflik secara efektif di berbagai konteks serta memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai manajemen konflik melalui tinjauan literatur terkait sumber, gejala, dan penyebab konflik. Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat menghambat dalam mencapai tujuan yang diinginkan, oleh karena itu konflik perlu dikelola dengan baik agar dampaknya dapat diminimalisir, konflik organisasi juga dapat diartikan sebagai konflik yang muncul ketika perilaku berorientasi tujuan dari satu kelompok bertentangan dengan atau terancam oleh tujuan kelompok lain. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk menganalisis berbagai konsep manajemen konflik yang telah dikemukakan oleh para ahli. Hasil kajian menunjukkan bahwa Konflik, baik dalam arti positif, negatif, atau netral, merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari. Sumber konflik dapat berasal dari berbagai faktor yang memicu timbulnya perbedaan dan benturan diantara individu, kelompok, atau organisasi. Konflik juga terjadi akibat kesalah pahaman atau ketidak sesuaian antara individu atau kelompok dalam upaya mencapai tujuan mereka, hal ini sering disebut dengan faktor penyebab. Dampak konflik sebenarnya bergantung pada sifatnya. Di satu sisi, konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kualitas keputusan, mendorong keterlibatan aktif dalam diskusi, serta memperkuat kohesi kelompok. Namun, di sisi lain, konflik juga bisa menguras energi anggota, mengganggu produktivitas, dan menyebabkan permusuhan yang menghalangi kolaborasi.

Received: November 9, 2024; Revised: November 10, 2024; Accepted: November, 2024; Online Available: December 06, 2024; Published: December 06, 2024;

\* Risda Dui Desta A, [risdadui@email.com](mailto:risdadui@email.com)

**Kata kunci:** Manajemen Konflik, Sumber, Gejala, Penyebab

## **1. LATAR BELAKANG**

Manajemen konflik merupakan aspek penting dalam berbagai konteks, baik dalam organisasi, komunitas, maupun dalam hubungan interpersonal. Konflik, sebagai fenomena sosial yang tak terhindarkan, dapat muncul dari berbagai sumber dan dapat mempengaruhi dinamika kelompok serta kinerja organisasi. Dalam literatur, konflik sering didefinisikan sebagai ketidaksesuaian antara dua pihak atau lebih yang dapat disebabkan oleh perbedaan tujuan, nilai, atau kepentingan, (Fatyandri et al., n.d.). Dengan meningkatnya kompleksitas interaksi sosial dan bisnis di era globalisasi, pemahaman mendalam tentang manajemen konflik menjadi semakin relevan. Sumber konflik dapat bervariasi, mulai dari perbedaan individu, struktur organisasi, hingga faktor eksternal seperti perubahan kebijakan atau kondisi ekonomi. Gejala konflik sering kali tampak dalam bentuk komunikasi yang tidak efektif, meningkatnya ketegangan, atau bahkan ketidakpuasan yang meluas di antara anggota kelompok (Iswahyudi et al., 2023). Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi dan menganalisis sumber dan gejala konflik agar manajemen konflik dapat dilakukan secara efektif.

Penyebab konflik juga perlu diteliti lebih lanjut, karena pemahaman yang lebih baik tentang penyebab ini dapat membantu dalam merancang strategi manajemen yang lebih tepat. Dalam konteks ini, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti perbedaan budaya, gaya komunikasi, dan kepemimpinan dapat berperan signifikan dalam menciptakan atau mengakhiri konflik. Melalui tinjauan pustaka ini, penulis bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyintesis penelitian-penelitian yang ada mengenai manajemen konflik, termasuk sumber, gejala, dan dampak. Dengan pendekatan ilmiah, artikel ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang dinamika konflik, serta menawarkan rekomendasi praktis untuk pengelolaan konflik yang lebih efektif dalam berbagai konteks. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan praktik manajemen konflik, serta memberikan panduan bagi pemimpin dan manajer dalam menangani tantangan konflik yang muncul di lingkungan mereka.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat menghambat dalam mencapai tujuan yang diinginkan, oleh karena itu konflik perlu dikelola dengan baik agar dampaknya dapat diminimalisir. Salah satu dimensi konflik adalah konflik dalam organisasi. Di dalam suatu organisasi tentu kadang kala terjadi perbedaan pandangan, ketidakcocokan dan pertentangan yang dapat menimbulkan banyak konflik, mulai dari konflik kecil hingga konflik besar, baik tersembunyi maupun terang-terangan. Konflik ada yang negatif dan positif (Dari et al., 2023).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kata konflik berarti percekocokan, perselisihan atau pertentangan. Dari pengertian ini menunjukkan bahwa konflik merupakan sebuah kondisi atau keadaan terjadinya sebuah peristiwa yaitu percekocokan, perselisihan atau pertentangan. Kata percekocokan itu sendiri memiliki kata dasar cekcok yang memiliki arti bertengkar, berbantah atau berselisih. Bertengkar menunjukkan keadaan dimana dua orang atau dua kelompok orang saling berlawanan dengan menunjukkan ia yang benar sedangkan orang lain Salah, (Yanuar Ismi et al., 2022). Kondisi Ini Menjadikan Antar Kedua Orang Atau Kedua Kelompok Saling berebut untuk menang. Entah itu dialami oleh diri sendiri, keluarga, sekolah, masyarakat ataupun dalam lingkup yang luas. Konflik bisa saja ditemui tanpa disengaja, baik disadari ataupun tidak. Ia bisa saja tiba-tiba muncul dan hadir di tengah-tengah kesibukan seseorang misalnya kehidupan rumah tangga, tempat bekerja, bermasyarakat, beragama, berbangsa dan bernegara. Dimanapun seseorang berada, konflik bisa saja terjadi. jika tidak terjadi karena diri sendiri, konflik dapat terjadi disebabkan oleh perilaku orang lain. Konflik merupakan suatu perjuangan oleh pihak untuk memperoleh suatu pencapaian yang langka, otoritas, kekuasaan dan lain-lain, konflik adalah hubungan antara dua pihak yang memiliki sasaran atau tujuan yang tidak sejalan (Andani et al., 2022)

Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi. Menurut Daniel Webster mendefinisikan konflik sebagai: (1) persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain, (2) keadaan atau perilaku yang bertentangan, misalnya pertentangan pendapat, kepentingan atau pertentangan

antar individu, (3) perselisihan akibat kebutuhan, dorongan, keinginan atau tuntutan yang bertentangan dan (4) persetujuan. Selain itu, konflik organisasi (organizational conflict) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa 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 (Syarnubi, 2016)

Konflik organisasi adalah konflik yang muncul ketika perilaku berorientasi tujuan dari satu kelompok bertentangan dengan atau terancam oleh tujuan kelompok lain. Pada dasarnya, konflik adalah segala jenis interaksi yang saling bertentangan atau permusuhan antara dua pihak atau lebih, (Qibtiyah et al., 2024). Adanya ketidaksepakatan tersebut dapat berupa ketidaksepakatan dengan tujuan yang ditetapkan atau cara pencapaian tujuan tersebut. Stepanova dkk, dalam artikel ilham fauzi menyatakan bahwa konflik adalah istilah yang mencakup berbagai kepentingan atau perbedaan pendapat, yang ditunjukkan dengan berbagai cara, antara lain: Kontroversi, konflik kepentingan, persaingan kepentingan, atau hanya masalah. Konflik merupakan realitas unik yang merupakan bagian integral yang diakui dan selalu terkait dengan seluruh aspek kehidupan manusia. Kata konflik memiliki banyak arti, ada arti negatif, arti netral dan arti positif. Dalam arti negatif, konflik dikaitkan dengan karakteristik binatang, kekejaman, kekerasan, barbarisme, perusakan, perusakan, irasionalisme, kurangnya kontrol emosi, kerusakan, pemogokan militer, dan sebagainya. Dalam arti positif, konflik dikaitkan dengan peristiwa petualangan, tantangan, hal baru, inovasi, pemurnian, pembaruan, pemurnian, pembaruan, kedamaian batin, penciptaan, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas, kesadaran diri, perubahan, dll. Sebaliknya, dalam arti netral, konflik didefinisikan sebagai konsekuensi biasa dari sejumlah besar individu dengan karakteristik berbeda, minat berbeda, dan tujuan hidup berbeda. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan akibat dari kesalahpahaman dan ketidaksesuaian antara individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang dihasilkan (Fauzi, 2023)

### **3. METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini berupa metode studi literatur (literatur review). Studi literatur dapat diambil dari berbagai sumber seperti majalah, surat kabar, buku, internet, dan artikel. Dalam metode studi literatur mempelajari terkait buku referensi maupun artikel dari hasil yang penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik bahasan 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. Setelah itu, 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 dibahas pada artikel ini.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Sumber Konflik Dalam Organisasi**

Sumber konflik dapat berasal dari berbagai faktor yang memicu timbulnya perbedaan dan benturan diantara individu, kelompok, atau organisasi. Beberapa faktor yang menjadi sumber konflik mencakup perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, dan masalah komunikasi. Perbedaan kepentingan dan tujuan merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan munculnya konflik, (Muhammad et al., 2024). Ketika dua pihak memiliki kepentingan yang berbeda-beda atau tujuan yang saling bertentangan, konflik bisa saja terjadi karena keduanya berusaha mencapai kepentingan dan tujuan masing-masing.

Sumber konflik biasanya terdapat pada masing-masing individu dan kelompok yang ada dalam organisasi. Namun sumber utama konflik dalam organisasi antara lain meliputi (Putri Arroyyani et al., 2023):

1. Kebutuhan akan sumber daya dalam organisasi, yang semakin sulit didapat
2. Perbedaan tujuan dari masing-masing individu atau unit kerja organisasi
3. Pertumpangtindihan pekerjaan yang ada dalam organisasi
4. Perbedaan pandangan
5. Gaya hidup individu berlainan
6. Komunikasi yang kurang kondusif
7. Rencana kerja yang tidak terprogram dengan baik

8. Pemberian reward yang tidak adil
9. Budaya kerja yang tidak mandiri, kurang kohesif, dan anggota kurang mematuhi.
10. Informasi dalam organisasi tidak mampu merembes keseluruh unit organisasi.

Sumber konflik dalam diri individu bersumber pada tujuan yang ingin dicapai diantaranya (Wilda Rif'ah Fauziyah et.al, 2022):

1. *Approach-Approach Conflict*, yang mana individu didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih, namun tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.
2. *Approach-Avoidance Conflict*, yang mana individu didorong untuk melakukan pendekatan terhadap persoalan-persoalan tersebut dan tujuannya dapat mengandung nilai positif dan negatif bagi orang yang mengalami konflik tersebut.
3. *Avoidance-Avoidance Conflict*, yang mana individu didorong untuk menghindari dua atau lebih hal yang negatif tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.

Setiap manusia mempunyai perbedaan dalam hal kecerdasan, kemampuan, sikap, bakat, pengetahuan, kepribadian, cita-cita, minat, maupun kebutuhan. Perbedaan yang melekat pada diri individu dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar, akan tetapi perbedaan dapat menimbulkan pertentangan diantara individu. Perbedaan individu harus diarahkan dan dikelola secara baik agar dapat mendorong perkembangan individu maupun kelompok dalam organisasi tersebut.

### **Faktor Penyebab Konflik Dalam Organisasi**

Konflik terjadi akibat kesalah pahaman atau ketidak sesuaian antara individu atau kelompok dalam upaya mencapai tujuan mereka. Konflik adalah bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia dan merupakan bagian dari interaksi sosial, budaya, serta profesionalisme seseorang. Konflik sering muncul dalam berbagai lembaga, termasuk lembaga pendidikan (Giatman, 2023). Konflik bisa meningkat jika seseorang bekerja secara individual atau saling bertentangan satu sama lain. Ada beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya konflik dalam sebuah organisasi, antara lain:

1. Komunikasi yang buruk

Komunikasi yang buruk adalah salah satu penyebab utama konflik dalam organisasi. Hal ini bisa disebabkan oleh perbedaan bahasa, pemahaman yang berbeda, atau kegagalan dalam menyampaikan informasi dengan jelas.

2. Perbedaan kepribadian

Setiap anggota organisasi memiliki latar belakang dan pengalaman yang berbeda dalam membentuk kepribadiannya. Jika mereka tidak saling memahami dan menghargai perbedaan tersebut, konflik dapat muncul (Fauzi, 2023).

3. Salah satu pihak merasa dirugikan

Jika salah satu pihak merasa tindakan pihak lain merugikan, perasaan ini bisa menimbulkan ketidakpuasan atau bahkan kebencian, yang pada akhirnya dapat memicu konflik.

4. Pembagian sumber daya yang tidak merata

Konflik juga bisa muncul jika sumber daya yang ada tidak dibagi secara adil. Untuk menghindari hal ini, organisasi perlu memiliki kebijakan yang memastikan distribusi sumber daya dilakukan dengan adil dan merata (Lumintang, 2015).

5. Masalah status

Konflik bisa timbul ketika suatu departemen atau unit berusaha untuk meningkatkan statusnya, sementara departemen lain merasa posisinya terancam. Status adalah posisi yang diberikan secara sosial kepada kelompok atau individu dalam organisasi. Ketika status dianggap tidak adil, hal ini dapat menimbulkan ketidaksetujuan dan mengarah pada konflik (Ibnu Ayyash, 2019).

6. Ketergantungan antar tim

Jika satu tim bergantung pada hasil pekerjaan tim lain untuk melanjutkan tugasnya, kesalahan yang terjadi pada tim pertama dapat mempengaruhi tim lainnya, yang berpotensi menimbulkan konflik (Anwar, 2018).

### **Dampak Konflik Terhadap Kinerja Organisasi**

Tidak semua konflik berdampak buruk dan tidak semua konflik juga berdampak baik. Konflik dapat menjadi pendorong perkembangan positif dalam organisasi, namun juga berpotensi memiliki konsekuensi negatif. Sayangnya, kebanyakan orang cenderung memandang konflik sebagai kekuatan negatif yang menghambat keberhasilan kelompok

atau pencapaian tujuan bersama. Padahal, dampak konflik sebenarnya bergantung pada sifatnya. Di satu sisi, konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kualitas keputusan, mendorong keterlibatan aktif dalam diskusi, serta memperkuat kohesi kelompok. Namun, di sisi lain, konflik juga bisa menguras energi anggota, mengganggu produktivitas, dan menyebabkan permusuhan yang menghalangi kolaborasi. Konflik yang dibiarkan berlarut-larut cenderung tumbuh menjadi masalah yang lebih besar, sehingga memperbesar peluang munculnya dampak negatif bagi organisasi (Manueke et al., 2024).

Konflik juga sering kali bersifat emosional, sehingga dapat menghambat komitmen dan kinerja optimal individu dalam organisasi. Studi tentang konflik intrakelompok menunjukkan bahwa konflik memiliki dua jenis utama yang berdampak pada efektivitas tim kerja. Konflik hubungan, misalnya, sering kali mengurangi saling pengertian dan kepercayaan, serta menghambat penyelesaian tugas kelompok. Selain mengalihkan fokus anggota dari tugas-tugas teknis dan pengambilan keputusan, konflik hubungan juga bisa membuat anggota lebih sensitif, mudah marah, dan kurang percaya satu sama lain. Efek negatif konflik ini berpotensi mengganggu proses kerja kelompok dan menurunkan hasil kerja tim. Dengan demikian, penting untuk mengelola konflik secara efektif agar tidak mengganggu kinerja organisasi dan tetap memungkinkan tercapainya tujuan bersama (Muspawi et al., 2023).

Konflik baik secara langsung maupun tidak langsung telah menimbulkan dampak baik dampak konflik yang bersifat fungsional akan mengakibatkan hal-hal positif atau bermanfaat baik bagi individu dan atau organisasi yang bersangkutan. Sebaliknya konflik yang disfungsional akan mengakibatkan hal-hal yang negatif atau merugikan bagi individu atau organisasi yang bersangkutan. Untuk dapat mengetahui bagaimana konflik terhadap kinerja organisasi atau bagaimana konflik dapat bertindak sebagai kekuatan untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka dapat di lihat melalui jenis-jenis konflik itu sendiri, yaitu:

#### 1. Konflik Fungsional

- a. Konflik ini bersifat konstruktif yang dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, mendorong inovasi dan kreativitas, menarik perhatian dan keingintahuan

anggota, dan berfungsi sebagai saluran untuk mengkomunikasikan isu-isu dan meredakan ketegangan.

- b. Konflik berfungsi sebagai penangkal pemikiran kelompok, maksudnya ialah mencegah kelompok menerima keputusan berdasarkan keyakinan yang salah, lemah, atau tidak relevan.
- c. Konflik ini menentang status quo yang ada saat ini dan menghasilkan ide-ide baru, yang mengarah pada penilaian ulang terhadap tujuan dan kegiatan perusahaan atau organisasi untuk mendorong perubahan.

## 2. Konflik Disfungsional

Konflik muncul ketika salah satu pihak gagal menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Akibatnya akan mengganggu/menghambat aktivitas secara keseluruhan dengan kata lain perselisihan ini akan merugikan kinerja perusahaan/organisasi secara keseluruhan. Dampak negatif dari ketidaksepakatan ini terhadap efektivitas organisasi adalah:

- a. Timbul oposisi yang tidak terkendali dan memunculkan ketidakpuasan, sehingga hilang rasa kebersamaan yang pada akhirnya dapat mendorong rasa untuk menghancurkan orang lain
- b. Mengurangi efektivitas organisasi/perusahaan
- c. Menghambat komunikasi
- d. Mengurangi kekompakan anggota/karyawan
- e. Dikalihkannya sasaran/kepentingan bersama, karena pertikaian antar anggota
- f. Menghentikan berfungsinyakelompok berpotensi mengancam kelangsungan hidup kelompok/organisasi (Indriyatni, 2010).

Ada beberapa dampak konflik dalam organisasi sebagai berikut:

### 1. Dampak positif

- a. Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri, bagi setiap individu atau kelompok, adanya konflik dapat merenungi kembali apa yang diperbuat dan apa yang dibicarakan. Dengan merenung dan mengingat ingat kembali, akan dapat mengoreksi mana pembicaraan dan atau perbuatan yang telah dilakukan yang menyinggung perasaan lawan bicara, sehingga menimbulkan konflik. Dengan tindakan tersebut dapat segera mengetahui sumber konflik dari mana, apakah dari pribadi atau dari orang lain atau pihak-pihak tertentu. Karena

setiap apa yang dibicarakan atau diperbuat belum tentu benar menurut orang lain, sehingga harus ada penyesuaian dengan lawan bicara yang dihadapinya.

- b. Meningkatkan pemahaman, adanya konflik dapat meningkatkan pemahaman bagi individu atau kelompok. Melalui proses diskusi dan perdebatan yang sehat, individu atau kelompok akan belajar menghargai pendapat orang lain serta meningkatkan kemampuan komunikasi dan negoisasi mereka. Ketika kita terlibat dalam sebuah konflik, kita dihadapkan pada sudut pandang yang berbeda-beda. Ini memberi kita kesempatan untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang dan melibatkan diri dalam proses belajar bersama. Dengan begitu, kita dapat mengembangkan rasa empati dan toleransi terhadap perbedaan.
  - c. Memperbaiki hubungan antar individu atau kelompok, dengan adanya konflik menyebabkan seseorang akan selalu berhati-hati di dalam berhubungan dengan orang lain dari segala perkataan, perbuatan, sebab sesuatu yang benar bagi dirinya belum tentu benar menurut orang lain. Hal ini harus disadari sepenuhnya, di mana sikap, sifat, perkataan, perbuatan dirinya belum tentu benar menurut orang lain, manusia di ciptakan berbeda dan unik satu dengan yang lain. Melalui dialog yang produktif, mereka dapat saling mendengarkan dan mencari solusi bersama. Proses ini dapat memperkuat ikatan emosional dan menghasilkan pemahaman yang lebih dalam antara pihak-pihak yang bertikai.
  - d. Mencapai solusi yang lebih baik, melalui konflik kita bisa mencapai solusi yang lebih baik daripada sebelumnya. Konfrontasi ide-ide berbeda dapat memicu kreativitas dan inovasi. Dalam konteks ini, konflik menjadi ajang untuk menguji gagasan dan mencari solusi yang lebih efektif. Dengan adanya perdebatan yang sehat, kita dapat mengeksplorasi berbagai alternatif dan mencapai kesepakatan yang lebih baik (Dini Vientianty et al., 2024).
2. Dampak Negatif
- a. Menghambat kerja sama, dampak negatif konflik salah satunya dapat menghambat kerja sama. Jika konflik sudah mencapai tingkat yang parah akan menimbulkan ketegangan ketegangan, sehingga sulit kedua belah pihak untuk menjalin kerja sama. Hal tersebut menjadikan rasa kurang

menyenangkan dan saling menyudutkan antar mereka dalam bekerja dalam ketakutan.

- b. Subyektif dan emosional, sifat emosional yang tidak dapat dikendalikan akan membawa jalan pemikiran yang kurang sehat. Sehingga dengan begitu pandangan antara yang berkonflik selalu subyektif, yaitu apa yang dilakukan serba salah menurut pandangan mereka dan sebaliknya. Sifat emosional ini muncul dapat memperburuk komunikasi dan memicu pertengkaran lebih lanjut. Hal ini dapat berpotensi merusak kerja sama dan kolaborasi yang seharusnya terjadi untuk mencapai tujuan bersama.
- c. Penurunan Produktivitas dan Kualitas Kerja, adanya konflik dapat berdampak terhadap produktivitas dan kualitas kerja dalam organisasi. Karena konflik dapat menguras energi dan fokus individu, sehingga mereka sulit untuk berkonsentrasi pada tugas-tugas yang penting. Hal ini mengakibatkan kinerja semakin menurun dan hasil pekerjaan yang diperoleh tidak optimal.
- d. Saling menjatuhkan, dengan adanya konflik dalam organisasi, beberapa pihak yang terlibat tidak jarang melakukan aksi saling menjatuhkan lawan dengan berbagai jalan yang ditempuh. Padahal saling menjatuhkan dapat menghancurkan citra diri individu tau kelompok yang menjadi target serangan. Adanya kata-kata yang menyakitkan dan Tindakan yang merendahkan dapat membuat seseorang merasa tidak berharga dan rendah diri. Hal ini dapat berdampak negatif pada kesehatan mental individu. Dampak dari konflik semacam ini juga bisa mempengaruhi produktivitas dalam lingkungan kerja atau belajar. Ketika ada perpecahan antarindividu atau kelompok, kolaborasi dan kerjasama sulit tercapai. Hal ini akan menghambat pencapaian tujuan bersama serta mengurangi efisiensi dalam bekerja. (Ika Nurhoikhatul Janah et al., 2023)

Dari beberapa dampak negatif maupun positif dari konflik diatas tentunya dapat diatasi dengan saling membangun komunikasi yang baik dan saling menghormati. Selain itu, penyelesaian konflik yang adil dan bijaksana juga harus diterapkan terutama oleh pemimpin organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, dampak negatif dari

konflik tersebut dapat diminimalisir sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

**Tabel Literatur Riview**

No	Penulis	Judul	Jurnal	Metode	Hasil Penelitian
1	Putri Arroyani, Rika NurHalimat, Sholekhah, Novi Aifah Risqiyah, and Mu'alimin Mu'alimin	Literature Review: Dinamika Konflik Dalam Organisasi	Student Scientific Creativity Journal (SSCJ)	metode studi literatur (literatur review)	Secara umum gejala-gejala yang melatarbelakangi terjadi konflik antara lain ketidaksepahaman antara anggota kelompok atau organisasi terkait tujuan, norma dalam kelompok/organisasi yang saling bertentangan satu sama lain serta tindakan dari suatu kelompok organisasi yang bertentangan dengan anggota Masyarakat terkait prinsip sehingga menimbulkan perselisihan pada masing-masing pihak
2	Muhammad Abdullah Ubaidi et al.	Sumber Gejala dan Penyebab Konflik	Wawasan : Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan	Metode penelitian Literatur review	Suatu konflik dapat terjadi karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan. Kerugian ini bukan hanya bersifat material, tetapi dapat juga bersifat non material. Untuk dapat mencegah konflik, maka Pertama-tama kita harus mempelajari sebab-sebab tersebut
3.	Della Asmarani, Ismawati, Budi Susanto Dan Mu'alimin	Implementasi Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas Sekolah Di Masyarakat Jember	Jurnal Riset Rumpun Agama dan Filsafat (JURRA FI) Vol.1, No.2 (Oktober 2022)	Metode penelitian kualitatif deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik bersumber dari miscommunication, perbedaan karakter, pemikiran, pendapat, pengalaman dan kebudayaan. Adapun metode pengelolaan dilakukan dengan silaturahmi, tabayyun dan islah
4.	Wilda	Manajemen	Religion:	Metode	Hasil penelitian ini

	Rif'ah Fauziyah, Naila Wulandari, Cinta Ayu Dewi Alawiyah, Dadang Sutrisna Dan Mu'alimin	n Konflik Interpersonal Di Smp Plusmiftahul Ulum Kalisat Jember	Jurnal Agama, Sosial, dan Budaya Vol.1, No.6 (November 2022)	penelitian kualitatif deskriptif	menunjukkan bahwa penyebab timbulnya konflik berasal dari perasaan tersinggung, kecemburuan sosial, egoisme dan perbedaan pendapat. Langkah penyelesaiannya menggunakan melalui mediasi dan sistem poin
5.	Nur Afifah, Fikri Koirunnisa, M. Andreyanto, Sari Helmalia Putri dan Mu'Alimin	Upaya Penyelesaian Konflik Siswa-Siswi Yang Terintegrasi Antara Pondok Dan Madrasah Di Smp Plus Miftahul Ulum Kalisat Jember	Jurnal Agama, Sosial dan Budaya (Religion) vol. 1, no 6 (November 2022)	Metode kualitatif dengan jenis penelitian observasi, survey dan wawancara	Dalam penelitian ini membahas terkait penyebab timbulnya konflik yakni disebabkan oleh perebutan kekuasaan di kalangan pesantren, perbedaan pendidikan dan pandangan manajemen yang memicu konflik secara psikologis dan sosiologis. Adapun langkah penyelesaiannya dengan komunikasi yang baik, tabayyun, musyawarah islah dan tarahhum

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Konflik, baik dalam arti positif, negatif, atau netral, merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari. Pemahaman mendalam tentang konflik dapat membantu organisasi meminimalkan dampak negatifnya sekaligus memanfaatkan potensi positifnya untuk inovasi dan pertumbuhan. Konflik dalam organisasi sering kali muncul akibat ketidaksepahaman, perbedaan pendapat, atau perbedaan karakter antara anggota. Namun, konflik tidak selalu berdampak negatif, karena jika dikelola dengan baik, dapat memperkuat hubungan dan mendorong perkembangan dalam organisasi. Untuk menyelesaikan konflik, pendekatan seperti mediasi, tabayyun, musyawarah, dan islah terbukti efektif. Dengan komunikasi yang terbuka dan sikap bijaksana, konflik dapat diatasi dengan cara yang konstruktif, menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan

produktif. Dari penelitian ini kita dapat mengidentifikasi berbagai sumber dan faktor penyebab konflik dalam organisasi, baik yang bersifat individual maupun struktural. Tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah untuk memberikan wawasan teoretis dan praktis terkait manajemen konflik untuk mendukung para pemimpin dan manajer dalam mengelola konflik secara efektif di berbagai konteks.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Andani, M., Setiawan, F., & Azizah, R. H. (2022). *MANAGEMEN KONFLIK (UPAYA PENYELESAIAN KONFLIK DALAM ORGANISASI SEKOLAH DI SMP MUHAMMADIYAH AL-MANAR BOARDING SCHOOL)*.
- Anwar, khoirul. (2018). “URGensi PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN”, *Al Fikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan*. “*URGensi PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN*”, *Al Fikri: Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan*.
- Dari, S. W., Muhammad Syaifudin, & Tuti Andriani. (2023). Konflik Dalam Organisasi Pendidikan. *Al-Mujahadah: Islamic Education Journal*, 01, 90–100.
- Dini Vientianty, Fildza Rasiqah, & Nadiyah Mawaddah. (2024). Manajemen Konflik dalam Organisasi. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 2(3), 264–275. <https://doi.org/10.55606/jubpi.v2i3.3115>
- Fatyandri, A. N., Shofiyah, S., Fitriana, A., Fajar, I. A., Maharani, T., & Valentino, J. (n.d.). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI NEGOSIASI DAN MANAJEMEN KONFLIK PADA INDUSTRI MANUFAKTUR DAN INDUSTRI MAKANAN OLAHAN. *JURNAL ECONOMINA*.
- Fauzi, I. (2023). Manajemen Konflik dan Cara Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Sekolah. *Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin*, 1(1). <https://glorespublication.org/index.php/jupenus>
- Giatman, M. (2023). Study Literature Peran Manajemen Konflik dan Cara Penanganan Konflik dalam Organisasi Sekolah. In *Journal of Education Research* (Vol. 4, Issue 3).
- Ibnu Ayyash, K. (2019). *FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB KONFLIK PADA INTERNAL BROWNIES HACENDA*.
- Ika Nurhoikhatul Janah, Siti Nurhalimatul Fatihah, Immatul Adimah, Nurul Holisin, & Dwi Erik Bidayanto. (2023). Literatur Review 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>
- Indriyatni, L. (2010). Pengaruh konflik terhadap kinerja organisasi/perusahaan. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 05.

- Iswahyudi, M. S., Zulkarnain, I., Susilatun, H. R., & Rumengan, H. (2023). *Pengantar Manajemen Konflik* (I. P. Kusuma, Ed.). yayasan cendekia mulia mandiri.
- Lumintang, J. (2015). DINAMIKA KONFLIK DALAM ORGANISASI Oleh. In *Acta Diurna: Vol. IV* (Issue 2).
- Manueke, Kathleen Arlen, & Budi Harwanto. (2024). Dampak Konflik Terhadap Performa Organisasi: Sebuah Tinjauan Literatur. *Sebuah Tinjauan Literatur." Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 10*, 822–830.
- Muhammad, \*, Ubaidi, A., Ubaidi, M. A., Sari, R., Sakdiyahi, H., Naila, ;, Jinan, J., Mu'alimin Mu'alimin 5 1-5 Manajemen, ;, Islam, P., Islam, U., Kiai, N., Achmad, H., & Jember, S. (2024). Sumber Gejala dan Penyebab Konflik. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan, 2*(1), 273–286. <https://doi.org/10.58192/wawasan.v2i1.1562>
- Muspawi, M., Indah Afidah Rahma, & Muhammad Harli Hanapi. (2023). Eksistensi Konflik Di Dalam Organisasi." *Jurnal Ilmiah Dikdaya. Jurnal Ilmiah Dikdaya, 13*.
- Putri Arroyyani, Rika NurHalimatus Sholekhah, Novi Aifah Risqiyah, & Mu'alimin Mu'alimin. (2023). Literature Review: Dinamika Konflik Dalam Organisasi. *Student Scientific Creativity Journal, 1*(6), 392–401. <https://doi.org/10.55606/sscj-amik.v1i6.2397>
- QIBTIYAH, M., RAHMAWATI, K., IBRAHIM, A., SARI, S. A., & MU'ALIMIN. (2024). IDENTIFIKASI TAHAPAN DAN DAMPAK DARI MANAJEMEN KONFLIK. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia, 01*, 23–29.
- Syarnubi. (2016). *MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN ISLAM DAN PROBLEMATIKANYA: STUDI KASUS DI FAKULTAS DAKWAH UIN-SUKA YOGYAKARTA* (Vol. 2, Issue 1).
- Wilda Rif'ah Fauziyah et.al. (2022). *MANAJEMEN KONFLIK INTERPERSONAL DI SMP PLUS MIFTAHULUL ULUM KALISAT JEMBER Dadang Sutrisna Mu'alimin* (Vol. 1, Issue 6). <https://barisislam.blogspot.com/2015/03/konsepsi-manajemen-konflikdalam>.
- Yanuar Ismi, A., Nurdiansah, H., Hasanah, U., Lutfiah, S., & Islam Negerin Kiai Haji Achmad Siddiq Jember Jl Mataram No, U. (2022). *MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI SISWA INTRA SEKOLAH DI SMA PLUS AL-HASAN. 1*(4).