



## Dinamika Manajemen Konflik Di Lingkungan Kerja

Rahayu Mardikaningsih<sup>1</sup>, Didit Darmawan<sup>2</sup>, Eli Retnowati<sup>3</sup>, Nurul Masithoh<sup>4</sup>,  
Ernawati Ernawati<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup>Universitas Sunan Giri, Surabaya

Korespondensi penulis: [dr.diditdarmawan@gmail.com](mailto:dr.diditdarmawan@gmail.com)\*

**Abstract.** *This research addresses the application of conflict management in the work environment. Through analysis, it explores effective resolution strategies and their impact on organizational health. Qualitative research methods were used to collect data from various sources, including interviews, observations, and literature reviews. The study findings show that understanding the concept of conflict and applying appropriate resolution techniques are essential to creating a balanced work environment. Effective constructive solutions involve communication skills training, cultural development, and encouraging active participation to resolve conflicts. The identification of these solutions can have a positive impact on productivity and organizational well-being. Evaluating and measuring the success of conflict management implementation is a key factor to ensure a positive impact. Team performance assessment methods, team member satisfaction surveys, and evaluations were used to gain an understanding of achievements and potential improvements. This research contributes to the understanding of effective conflict management practices in the work environment.*

**Keywords:** *conflict management, teamwork, organizational health impact*

**Abstrak.** Penelitian ini membicarakan penerapan manajemen konflik di lingkungan kerja. Melalui analisis, penelitian ini menggali strategi penyelesaian yang efektif dan dampaknya terhadap kesehatan organisasi. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber, termasuk wawancara, observasi, dan tinjauan literatur. Temuan studi menunjukkan bahwa pemahaman konsep konflik dan penerapan teknik penyelesaian yang sesuai sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang. Solusi konstruktif yang efektif melibatkan pelatihan keterampilan komunikasi, pengembangan budaya, dan mendorong partisipasi aktif untuk menyelesaikan konflik. Identifikasi solusi ini dapat memberikan dampak positif pada produktivitas dan kesejahteraan organisasi. Evaluasi dan pengukuran keberhasilan implementasi manajemen konflik menjadi faktor kunci untuk memastikan dampak positif. Metode penilaian kinerja tim, survei kepuasan anggota tim, dan evaluasi digunakan untuk mendapatkan pemahaman tentang pencapaian dan potensi perbaikan. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman praktik manajemen konflik yang efektif di lingkungan kerja.

**Kata Kunci:** manajemen konflik, kerjasama tim, dampak kesehatan organisasi

### PENDAHULUAN

Dalam rutinitas sehari-hari, konflik adalah suatu kenyataan yang tidak dapat dihindari dan menjadi bagian alamiah dari interaksi sosial di organisasi. Konflik muncul sebagai akibat dari perbedaan pendapat, nilai, dan kepentingan antarindividu atau kelompok (Dovidio *et al.*, 2009). Sejak zaman dahulu, konflik telah menjadi bagian dari sejarah manusia, terlihat di berbagai bentuknya, baik konflik kecil antarindividu hingga konflik berskala besar antarnegara. Keberadaan konflik sejatinya mencerminkan keberagaman manusia dalam berinteraksi. Konflik sering kali muncul dari ketidaksesuaian antara berbagai keinginan individu maupun kelompok. Ketika keinginan seseorang tidak terpenuhi atau ada perbedaan pandangan, potensi konflik dapat meningkat. Hal ini dapat melibatkan persaingan untuk mencapai tujuan. Konflik juga dapat timbul sebagai akibat dari kekurangan sumber daya yang menyebabkan persaingan yang ketat.

Received Agustus 28, 2023; Accepted September 15, 2023; Published Oktober 31, 2023

\* Didit Darmawan, [dr.diditdarmawan@gmail.com](mailto:dr.diditdarmawan@gmail.com)

Di organisasi, konflik dapat muncul di berbagai tingkatan, mulai dari konflik pribadi di lingkungan kerja hingga konflik antarbudaya (Darmawan, 2022). Konflik bukan selalu sesuatu yang negatif, karena dari konflik juga dapat muncul pemahaman yang lebih baik, perubahan positif, dan solusi yang inovatif. Perbedaan pandangan di antara individu-individu dapat dengan mudah melahirkan konflik, dan jika tidak ditangani secara adil dan proporsional, konflik dapat berkembang menjadi konflik antar kelompok di organisasi (Djazilan, 2022). Kadang-kadang, konflik dimulai dari persoalan kecil dan sederhana. Namun, ketidaksetujuan terhadap orang lain atau ketidakinginan untuk menerima perbedaan pendapat bisa menjadi pemicu konflik antarperorangan yang dapat membesar seiring berjalannya waktu. Untuk itu, kemampuan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik secara konstruktif menjadi keterampilan sosial yang sangat berharga untuk membangun hubungan yang sehat dan positif di organisasi (Akgun & Araz, 2014).

Sebuah konflik yang berawal dari persoalan sederhana memiliki potensi untuk berkembang menjadi sesuatu yang rumit jika tidak segera diatasi (Prince *et al.*, 2023). Misalnya, perbedaan sikap yang diabaikan atau ketidaksepakatan pendapat yang tidak diselesaikan dengan baik dapat menumpuk dan menciptakan ketegangan yang lebih besar di antara individu. Dinamika ini juga dapat merambat dan memengaruhi hubungan antar kelompok. Penanganan masalah yang muncul sejak awal menjadi kunci untuk mencegah eskalasi konflik. Persoalan sederhana, jika diabaikan, dapat menjadi akar dari konflik yang lebih besar dan merugikan. Untuk itu, penyelesaian sejak dini dengan pendekatan yang bijak dan dialog yang terbuka dapat mencegah konflik antarperorangan berkembang menjadi perselisihan yang lebih luas. Dengan cara ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih positif dan meminimalkan risiko terjadinya konflik yang merugikan bagi seluruh kelompok (Essuman-Johnson, 2009). Lingkungan yang baik akan mendorong peningkatan produktivitas kerja (Munir *et al.*, 2022).

Di dinamika organisasi, konflik di tempat kerja menjadi bagian tak terhindarkan. Perbedaan pendapat, nilai, dan kepentingan antar individu atau kelompok seringkali muncul sebagai potensi pemicu konflik. Konflik yang tidak diatasi dengan baik dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan, produktivitas tim, dan bahkan citra perusahaan. Perbedaan pandangan dan sikap di antara anggota tim atau antardepartemen, jika tidak ditangani dengan baik, dapat merambat menjadi ketegangan yang merugikan seluruh organisasi. Manajemen konflik di tempat kerja tidak hanya terletak pada penyelesaian konflik itu sendiri, tetapi juga pada upaya mencegahnya dan mengelolanya dengan cara yang konstruktif (Basadur *et al.*, 2014). Manajemen konflik yang efektif melibatkan komunikasi terbuka, keadilan untuk

menyelesaikan perbedaan (Hariani *et al.*, 2019; Bangsu *et al.*, 2023). Organisasi yang mampu menciptakan budaya yang mendukung resolusi konflik dengan pendekatan positif dapat meningkatkan kepuasan karyawan, memperbaiki hubungan tim, dan memperkuat keterikatan kerja karyawan (Tajuddin & Irfan, 2022). Untuk itu, investasi dalam pengembangan keterampilan manajemen konflik di tempat kerja merupakan langkah untuk meningkatkan kesejahteraan organisasi serta strategi penting untuk memastikan kesinambungan dan keberlanjutan kesuksesan perusahaan (Naufalia *et al.*, 2022).

Manajemen konflik harus diperhitungkan dengan matang dalam rangka membentuk komitmen dan mengambil keputusan agar konflik tidak menjadi hambatan dalam dinamika sistem organisasi (Widiyana & Darmawan, 2021). Pengelolaan konflik yang efektif dapat menyelesaikan perselisihan dan melibatkan kemampuan untuk memahami akar permasalahan, membangun dialog yang konstruktif, dan menciptakan solusi yang adil. Konflik yang dikelola dengan baik berfungsi sebagai kendala, dan menjadi stimulus untuk perubahan positif. Ketika organisasi mampu mengatasi konflik dengan pendekatan yang bijaksana, hal ini dapat mengilhami perubahan menuju arah yang lebih baik. Stimulus dari konflik yang dikelola secara baik dapat mendorong inovasi, meningkatkan komunikasi internal, dan memperkuat hubungan antara berbagai stakeholder di organisasi (Schepers *et al.*, 2016). Dengan demikian, manajemen konflik yang efektif menjadi alat untuk menyelesaikan masalah dan merupakan kunci untuk membentuk organisasi yang mampu bertransformasi menghadapi perubahan zaman (Teague, 2006).

Manajemen konflik di tempat kerja berpengaruh signifikan yang melampaui sekadar pengurangan ketegangan antar anggota tim (Friedman *et al.*, 2000). Lebih dari itu, manajemen konflik berperan kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan pemberdayaan setiap individu. Lingkungan kerja yang sehat ditentukan oleh produktivitas fisik, dan oleh kesejahteraan psikologis dan profesional setiap individu (Wulandari *et al.*, 2023). Manajemen konflik yang efektif terdiri dari kesadaran terhadap perbedaan, penanganan konflik secara konstruktif, dan pembentukan pola komunikasi yang terbuka. Dalam kerangka pengembangan organisasi, penelitian ini memiliki potensi untuk menemukan solusi konstruktif yang dapat menjadi panduan berharga bagi perusahaan dan tim kerja untuk menghadapi tantangan konflik di tempat kerja. Solusi ini dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan profesional, memelihara keberagaman dan berkerjasama yang produktif (Nunkoo & Sungkur, 2021).

Perkembangan dunia kerja membawa perbedaan yang semakin mencolok dalam latar belakang, pendidikan, dan nilai-nilai individu di lingkungan tempat kerja. Tantangan ini menjadi semakin menonjol bagi para pemimpin dan manajer yang harus mengelola konflik dengan efektif. Penelitian ini secara khusus berfokus pada pengembangan solusi konstruktif untuk menangani konflik di tempat kerja, terutama dalam tim kerja. Penelitian ini mengarah pada penemuan solusi yang mendukung terciptanya harmoni dan produktivitas yang optimal di antara anggota tim.

## **METODE**

Penelitian ini akan melibatkan pendekatan kualitatif untuk merumuskan solusi manajemen konflik di tempat kerja dan mengidentifikasi solusi konstruktif yang dapat diimplementasikan. Pendekatan kualitatif dipilih agar dapat mengeksplorasi pandangan, sikap, dan pengalaman individu dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan kerja. Populasi penelitian ini terdiri dari anggota tim kerja yang berasal dari berbagai perusahaan swasta, dengan pengalaman kerja yang beragam, yang berlokasi di Kota Surabaya. Proses pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling, dengan mempertimbangkan keberagaman industri dan latar belakang profesi para responden. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh terdiri dari beragam perspektif dan pengalaman yang dapat mengenali nuansa konflik di berbagai organisasi. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menggali wawasan yang mewakili keragaman dalam pandangan mengenai konflik di tempat kerja.

## **HASIL**

### **1. Dinamika Konflik di Lingkungan Kerja**

Dinamika konflik di lingkungan kerja merupakan fenomena yang bervariasi di organisasi. Konflik dapat muncul di berbagai tingkatan, dari yang terbuka hingga yang tersembunyi, tergantung pada sejauh mana ketegangan diekspresikan secara jelas. Bentuk konflik juga dapat melibatkan konfrontasi antarindividu, konflik antardepartemen, atau bahkan konflik organisasi. Faktor-faktor umum seperti perbedaan pandangan, komunikasi yang tidak efektif, persaingan di alokasi sumber daya, atau ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab dapat menjadi pemicu konflik (Retnowati *et al.*, 2023). Tidak hanya faktor internal, tetapi juga faktor eksternal seperti perubahan di struktur organisasi atau kepemimpinan dapat turut memainkan peran dalam timbulnya konflik di tempat kerja (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Di beberapa situasi, konflik dapat membawa perubahan positif dengan menciptakan diskusi dan pemikiran kreatif, membantu mengatasi masalah, dan memotivasi

perubahan yang diperlukan untuk kemajuan organisasi (Troyer & Youngreen, 2009). Meski demikian, manajemen konflik yang tidak tepat dapat mengakibatkan konsekuensi negatif. Dampak buruk termasuk penurunan semangat kerja, peningkatan tingkat absensi, atau bahkan potensi kehilangan bakat berharga di organisasi.

Dinamika manajemen konflik mencerminkan rangkaian peristiwa dan perubahan yang terjadi sepanjang waktu dalam upaya mengelola konflik pada organisasi. Pemicu konflik dapat berasal dari berbagai sumber, seperti perbedaan nilai, kepentingan yang saling bertentangan, atau ketidakjelasan dalam peran organisasi (Jahroni, 2022). Proses dinamika ini terdiri dari eskalasi atau de-eskalasi konflik seiring berjalannya waktu, di mana ketidaksetujuan yang tidak terselesaikan dapat memperburuk konflik atau intervensi yang berhasil dapat meredakannya (Andersen, 2006). Pertumbuhan konflik terjadi ketika konflik yang awalnya terlokalisasi berkembang menjadi masalah yang melibatkan lebih banyak pihak atau merambat ke berbagai lapisan organisasi. Manajemen konflik yang efektif melibatkan penerapan strategi yang tepat, termasuk pemahaman terhadap akar konflik, komunikasi yang efektif, dan penyelesaian yang konstruktif.

Dinamika konflik juga memengaruhi individu dan organisasi. Menurut Weingart *et al.* (2010), konflik yang dikelola dengan baik dapat membawa perubahan positif, mendorong inovasi, dan memperbaiki hubungan antarindividu. Sebaliknya, penanganan konflik yang tidak efektif dapat merugikan motivasi individu, menurunkan produktivitas, dan menciptakan iklim kerja yang tidak sehat. Resolusi konflik menjadi bagian penting di dinamika ini, di mana pihak yang terlibat berupaya mengakhiri konflik dengan cara yang memuaskan semua pihak. Selain itu, konflik juga dapat menjadi sumber pembelajaran bagi organisasi, memberikan kesempatan untuk mengidentifikasi dan mengatasi penyebab akar konflik.

## **2. Dampak Konflik Terhadap Kinerja Tim**

Konflik di lingkungan kerja memiliki dampak yang sangat berarti terhadap kinerja tim dan efisiensi organisasi, dengan salah satu konsekuensi yang paling mencolok adalah penurunan produktivitas tim (Halizah *et al.*, 2023). Konflik cenderung mengarah pada pemborosan waktu dan sumber daya yang seharusnya dialokasikan untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Saat tim terlibat dalam konflik, energi yang seharusnya diarahkan untuk mencapai tujuan bersama malah tercerai berai. Jehn dan Bendersky (2003) menyatakan konflik menyebabkan terganggunya fokus anggota tim pada pekerjaan yang harus dilaksanakan. Mereka terlibat di perdebatan atau mencoba menyelesaikan konflik interpersonal, mengurangi waktu yang seharusnya dihabiskan untuk pekerjaan produktif. Selanjutnya, konflik sering menciptakan ketidakpastian dan ketidakjelasan dalam tim, menyebabkan gangguan di

komunikasi dan koordinasi. Hal ini dapat mengakibatkan kesalahan, penundaan, atau bahkan kegagalan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Ogunbayo (2013), konflik dapat memicu kehilangan semangat dan motivasi anggota tim. Saat tim terlibat dalam pertikaian atau tidak positif, anggota tim merasa kurang termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Hal ini mengakibatkan penurunan produktivitas individu, dan berpotensi merusak dinamika tim secara keseluruhan. Sebagai akibatnya, proyek atau inisiatif yang seharusnya mengalami perkembangan positif malah mengalami hambatan, dan pencapaian tujuan organisasi dapat terancam. Penanganan konflik yang tepat dan pengelolaannya dengan strategi yang konstruktif menjadi kunci untuk meminimalkan dampak negatifnya terhadap produktivitas tim. Sebuah lingkungan kerja yang bebas konflik atau memiliki mekanisme penyelesaian konflik yang efektif dapat membantu menjaga fokus tim pada tujuan bersama (Eddine *et al.*, 2023).

### **3. Strategi Manajemen Penyelesaian Konflik di Lingkungan Kerja**

Strategi manajemen konflik yang efektif melibatkan implementasi langkah-langkah konkret untuk mengelola dan meresolusi ketegangan di tempat kerja. Langkah pertama yang penting adalah mendengarkan dengan empati. Keterampilan ini memerlukan pemimpin tim dan anggota tim untuk benar-benar memahami perspektif orang lain. Dengan mendengarkan secara empatik, tercipta ruang yang aman bagi ekspresi perasaan dan pandangan yang berbeda. Hal ini membantu mencegah terbentuknya asumsi yang tidak sehat dan memungkinkan semua pihak untuk merasa didengar dan dihargai. Dengan mengedepankan komunikasi yang terbuka dan pemahaman, tim dapat membangun dasar yang kuat untuk menangani konflik dengan pendekatan yang konstruktif dan mencapai resolusi yang bermanfaat bagi semua pihak terlibat. Berikut penjelasan strategi manajemen konflik yang efektif adalah:

- a. Strategi manajemen konflik dimulai dengan pengenalan kesenjangan antara keadaan yang ada dan bagaimana seharusnya keadaan tersebut. Kesenjangan ini menciptakan titik awal untuk mendeteksi dan mengidentifikasi masalah yang muncul di organisasi. Strategi ini terletak pada perbedaan antara kenyataan dan harapan, memungkinkan organisasi untuk merespon secara terhadap potensi konflik (Sinambela *et al.*, 2023). Namun, satu-satunya jebakan yang perlu diwaspadai adalah kesalahan untuk mendeteksi, di mana organisasi dapat mengabaikan masalah yang sebenarnya atau bahkan memandang ada masalah ketika sebenarnya tidak ada. Kesalahan ini dapat menyebabkan ketidaksetujuan di penanganan

- b. konflik sehingga mendemonstrasikan keahlian yang tepat dalam identifikasi perbedaan antara keadaan aktual dan yang diharapkan menjadi kunci untuk mengelola konflik dengan efektif.
- c. Strategi manajemen konflik yang efektif dimulai dengan langkah diagnosis yang merupakan tahap terpenting dalam penanganan konflik. Metode yang benar dan teruji harus diterapkan untuk memahami siapa yang terlibat, apa sumber konflik, mengapa konflik terjadi, di mana konflik muncul, dan bagaimana konflik dapat diselesaikan. Fokus diagnosis harus diberikan pada masalah dan inti dari konflik, bukan pada hal-hal sepele yang hanya bersifat permukaan. Dengan memusatkan perhatian pada akar permasalahan, strategi manajemen konflik dapat dibuat dengan lebih presisi dan efektivitas, memberikan dasar untuk penyelesaian yang konstruktif (Agwu, 2013).
- d. Strategi manajemen konflik yang efektif melibatkan kesepakatan terhadap suatu solusi dengan melibatkan partisipasi dan masukan dari semua pihak yang terlibat. Di proses ini, langkah pertama adalah mengumpulkan masukan mengenai berbagai opsi jalan keluar dari individu yang terlibat dalam konflik. Langkah berikutnya adalah menyaring solusi-solusi dengan mempertimbangkan kelayakan dan praktikalitasnya. Penting untuk menghindari penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak realistis dalam situasi. Selama proses ini, diperlukan kebijaksanaan untuk menilai dan mempertimbangkan setiap saran. Akhirnya, strategi manajemen konflik yang berhasil adalah mencapai kesepakatan pada solusi yang dianggap sebagai yang terbaik dari berbagai opsi yang tersedia, sehingga dapat mengarah pada penyelesaian yang memuaskan dan berkelanjutan bagi semua pihak terlibat.
- e. Strategi manajemen konflik memerlukan pelaksanaan dengan pemahaman bahwa selalu akan ada keuntungan dan kerugian dalam setiap langkah yang diambil. Meskipun penting untuk mempertimbangkan konsekuensi dari keputusan yang diambil, hati-hati diperlukan agar pertimbangan ini tidak terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok. Keuntungan dan kerugian harus dinilai secara akurat, tetapi keputusan harus didasarkan pada solusi terbaik yang mendukung perdamaian dan efektivitas kerja tim. Menjaga keseimbangan antara mengakui risiko dan mencari penyelesaian konflik adalah kunci untuk menerapkan strategi manajemen konflik yang sukses, di mana kehati-hatian yang bijaksana memainkan peran penting untuk memandu kelompok menuju resolusi yang konstruktif (Sinambela *et al.*, 2022).
- f. Strategi manajemen konflik melibatkan serangkaian langkah yang akurat, di mana evaluasi dan penyelesaian menjadi elemen kunci di proses tersebut. Evaluasi terhadap

sumber dan akar konflik membantu tim atau individu untuk memahami permasalahan dengan lebih baik. Namun, penyelesaian konflik itu sendiri membawa konsekuensi yang tidak terduga atau menghadirkan serangkaian masalah baru. Di situasi ini, fleksibilitas dan strategi harus dapat disesuaikan dengan dinamika perubahan. Jika solusi yang diimplementasikan tampaknya tidak berhasil atau menciptakan dampak yang tidak diinginkan, langkah berikutnya adalah kembali ke evaluasi, mengevaluasi efektivitas solusi yang diambil, dan bersedia mencoba kembali langkah-langkah sebelumnya. Proses iteratif ini memungkinkan organisasi atau individu untuk terus mengembangkan strategi manajemen konflik yang lebih efektif, menciptakan lingkungan yang dinamis, dan memastikan bahwa penyelesaian konflik mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

Strategi manajemen penyelesaian konflik di lingkungan kerja dapat melibatkan beberapa pendekatan dan taktik yang bertujuan untuk mengatasi dan meredakan konflik antara individu atau kelompok di tempat kerja. Berikut adalah beberapa ulasan tentang langkah-langkah praktis untuk menyelesaikan konflik di lingkungan kerja:

- a. Komunikasi yang terbuka dan transparan antara semua pihak yang terlibat dalam konflik dapat membantu mengurangi ketegangan dan meningkatkan pemahaman. Melalui komunikasi yang efektif, masalah dapat diidentifikasi, perbedaan pendapat dapat diselesaikan, dan solusi yang saling menguntungkan dapat dicapai.
- b. Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan mengenai manajemen konflik dapat menjadi langkah preventif. Dengan meningkatkan keterampilan komunikasi, negosiasi, dan pemecahan masalah, karyawan dapat lebih mampu mengatasi konflik secara konstruktif.
- c. Mediasi melibatkan pihak ketiga netral yang membantu untuk memfasilitasi dialog antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Mediator bertujuan untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dan mempromosikan pemahaman dan kerjasama antara pihak-pihak yang berselisih.
- d. Pendekatan kolaboratif melibatkan kerjasama antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk mencari solusi yang memenuhi kepentingan bersama. Di pendekatan ini, pihak-pihak bekerja sama untuk mencapai hasil yang saling menguntungkan dan membangun hubungan yang lebih baik di tempat kerja.
- e. Di beberapa kasus, konflik di tempat kerja dapat diselesaikan melalui proses hukum atau aturan organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini melibatkan penggunaan prosedur yang telah

ditetapkan untuk menyelesaikan konflik dengan cara yang adil dan objektif.

- f. Setelah penyelesaian konflik, penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap langkah-langkah yang diambil dan hasil yang dicapai. Jika diperlukan, tindak lanjut lebih lanjut dapat dilakukan untuk memastikan konflik tidak muncul kembali atau memperbaiki sistem yang menyebabkan konflik tersebut.

Setiap situasi konflik di tempat kerja membawa sejumlah karakteristik dan faktor yang bersifat unik, memberikan kompleksitas tersendiri dalam dinamika antarindividu atau kelompok (Barmao, 2012). Untuk menghadapi berbagai bentuk konflik, strategi penyelesaiannya perlu disesuaikan dengan ciri khas dan bidang spesifik dari organisasi tersebut. Tidak ada pendekatan satu ukuran untuk semua untuk menangani konflik, mengingat perbedaan-perbedaan tersebut. Oleh karena itu, strategi penyelesaian konflik yang efektif memperhitungkan perbedaan karakteristik konflik dan mengintegrasikan kebutuhan dan nilai-nilai khusus dari organisasi terkait. Selain itu, melibatkan pihak-pihak yang terlibat secara aktif di proses penyelesaian konflik adalah kunci utama. Pendekatan ini mencakup pendekatan kolaboratif yang mendorong partisipasi aktif dari seluruh pihak yang terlibat dalam konflik tersebut. Dengan melibatkan mereka di proses pengambilan keputusan, menciptakan lingkungan di mana setiap pihak merasa didengar dan dihargai.

Proses penyelesaian konflik yang efektif juga harus mampu menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi seiring waktu. Fleksibilitas untuk menerapkan strategi penyelesaian konflik merupakan elemen penting untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Oleh karena itu, kesadaran tentang kondisi organisasi dan dinamika interpersonal menjadi landasan untuk merancang strategi penyelesaian konflik yang tepat dan efektif.

## **KESIMPULAN**

Manajemen konflik di lingkungan kerja memegang peranan penting untuk menjamin kesehatan dan kinerja tim. Meskipun konflik tidak dapat dihindari, kemampuannya untuk diatasi secara konstruktif memberikan peluang bagi pertumbuhan dan kemajuan tim. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kesadaran terhadap konsep konflik dan penerapan teknik penyelesaian yang tepat. Pelatihan dan pengembangan keterampilan individu dalam berkomunikasi dan bekerjasama telah terbukti menjadi langkah yang signifikan untuk mengelola konflik secara efektif. Usulan solusi konstruktif, seperti peningkatan keterampilan komunikasi, pembentukan budaya, dan dorongan terhadap penyelesaian konflik menunjukkan

potensi positif untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif. Evaluasi dan pengukuran keberhasilan implementasi manajemen konflik juga ditekankan. Organisasi disarankan untuk mengambil pendekatan yang berkelanjutan untuk memantau dampak strategi manajemen konflik terhadap kinerja tim dan kepuasan anggota tim. Dengan mengambil langkah-langkah, seperti merencanakan strategi penyelesaian konflik, dan terus-menerus mencari peluang perbaikan, organisasi dapat meningkatkan adaptabilitas dan daya saingnya. Kesadaran terhadap peran penting manajemen konflik dalam kesuksesan tim menjadi kunci untuk membentuk organisasi yang mampu beradaptasi dan bersaing. Kontribusi manajemen konflik membantu pemahaman yang lebih tentang manajemen konflik di tempat kerja dan memberikan dasar untuk perbaikan terus-menerus di praktik manajemen konflik organisasi.

## DAFTAR REFERENSI

- Agwu, O. (2013). Conflict Management And Employees Performance in Julius Berger Nigeria Plc Bonny Island. *International Journal of Academic Research in Management*, 2, 126-127.
- Akgun, S. & A. Araz. (2014). The Effects of Conflict Resolution Education on Conflict Resolution Skills, Social Competence, and Aggression in Turkish Elementary School Students. *Journal of Peace Education*, 11(1), 30-45.
- Andersen, G. R. (2006). Conflicts During Organizational Change. *Nordic Psychology*, 58(3), 215-231.
- Bangsu, M., D. Darmawan, R. Hardyansah, S. Suwito, & M. Mujito. (2023). The Implications of Remuneration, Procedural Justice Principles, and Work Environment Factors on Employee Retention Rate. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(3), 26–32.
- Basadur, M., G. Gelade, & T. Basadur. (2014). Creative Problem-Solving Process Styles, Cognitive Work Demands, and Organizational Adaptability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(1), 80-115.
- Barmao, C. (2012). Causes and Effects of Conflict on Teacher Morale in Public Primary Schools in Eldoret Municipality, Kenya. *Journal of Education and Human Development*, 1(1), 22-29.
- Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi yang Akurat, *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), 260-266
- Djazilan, M.S. & D. Darmawan. (2022). Kajian Tentang Innovative Behaviour Ditinjau Dari Knowledge Sharing Dan Keadilan Organisasi, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 78-87.
- Dovidio, J. F., T. Saguy, & N. Shnabel. (2009). Cooperation and Conflict within Groups: Bridging Intragroup and Intergroup Processes. *Journal of Social Issues*, 65(2), 429-449.

- Eddine, B. A. S., D. Darmawan, R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela. (2023). The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment, *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87-100.
- Essuman-Johnson, A. (2009). Regional Conflict Resolution Mechanisms: A Comparative Analysis of Two African Security Complexes. *African Journal of Political Science and International Relations*, 3(10), 409-422.
- Friedman, R. A., S. T. Tidd, S. C. Currall, & J. C. Tsai. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Halizah, S.N., R. Nuraini, F. Issalillah, D. Darmawan, & R. K. Khayru. (2023). Upaya Mengoptimalkan Kinerja Karyawan Melalui Peran Kecerdasan Emosional Dan Manajemen Stres, *Jurnal Baruna Horizon*, 6(2), 68-75
- Hariani, M., M. Irfan, A. R. Putra, D. S. Sigita, S. Arifin, D. Darmawan, & Y. R. Al Hakim. (2019). Optimalisasi Efektivitas Kerja melalui Pengembangan Kompetensi dan Komunikasi Kerja Dinamis, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 14-21.
- Jahroni, J. & D. Darmawan. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis (JTIMB)*, 5(2), 95-106.
- Jehn, K. A. & C. Bendersky. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2022). Determinan Keterlibatan Kerja: Peran Dari Penilaian Kinerja, Perilaku Kepemimpinan dan Perilaku Inovatif. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(5), 178-184.
- Munir, M., S. Arifin, D. Darmawan, F. Issalillah & R. K. Khayru. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan dan Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 88-99.
- Naufalia, S., D. Darmawan, Jahroni, T. S. Anjanarko, M. Munir, & S. Arifin. (2022). Pengaruh Quality of Work Life, Total Kualitas Manajemen dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 2(4), 114-120.
- Nunkoo, D. K. & R. K. Sungkur (2021). Team Conflict Dynamics & Conflict Management: Derivation of a Model for Software Organisations to Enhance Team Performance and Software Quality. *Global Transitions Proceedings*, 2(2), 545-552.
- Ogunbayo, O. M. (2013). Project Managers Conflict Management Styles and Its Impacts on Project Team Motivation in Nigeria Construction Industry. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(7), 2248-2257.
- Prince, R., Vihari, N.S., Udayakumar, G. & Rao, M.K. (2023). The effect of interpersonal conflict on employee behaviors: the role of perception of politics and competence uncertainty", *International Journal of Conflict Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCM-06-2023-0113>

- Retnowati, E., M. Hariani, M. Irfan, D. Darmawan, A. R. Putra, T. S. Anjanarko & M. Munir. (2023). Work Effectiveness Examined through the Aspects of Workload and Burnout. *Sustainable Environmental and Optimizing Industry Journal*, 5(1), 1-10.
- Schepers, J. J., E. J. Nijssen, & G. A. Van Der Heijden. (2016). Innovation in the Frontline: Exploring the Relationship Between Role Conflict, Ideas for Improvement, and Employee Service Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 33(4), 797-817.
- Sinambela, E. A., D. Darmawan, & V. Mendrika. (2022). Effectiveness of Efforts to Establish Quality Human Resources in the Organization, *Journal of Marketing and Business Research*, 2(1), 47-58.
- Sinambela, E.S., S. N. Halizah, S. Naufalia, F. N. Amelia, S. Arifin, D. Darmawan, & A. R. Putra. (2023). The Effect of Experience, Work Supervision and Career Development on Job Satisfaction, *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(2), 96-107
- Tajuddin, A. & M. Irfan. (2022). Dampak Beban Kerja, Konflik Kerja, dan Stres Kerja terhadap Keterikatan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 1-10.
- Teague, P. (2006). New Employment Times and the Changing Dynamics of Conflict Resolution at Work: The Case Of Ireland. *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, 28, 57.
- Troyer, L. & R. Youngreen. (2009). Conflict and Creativity in Groups. *Journal of Social Issues*, 65(2), 409-427.
- Weingart, L. R., G. Todorova, & M. A. Cronin. (2010). Task Conflict, Problem-Solving, and Yielding: Effects on Cognition and Performance in Functionally Diverse Innovation Teams. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(4), 312-337.
- Widiyana, E. O. & D. Darmawan. (2021). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Komitmen Kerja Karyawan PT Intidragon Suryatama Mojokerto. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 33-42.
- Wulandari, W., R. Nuraini, F. Maghfiroh, D. Darmawan, S. N. Halizah, & R. Mardikaningsih. (2022). Pengaruh Kemampuan Interpersonal, Modal Psikologi, dan Dukungan Supervisor Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(4), 123-131.