

Manajemen Konflik dalam Organisasi: Tipe, Penyebab, dan Strategi Penyelesaian

Selpia Nopitasari¹ (selpianopitasari9@gmail.com)

Ermi Herawati² (novingky@binamandiri.ac.id)

Novingky Ferdinand³ (novingky@binamandiri.ac.id)

^{1,2,3}STEBIS Bina Mandiri

Artikel Masuk: 1 April 2021 | Artikel Diterima: 21 April 2020

Abstract

This study aims to explore in depth the dynamics of organizational conflict, including conflict types, root causes, management strategies, and effective negotiation approaches. Organizational conflict is understood not merely as a disruption, but as a strategic potential that can foster productivity when managed properly. The research employs a literature review method with a descriptive qualitative approach. Data were obtained from scientific journals and academic literature from the past ten years and analyzed using content and thematic analysis. The findings reveal that an integrative approach to conflict management—which includes a comprehensive understanding of conflict characteristics, underlying causes, and collaborative negotiation strategies—positively contributes to organizational effectiveness. The novelty of this study lies in the conceptual integration of conflict management strategies and negotiation approaches simultaneously, which has rarely been addressed in previous studies.

Keywords: *organizational conflict; conflict management; negotiation*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam dinamika konflik dalam organisasi, mencakup tipe-tipe konflik, penyebab utama, strategi pengelolaan, serta pendekatan negosiasi yang efektif. Konflik organisasi dipahami bukan sebagai gangguan, melainkan sebagai potensi strategis yang dapat mendorong produktivitas jika dikelola secara tepat. Metode yang digunakan adalah studi pustaka dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data diperoleh dari artikel jurnal dan literatur ilmiah dalam sepuluh tahun terakhir, yang dianalisis menggunakan teknik analisis isi dan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan integratif dalam pengelolaan konflik—yang mencakup pemahaman menyeluruh tentang karakteristik konflik, akar penyebabnya, serta strategi negosiasi yang kolaboratif—berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Kebaruan dari studi ini terletak pada integrasi konseptual antara strategi manajemen konflik dan pendekatan negosiasi secara simultan, yang jarang dibahas dalam literatur sebelumnya.

Kata Kunci: konflik organisasi; manajemen konflik; negosiasi.



PENDAHULUAN

Hubungan antar individu dalam organisasi merupakan aspek dinamis yang berpotensi menimbulkan konflik. Konflik dalam organisasi didefinisikan sebagai ketidaksepakatan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok yang memiliki kepentingan, persepsi, atau tujuan yang berbeda (Ismail, 2025). Dalam praktiknya, konflik sering kali dipandang negatif dan harus dihindari. Namun, pandangan kontemporer dalam manajemen organisasi menyatakan bahwa konflik tidak selalu merugikan, melainkan bisa menjadi instrumen strategis jika dikelola dengan baik (Fadhilah et al., 2025). Konflik yang sehat bahkan dapat memicu produktivitas, kreativitas, dan inovasi dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, organisasi yang minim konflik justru dapat kehilangan dinamika karena ketiadaan kritik dan gagasan baru, sementara konflik yang berlebihan berpotensi merusak struktur organisasi secara destruktif (Mayasari et al., 2022). Dalam konteks ini, pengelolaan konflik yang optimal menjadi tanggung jawab penting seorang manajer agar konflik berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, berbagai studi sebelumnya telah meneliti peran konflik dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Misalnya, penelitian oleh Di Pietro & Di Virgilio (2016) menyoroti pentingnya strategi manajemen konflik yang adaptif berdasarkan konteks interpersonal dan budaya organisasi. Sementara itu, Thomas & Kilmann (1978) mengembangkan strategi dasar dalam mengelola konflik yang hingga kini masih menjadi acuan dalam praktik manajerial. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut belum secara menyeluruh membahas integrasi antara tipe-tipe konflik, penyebab utama terjadinya konflik dalam organisasi, serta strategi spesifik dalam negosiasi yang dapat diterapkan baik pada level individu maupun organisasi secara simultan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam tipe-tipe konflik dalam organisasi, penyebab utama konflik, strategi manajemen konflik, serta pendekatan negosiasi yang efektif dalam mengelola konflik di berbagai tingkat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif-deskriptif dengan pendekatan studi literatur dan analisis tematik terhadap sumber-sumber empiris yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan holistik dalam mengelola konflik—yang mencakup pemahaman karakteristik konflik, akar penyebabnya, serta strategi adaptif berbasis negosiasi—berkontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada upaya integratif dalam memetakan hubungan antara strategi pengelolaan konflik dan pencapaian kinerja optimal melalui pendekatan negosiasi, yang masih jarang dikaji secara simultan dalam studi-studi sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (*library research*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Studi pustaka dilakukan untuk menggali dan menganalisis secara mendalam berbagai teori, konsep, dan temuan empiris yang berkaitan dengan konflik organisasi, penyebabnya, strategi pengelolaan, serta pendekatan negosiasi dalam menyelesaikan konflik. Teknik ini memungkinkan penulis untuk mengkaji permasalahan secara komprehensif berdasarkan sumber-sumber yang relevan, seperti buku ilmiah, artikel jurnal nasional dan internasional, serta laporan penelitian terdahulu. Pendekatan ini sangat sesuai untuk menjawab tujuan penelitian yang bersifat konseptual dan analitis, yaitu merumuskan pemahaman integratif tentang konflik dalam organisasi (Snyder, 2019).

Pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri berbagai artikel ilmiah yang tersedia secara daring melalui *database* seperti *Google Scholar*, *ScienceDirect*, dan *ProQuest*. Artikel yang diseleksi memiliki relevansi dengan topik, berasal dari jurnal bereputasi, serta dipublikasikan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir. Seleksi dilakukan melalui pembacaan judul, abstrak, dan isi artikel secara menyeluruh untuk memastikan keterkaitan dengan fokus penelitian.

Metode analisis yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) dan analisis tematik (*thematic analysis*). Analisis isi dilakukan untuk mengkaji secara sistematis isi dari berbagai sumber pustaka guna menemukan pola-pola, tema utama, serta hubungan antar konsep dalam studi konflik organisasi (Pratama et al., 2021). Sementara itu, analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema sentral, seperti tipe konflik, faktor penyebab konflik, peran manajer, serta strategi negosiasi, sehingga diperoleh sintesis konseptual yang utuh (Adelliani et al., 2023). Proses ini dilakukan melalui langkah-langkah pengorganisasian data literatur, pengkodean informasi, pengelompokan tematik, serta penyimpulan berdasarkan pemaknaan yang mendalam terhadap masing-masing sumber.

Kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang menggabungkan berbagai dimensi konflik organisasi secara konseptual—meliputi identifikasi tipe-tipe konflik, pemetaan penyebabnya, serta pengelolaan konflik melalui strategi individu dan organisasi, termasuk negosiasi. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dengan menyusun pemahaman holistik berbasis literatur, yang masih jarang dikaji secara terpadu dalam kajian konflik organisasi terdahulu (Paul & Criado, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tipe-Tipe Konflik Dalam Organisasi

Konflik dalam organisasi merupakan suatu keniscayaan yang timbul sebagai akibat dari interaksi antar individu, kelompok, atau antar organisasi itu sendiri. Berdasarkan lingkungannya, konflik dalam organisasi dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis utama, yaitu konflik interpersonal, konflik intrakelompok (*intragroup*), konflik antarkelompok (*intergroup*), dan konflik antar organisasi (*interorganizational*) (Rahim, 2023). Klasifikasi ini membantu dalam memahami skala dan tingkat kompleksitas konflik yang terjadi serta strategi penanganannya secara tepat.

Konflik interpersonal merupakan jenis konflik yang terjadi antara dua individu atau lebih dalam suatu organisasi. Umumnya, konflik ini muncul karena perbedaan pendapat, nilai, atau tujuan antara individu, seperti ketidaksepakatan antara dua manajer dalam memilih strategi pemasaran atau pendekatan pelaksanaan program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Penelitian oleh Wurzel Gonçalves et al., (2022) menunjukkan bahwa konflik interpersonal dapat memberikan dampak positif jika dikelola secara konstruktif, seperti dalam konteks kerja tim atau kolaborasi teknis.

Selanjutnya, konflik intrakelompok adalah konflik yang terjadi dalam satu tim, departemen, atau unit kerja tertentu. Konflik ini sering muncul karena perbedaan persepsi terhadap tugas, alokasi sumber daya, atau pengambilan keputusan internal. Esbati & Korunka (2020) mengidentifikasi bahwa konflik intrakelompok terbagi menjadi dua bentuk, yaitu konflik tugas dan konflik hubungan. Konflik tugas, apabila dikelola dengan baik, dapat mendorong inovasi dan perbaikan kinerja tim, sementara konflik hubungan cenderung berdampak negatif terhadap kerja sama dan kepuasan kerja.

Konflik antarkelompok (*intergroup*) terjadi antara dua atau lebih kelompok atau departemen dalam organisasi. Contoh yang umum adalah konflik antara departemen keuangan dan pemasaran dalam hal pengalokasian anggaran. Ketika sumber daya terbatas, masing-masing kelompok akan bersaing untuk memenuhi kepentingannya, sehingga konflik menjadi tak terhindarkan. Konflik semacam ini sering kali dijelaskan melalui teori konflik realistik (*realistic conflict theory*), di mana persaingan terhadap sumber daya menjadi pemicu utama konflik (Harmon et al., 2015).

Konflik antar organisasi (*interorganizational conflict*) adalah konflik yang melibatkan dua entitas organisasi atau lebih, seperti antara perusahaan dan lembaga swadaya masyarakat (LSM). Misalnya, perusahaan yang dituduh merusak lingkungan oleh LSM meskipun perusahaan merasa telah memenuhi standar perlindungan lingkungan. Harmon et al., (2015) menyatakan bahwa konflik antar organisasi biasanya berkaitan dengan perbedaan tujuan, interpretasi kontrak, atau nilai-nilai institusional yang saling bertentangan. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik jenis ini dapat merusak reputasi, kepercayaan, dan kerja sama jangka panjang antar organisasi.

Penyebab Konflik

Konflik dalam organisasi dapat timbul akibat struktur atau desain organisasi, serta faktor individu dan kelompok. Salah satu penyebab utama timbulnya konflik dalam organisasi adalah ketergantungan antar unit kerja. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Thompson (2017), terdapat tiga bentuk ketergantungan dalam organisasi, yaitu ketergantungan bersifat *pooled* (terkumpul), *sequential* (berurutan), dan *reciprocal* (saling bergantung). Ketiga bentuk ini memiliki potensi menimbulkan konflik apabila tidak dikelola secara tepat. Dalam jenis ketergantungan *sequential*, misalnya, apabila unit kerja pertama memberikan hasil kerja (*output*) yang terlalu banyak, terlalu sedikit, atau memiliki kualitas yang buruk kepada unit kerja berikutnya, maka hal ini akan mengganggu kelancaran proses kerja secara keseluruhan. Akibatnya, produktivitas menjadi menurun dan dapat memicu konflik antar unit kerja karena adanya ketidakseimbangan beban kerja dan saling menyalahkan antar pihak. Ketergantungan semacam ini menuntut adanya koordinasi dan komunikasi yang efektif agar alur kerja tetap berjalan dengan optimal dan tidak menimbulkan ketegangan dalam hubungan kerja (Alwajir, 2018; Thompson, 2017).

Faktor kedua yang dapat memicu konflik dalam organisasi adalah perbedaan tujuan antar departemen atau kelompok kerja. Setiap unit dalam organisasi umumnya memiliki prioritas, target kinerja, dan sistem evaluasi yang berbeda, sehingga berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas (Utaminingsih, 2014). Sebagai contoh, departemen pemasaran mungkin memiliki tujuan untuk memperluas variasi produk sebagai bentuk inovasi dan upaya menarik konsumen, sedangkan departemen produksi lebih mengutamakan standarisasi produk guna menekan biaya operasional. Ketidakharmonisan ini dapat diperburuk oleh perbedaan sistem insentif yang diterapkan. Perbedaan sistem evaluasi dan insentif semacam ini menciptakan konflik kepentingan karena setiap departemen cenderung mempertahankan pencapaian targetnya sendiri, meskipun bertentangan dengan tujuan departemen lain atau bahkan tujuan organisasi secara keseluruhan (Nurdin Batjo et al., 2018).

Ketiga, persaingan atas sumber daya yang terbatas merupakan salah satu penyebab klasik terjadinya konflik dalam organisasi. Ketika dana, fasilitas, atau sumber daya lainnya tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan seluruh unit kerja, maka masing-masing unit

cenderung berupaya memperoleh alokasi yang lebih besar guna mendukung pencapaian targetnya (Ismail, 2025). Teori konflik realistik menjelaskan bahwa konflik semacam ini berakar dari persaingan untuk memperoleh sumber daya yang dianggap vital bagi kelangsungan fungsi unit kerja masing-masing (Harmon et al., 2015).

Faktor keempat yang dapat menimbulkan konflik dalam organisasi adalah dinamika antar individu. Interaksi antar personal yang tidak selaras, seperti perbedaan motivasi, gaya komunikasi, cara kerja, maupun ambisi terhadap jabatan tertentu, sering kali menjadi sumber ketegangan dalam lingkungan kerja (Wurzel Gonçalves et al., 2022). Sebagai contoh, manajer junior yang cenderung cepat dalam mengambil keputusan dapat berbenturan dengan manajer senior yang lebih berhati-hati dan mempertimbangkan banyak aspek sebelum bertindak. Perbedaan tersebut berpotensi memicu konflik peran (*role conflict*), yaitu situasi ketika seseorang menghadapi harapan atau tuntutan yang saling bertentangan dalam menjalankan tugasnya. Konflik ini sering kali terjadi karena kurangnya pemahaman terhadap tanggung jawab masing-masing pihak, atau karena adanya dominasi dan ketimpangan dalam relasi kekuasaan (Ebbers & Wijnberg, 2017). Bila tidak dikelola secara efektif, dinamika interpersonal semacam ini dapat menurunkan kohesi tim, menghambat koordinasi, serta menurunkan produktivitas kerja.

Faktor kelima yang dapat menyebabkan konflik dalam organisasi adalah tumpang tindihnya wewenang atau yang dikenal dengan istilah *overlapping authority* (Utaminingsih, 2014). Konflik ini terjadi ketika dua pihak atau lebih merasa memiliki hak dan otoritas yang sama dalam mengambil keputusan atau mengendalikan suatu aktivitas tertentu. Ketidakjelasan batas tanggung jawab tersebut menimbulkan dualisme kepemimpinan yang dapat menyebabkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas, serta mendorong terjadinya perselisihan antar pihak (Dalla & Hutabarat, 2018). Dalam situasi seperti ini, keputusan yang diambil dapat saling bertentangan, sehingga menghambat efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa tumpang tindih wewenang yang tidak diatasi akan menurunkan koordinasi, mengganggu alur komunikasi, dan meningkatkan ketidakpuasan kerja di antara anggota organisasi (Dalla & Hutabarat, 2018).

Manajemen Konflik

Mendorong Konflik

Dalam konteks manajemen konflik, mendorong konflik yang sehat merupakan strategi proaktif untuk merangsang inovasi dan menjawab stagnasi organisasi; hal ini dapat dicapai melalui sejumlah mekanisme seperti kompetisi internal, perubahan struktur, dan penguatan jalur komunikasi (Anita et al., 2022). Misalnya, manajer dapat menciptakan kompetisi yang terarah dengan pemberian bonus atau penghargaan untuk ide terbaik, serta merangkul pekerja baru dari luar organisasi guna memicu perbedaan perspektif yang konstruktif (Anita et al., 2022). Selain itu, restrukturisasi organisasi—melalui rotasi jabatan atau revisi wewenang—serta penyusunan prosedur baru, seperti kebijakan rekomendasi tertulis kepada calon pegawai, dapat mengundang resistensi yang justru memicu diskusi kritis yang konstruktif (Lumintang, 2015). Di samping itu, menata ulang jaringan informasi internal, misalnya memasukkan anggota baru ke dalam saluran keputusan, memungkinkan munculnya pertanyaan terhadap asumsi lama dan menciptakan konflik sehat yang mendukung perbaikan berkelanjutan (Lumintang, 2015). Pilihan pemimpin yang kurang otoriter dan lebih demokratis juga dapat menjadi katalis konflik yang produktif, mendorong partisipasi serta inovasi dalam organisasi (Wartini, 2015). Dengan demikian, strategi

mendorong konflik dilakukan secara terencana untuk menciptakan dinamika yang sehat dan memperkuat daya adaptasi organisasi.

Mengurangi Konflik

Dalam praktik manajemen konflik, para manajer umumnya lebih menaruh perhatian pada upaya mengurangi konflik dibandingkan dengan mendorongnya. Strategi pengurangan konflik bertujuan untuk menenangkan situasi atau menurunkan intensitas pertentangan, meskipun tidak selalu menyelesaikan akar permasalahan. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah menambahkan sumber daya yang diperebutkan oleh pihak-pihak terkait, apabila organisasi memiliki cadangan yang mencukupi, sehingga persaingan menjadi lebih terkendali (Anita et al., 2022). Selain itu, manajer dapat mengganti tujuan-tujuan yang saling bertentangan dengan tujuan yang lebih tinggi dan bersifat kolektif, agar masing-masing pihak memiliki kepentingan bersama yang lebih besar (Rahim, 2017). Pendekatan lainnya adalah menyisipkan musuh bersama atau ancaman eksternal sebagai titik fokus baru, yang secara psikologis mampu menyatukan pihak-pihak yang bertikai, seperti mengingatkan risiko kalah bersaing apabila biaya organisasi tidak efisien (Elgoibar et al., 2016). Koordinasi yang baik juga menjadi kunci penting, baik melalui integrasi departemen, penetapan aturan kerja, hingga penegasan struktur hierarkis, yang semuanya dapat mengurangi ambiguitas peran dan memperlancar komunikasi (Rahim, 2017). Di sisi lain, manajer juga perlu menangani dinamika interpersonal, misalnya dengan memisahkan dua pegawai yang memiliki ketidaksesuaian gaya hidup atau kepribadian, agar tidak menimbulkan konflik yang berulang dalam ruang kerja. Seluruh pendekatan ini jika diterapkan secara tepat dapat menjaga stabilitas organisasi serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis.

Mengatasi Konflik

Dalam manajemen konflik, terdapat tiga pendekatan strategi utama untuk mengatasi konflik, yaitu dominasi, kompromi, dan pendekatan integratif (Ismail, 2025). Strategi dominasi ditandai oleh perilaku menang–kalah (*win–lose*) di mana manajer atau pihak tertentu memaksakan kehendak, baik melalui penekanan langsung (*forcing*), penenangan selektif (*smoothing*), penghindaran konflik (*avoidance*), pemungutan suara mayoritas, atau akomodasi terhadap pihak lain. Meski dominasi efektif dalam situasi mendesak, strategi ini kerap menimbulkan ketidakpuasan dan potensi resistansi di masa depan (Rahim, 2017). Sementara itu, strategi kompromi berupaya menemukan jalan tengah yang adil bagi semua pihak dengan prinsip memberi dan menerima; meskipun dapat meredakan konflik, hasilnya sering kali bersifat kurang optimal bagi organisasi (Rahim, 2017). Terakhir, pendekatan integratif menekankan penyelesaian bersama (*win–win*) melalui konsultasi terbuka dan pertukaran informasi, memfasilitasi pemecahan masalah yang optimal dan meningkatkan solusi jangka panjang. Strategi ini dikenal efektif untuk konflik kompleks dan dapat meningkatkan kepercayaan serta kerja sama lintas pemangku kepentingan (Elgoibar et al., 2016; Rahim, 2017).

Strategi Mengelola Konflik: Fokus Pada Individu dan Organisasi

Strategi pengelolaan konflik dalam organisasi dapat diarahkan pada dua pendekatan utama, yakni strategi yang berfokus pada individu dan strategi yang berfokus pada organisasi. Tujuan dari kedua pendekatan ini adalah untuk menciptakan sinergi antar pihak yang terlibat konflik, sehingga organisasi tidak hanya mampu menyelesaikan permasalahan

tetapi juga mendapatkan manfaat dari proses penyelesaiannya dalam rangka mencapai tujuan secara lebih efektif (Judge & Robbins, 2017).

Strategi Berfokus pada Individu

Strategi ini menekankan peningkatan kapasitas personal dalam menghadapi dan mengelola konflik. Salah satu langkah yang krusial adalah meningkatkan kesadaran individu mengenai sumber konflik (Judge & Robbins, 2017). Banyak konflik bersumber dari kesalahpahaman kecil seperti perbedaan istilah teknis antar departemen. Misalnya, manajer keuangan menggunakan istilah yang tidak dipahami oleh manajer pemasaran, sehingga menimbulkan kesalahpahaman yang dapat dicegah melalui klarifikasi. Jika anggota organisasi menyadari potensi-potensi konflik seperti ini, maka mereka akan lebih berhati-hati dalam berkomunikasi dan cenderung melakukan konfirmasi sebelum menarik kesimpulan (Ismail, 2025).

Selain itu, kesadaran terhadap keberagaman juga penting dalam mengelola konflik. Perbedaan budaya, latar belakang, atau gaya komunikasi dapat menimbulkan ketegangan. Misalnya, perbedaan antara gaya komunikasi manajer dari Amerika dan Indonesia dapat menimbulkan persepsi negatif apabila tidak dikelola dengan baik (Aravamudhan et al., 2021). Oleh karena itu, penting bagi individu dalam organisasi untuk memiliki keterampilan keberagaman, yakni kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan. Kemampuan ini dapat diasah melalui pelatihan lintas budaya atau pengalaman langsung dalam lingkungan yang beragam (D. C. Thomas, 2020).

Strategi individu lainnya adalah rotasi pekerjaan atau penugasan sementara. Tujuan dari strategi ini adalah memberikan perspektif baru kepada individu mengenai tantangan yang dihadapi oleh unit lain dalam organisasi. Misalnya, manajer Jakarta yang sebelumnya mengkritik keterlambatan pengiriman barang dari Kalimantan akan lebih memahami kondisi infrastruktur yang sulit setelah mengalami langsung tugas di wilayah tersebut. Hal ini mendorong empati dan mengurangi potensi konflik internal (Marlius & Sari, 2023).

Strategi Berfokus pada Organisasi

Pendekatan organisasi menitikberatkan pada perubahan sistemik dalam struktur dan budaya organisasi untuk meminimalkan konflik (Judge & Robbins, 2017). Salah satu pendekatan adalah mengubah struktur organisasi jika terbukti bahwa struktur lama menjadi sumber konflik. Misalnya, perusahaan yang awalnya berstruktur fungsional dan mengalami konflik antar departemen dapat beralih ke struktur berbasis produk untuk mempererat kolaborasi antar fungsi dalam satu divisi yang sama. Pendekatan ini akan membantu departemen untuk fokus pada tujuan bersama, sehingga konflik bisa ditekan (Solehudin et al., 2023).

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam memicu atau meredam konflik (Utaminingsih, 2014). Ketika terjadi merger antara dua atau lebih perusahaan, karyawan sering membawa budaya organisasi lama yang berbeda-beda. Hal ini bisa menimbulkan konflik apabila tidak segera ditangani. Untuk itu, organisasi dapat menciptakan simbol dan nilai-nilai baru yang disepakati bersama serta merekrut karyawan baru yang bebas dari pengaruh budaya lama. Selain itu, program seperti *outbound* dapat meningkatkan keakraban dan komunikasi informal antar karyawan, yang pada akhirnya dapat mencairkan kekakuan relasi antar bagian (Sulaksono, 2015).

Langkah terakhir adalah mengubah sumber konflik secara langsung, misalnya dengan memperjelas pembagian tugas dan kewenangan. Konflik dapat terjadi ketika dua atasan memiliki kewenangan yang tumpang tindih terhadap satu bawahan. Untuk menghindari

hal tersebut, organisasi perlu memperjelas deskripsi pekerjaan dan rantai komando secara formal, sehingga batasan peran dan tanggung jawab menjadi tegas dan tidak menimbulkan perselisihan (Zacher & Rudolph, 2020). Dengan menerapkan strategi-strategi ini secara menyeluruh dan terintegrasi, organisasi tidak hanya mampu mengatasi konflik, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, inklusif, dan produktif.

Negosiasi Untuk Mengelola Konflik

Negosiasi dan Karakteristiknya

Negosiasi adalah suatu proses komunikasi antara dua pihak atau lebih yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan dalam menyelesaikan konflik kepentingan yang mereka hadapi. Proses ini sering terjadi dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam konteks informal seperti perencanaan tujuan wisata oleh mahasiswa, maupun dalam transaksi ekonomi seperti tawar-menawar harga antara penjual dan pembeli. Dalam konteks organisasi, negosiasi menjadi salah satu metode penyelesaian konflik yang efektif karena memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk mengeksplorasi berbagai alternatif penyelesaian secara damai dan partisipatif (Jung & Krebs, 2019).

Negosiasi dapat dilakukan secara langsung oleh pihak-pihak yang bersengketa atau dengan bantuan pihak ketiga, seperti mediator atau arbiter (Li et al., 2023). Mediator bertugas memfasilitasi komunikasi antar pihak agar mencapai kesepakatan bersama, sementara arbiter seperti Dewan Arbitrase Nasional memiliki wewenang untuk memberikan keputusan yang mengikat dan wajib dipatuhi oleh semua pihak yang terlibat. Pendekatan ini sering digunakan ketika konflik tidak dapat diselesaikan hanya melalui diskusi informal atau jika pihak-pihak menghendaki keputusan final yang memiliki dasar hukum (Roberts, 2024).

Secara umum, situasi negosiasi memiliki tiga karakteristik utama. Pertama, terdapat konflik kepentingan di mana keinginan satu pihak tidak sesuai dengan pihak lainnya. Kedua, tidak terdapat aturan baku untuk menyelesaikan konflik tersebut, atau pihak-pihak yang bersangkutan memilih penyelesaian di luar prosedur formal yang telah ditetapkan. Ketiga, pihak-pihak dalam negosiasi lebih memilih untuk mencapai kesepakatan damai dibandingkan dengan konfrontasi terbuka yang berisiko merugikan semua pihak (Thompson, 2017).

Namun, proses negosiasi bukanlah hal yang sederhana. Keberhasilan suatu negosiasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti efektivitas komunikasi, kepercayaan antar pihak, nilai-nilai sosial dan budaya, serta kemampuan untuk mengendalikan emosi. Ketika terdapat rasa saling percaya, proses negosiasi cenderung berjalan lebih konstruktif dan terbuka. Sebaliknya, jika salah satu pihak memiliki sifat mudah tersinggung, maka kemungkinan tercapainya kesepakatan akan semakin kecil (Rahim, 2023). Oleh karena itu, kemampuan negosiasi menjadi keterampilan penting bagi seorang manajer (Hutahaeen & SE, 2021). Dalam tugasnya, manajer dituntut untuk mampu bernegosiasi dengan berbagai pihak, mulai dari karyawan, serikat pekerja, regulator pemerintah, hingga mitra bisnis dan pemasok.

Tipe-Tipe Negosiasi

Secara umum, terdapat dua jenis utama dalam proses negosiasi, yaitu negosiasi distributif dan negosiasi integratif (Atmanegara & others, 2024). Keduanya memiliki pendekatan dan tujuan yang berbeda dalam menyelesaikan konflik antara pihak-pihak yang berkepentingan. Berikut adalah penjabaran dari keduanya.

a. Negosiasi Distributif

Negosiasi distributif merupakan bentuk negosiasi di mana masing-masing pihak meyakini bahwa sumber daya atau hasil yang akan dibagi bersifat tetap dan terbatas. Oleh karena itu, setiap pihak cenderung berupaya untuk memperoleh porsi sebesar mungkin, bahkan dengan mengorbankan kepentingan pihak lainnya (Utaminingsih, 2014). Model ini menggambarkan situasi persaingan murni, di mana satu pihak akan memperoleh keuntungan maksimal sementara pihak lainnya mengalami kerugian, atau dikenal dengan istilah win-lose situation. Karena tidak ada ekspektasi untuk menjalin hubungan jangka panjang, pihak-pihak dalam negosiasi ini umumnya tidak terlalu memperhatikan dampak terhadap hubungan personal pasca negosiasi.

b. Negosiasi Integratif

Berbeda dengan pendekatan distributif, negosiasi integratif didasarkan pada keyakinan bahwa hasil akhir dapat ditingkatkan apabila para pihak bersedia bekerja sama dan mengeksplorasi solusi yang saling menguntungkan (Atmanegara & others, 2024). Dalam model ini, negosiasi dilandasi oleh semangat kolaborasi dan keterbukaan komunikasi, sehingga mendorong terciptanya penyelesaian konflik yang konstruktif dan menguntungkan kedua belah pihak, atau *win-win* situation. Pendekatan integratif lebih berfokus pada pencapaian hasil bersama yang optimal tanpa merugikan hubungan antar pihak, dan sangat sesuai digunakan dalam konteks hubungan jangka panjang, baik dalam organisasi maupun dalam kehidupan profesional.

Strategi untuk Mendorong Negosiasi Integratif

Dalam praktik organisasi, baik negosiasi distributif maupun negosiasi integratif akan selalu hadir secara bersamaan dalam berbagai tingkat. Keduanya merepresentasikan dua kutub ekstrem dalam spektrum pendekatan negosiasi. Dalam kenyataan, sebagian besar proses negosiasi mengandung unsur dari kedua tipe ini secara bersamaan. Pilihan untuk menekankan salah satu pendekatan tergantung pada konteks situasi dan kebutuhan negosiasi. Jika kerja sama jangka panjang dan potensi kolaborasi dinilai menguntungkan bagi kedua belah pihak, maka pendekatan integratif lebih relevan untuk dikedepankan. Sebaliknya, apabila interaksi bersifat sementara dan hasil yang diinginkan bersifat kompetitif, maka pendekatan distributif cenderung lebih dominan (Lewicki & Brinsfield, 2017).

Namun demikian, pendekatan integratif lebih sering menghasilkan solusi yang saling menguntungkan dan memperkuat hubungan jangka panjang. Oleh karena itu, manajer atau perunding perlu berupaya untuk mendorong proses negosiasi agar bergerak ke arah yang lebih integratif. Strategi yang dapat digunakan dalam hal ini meliputi: (1) penekanan pada tujuan yang lebih besar atau superordinate goals, (2) fokus pada inti masalah, dan (3) pencarian serta penekanan terhadap tujuan bersama (Roberts, 2024).

a. Menekankan Tujuan yang Lebih Besar

Tujuan yang lebih besar adalah tujuan yang berada pada tingkat hierarki yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan individu atau departemen. Dalam konflik antar manajer, seperti antara manajer pemasaran yang menginginkan anggaran lebih besar dengan manajer keuangan yang menginginkan efisiensi, perunding dapat membawa keduanya kembali ke fokus tujuan bersama perusahaan, misalnya: profitabilitas jangka panjang yang berkelanjutan (*sustainable profitability*) (Rahim, 2023). Dengan memprioritaskan visi perusahaan secara keseluruhan, para pihak dapat melepaskan kepentingan sektoral dan bernegosiasi secara lebih rasional dan kolaboratif.

b. Memfokuskan pada Masalah

Strategi kedua adalah mengarahkan perhatian sepenuhnya pada inti persoalan yang menjadi sumber konflik (Thompson, 2017). Perbedaan karakteristik personal, seperti penampilan fisik atau kekuatan suara, tidak relevan dalam menyelesaikan persoalan. Apabila salah satu pihak menggunakan keunggulan personal untuk menekan lawannya, hal itu bisa bersifat kontra-produktif. Sebaliknya, jika kedua belah pihak mengabaikan hal-hal pribadi dan berfokus pada isu substantif, proses negosiasi akan lebih produktif dan solusi yang dihasilkan akan lebih dapat diterima oleh semua pihak.

c. Memfokuskan pada Tujuan Bersama

Tujuan bersama sering kali tidak langsung terlihat di awal negosiasi. Namun, apabila kedua pihak menyadari bahwa mereka memiliki kepentingan yang saling melengkapi, maka ruang untuk bekerja sama akan terbuka luas. Dengan merumuskan tujuan yang saling menguntungkan—seperti peningkatan kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan bisnis—pihak-pihak yang sebelumnya berseberangan dapat menemukan titik temu dan menyusun solusi yang menguntungkan kedua belah pihak (*win-win solution*) (Atmanegara & others, 2024). Melalui penerapan strategi-strategi ini, proses negosiasi dalam organisasi dapat diarahkan ke arah yang lebih konstruktif dan menghasilkan penyelesaian yang adil serta bermanfaat bagi semua pihak. Hal ini penting untuk menciptakan budaya organisasi yang harmonis dan mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa konflik dalam organisasi bukan semata-mata sebagai gangguan, melainkan potensi strategis yang, jika dikelola dengan tepat, dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi. Konflik yang muncul, baik dalam maupun antar kelompok, sebaiknya tidak dihindari, tetapi dikelola melalui pendekatan yang tepat seperti strategi pengurangan, dorongan, atau penyelesaian konflik. Pendekatan integratif terbukti lebih efektif dalam mengubah konflik menjadi masalah bersama yang dapat diselesaikan secara kolaboratif melalui teknik pemecahan masalah yang partisipatif. Dalam hal ini, strategi pengelolaan dapat dilakukan baik pada tingkat individu maupun organisasi. Salah satu metode utama dalam pengelolaan konflik adalah negosiasi, yang merupakan proses komunikasi antar pihak untuk mencapai kesepakatan. Setiap proses negosiasi umumnya melibatkan dua dimensi, yaitu distributif dan integratif, dan manajer memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas serta arah negosiasi tersebut. Mengingat negosiasi integratif cenderung menghasilkan nilai yang lebih besar dan berkelanjutan, maka ke depan, manajer diharapkan dapat lebih proaktif dalam menciptakan iklim negosiasi yang kolaboratif sebagai bagian dari strategi pengelolaan konflik yang efektif dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelliani, N., Sucirahayu, C. A., Zanjabila, A. R., & others. (2023). *Analisis Tematik pada Penelitian Kualitatif*. Penerbit Salemba.
- Alwajir, D. Q. (2018). *Manajemen konflik: Suatu pendekatan psikologi, komunikasi, dan pendidikan*. Deepublish.
- Anita, A., Putri, A., Harahap, N., & Murtafiah, N. H. (2022). Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi Lembaga Pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal*

Pendidikan Dan Pemikiran Islam, 6(2), 135–147.

- Aravamudhan, V., Prasanna Mohan Raj, M., & Ananth, S. (2021). The Impact of Human Resource Management Policies on Business and Marketing Strategy Implementation within the Marketing Organization. *Eastern European Journal for Regional Studies*, 7(2), 182–207. <https://doi.org/10.53486/2537-6179.7-2.10>
- Atmanegara, W., & others. (2024). Konflik Dan Perlunya Negosiasi Dalam Organisasi. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Terpadu*, 8(12).
- Dalla, A. Y., & Hutabarat, F. N. (2018). Tumpang Tindih Kewenangan Pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus Batam. *Matra Pembaruan: Jurnal Inovasi Kebijakan*, 2(2), 139–148.
- Di Pietro, L., & Di Virgilio, F. (2016). The role of organizational culture on informal conflict management. In *Administrative Culture in Developing and Transitional Countries* (pp. 14–25). Routledge.
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2017). Betwixt and between: Role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures. *Human Relations*, 70(11), 1342–1365.
- Elgoibar, P., Munduate, L., & Euwema, M. (2016). *Building trust and constructive conflict management in organizations*. Springer.
- Esbati, Z., & Korunka, C. (2020). What Moderates the Relation Between Intragroup Conflict, Emotional Exhaustion, and Work Engagement? *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.91>
- Fadhilah, L. N., Hermawati, A., & Wulandari, W. (2025). Strategi Optimalisasi Kinerja Karyawan Berbasis Komunikasi Interpersonal dengan Pengelolaan Konflik Kerja. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 1790–1797.
- Harmon, D. J., Kim, P. H., & Mayer, K. J. (2015). Breaking the letter vs. spirit of the law: How the interpretation of contract violations affects trust and the management of relationships. *Strategic Management Journal*, 36(4), 497–517.
- Hutahaean, W. S., & SE, M. T. (2021). *Filsafat dan teori kepemimpinan*. Ahlimedia Book.
- Ismail, I. (2025). Strategi Manajemen Konflik di Tempat Kerja: Dampaknya terhadap Kesejahteraan Karyawan dan Kinerja Organisasi. *AI-DYAS*, 4(1), 518–530. <https://doi.org/10.58578/alldyas.v4i1.4636>
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 3). Pearson Education (us).
- Jung, S., & Krebs, P. (2019). *The essentials of contract negotiation*. Springer.
- Lewicki, R. J., & Brinsfield, C. (2017). Trust repair. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 287–313.
- Li, S., Shangguan, S., Shen, Y., & Yu, Y. (2023). Intercultural Communciation in the International Negaotiation. *BCP Education & Psychology*, 8, 185–190.

<https://doi.org/10.54691/bcpep.v8i.4308>

- Lumintang, J. (2015). Dinamika konflik dalam organisasi. *Acta Diurna Komunikasi*, 4(2).
- Marlius, D., & Sari, L. M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 462–477.
- Mayasari, N., Cholisoh, N., Armunanto, A., Hardika, I. R., Prameswari, Y., Widarnandana, I. G. D., Putra, I. D. M. A. P., Satar, M., Kurniawan, R., Susanti, L., & others. (2022). *Perilaku Organisasi*. Tohar Media.
- Nurdin Batjo, S. P., Shaleh, M., & others. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Aksara Timur.
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717.
- Pratama, B. I., Anggraini, C., Pratama, M. R., Illahi, A. K., Ari, D. P. S., & others. (2021). *Metode analisis isi (Metode penelitian populer ilmu-ilmu sosial)*. Unisma Press.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203786482>
- Rahim, M. A. (2023). *Managing Conflict in Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003285861>
- Roberts, B. J. (2024). *The "Getting to Yes" Guide for ESL Students and Professionals: Principled Negotiation for Non-Native Speakers of English*. University of Michigan Press.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Solehudin, M. M., Anwar, H. M., Lc, M. M., Fahrizal, H. M., Asmarany, A. I., Cholid, N., Kutoyo, M. S., Werdiningsih, R., Esti Liana, S. H., Marlita, M. D., & others. (2023). *Manajemen konflik organisasi*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya organisasi dan kinerja*. Deepublish.
- Thomas, D. C. (2020). Reflexive chapter: some thoughts on cross-cultural management research. *The Sage Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management*. London: Sage, 393–405.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological Reports*, 42(3_suppl), 1139–1145.
- Thompson, J. D. (2017). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Routledge.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Universitas Brawijaya Press.

- Wartini, S. (2015). Strategi manajemen konflik sebagai upaya meningkatkan kinerja teamwork tenaga kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 64–73.
- Wurzel Gonçalves, P., Çalikli, G., & Bacchelli, A. (2022). Interpersonal conflicts during code review: Developers' experience and practices. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW1), 1–33.
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2020). How a dynamic way of thinking can challenge existing knowledge in organizational behavior. In *Handbook on the temporal dynamics of organizational behavior* (pp. 8–25). Edward Elgar Publishing.