



## Dinamika Konflik dalam Organisasi: Identifikasi Ciri-Ciri dan Faktor Penyebabnya

**I Gusti Ayu Apsari Pradnya Dewi<sup>1</sup>, Ni Putu Keisyia Anatasia S.P<sup>2</sup>, Ni Kadek Dwi**

**Anatasya<sup>3</sup>, Ni Putu Friska Ayu Damayanti<sup>4</sup>, Ni Luh Nadia Eka Yanthi<sup>5</sup>**

<sup>1-5</sup> Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar, Indonesia

*E-mail:* [dwianatasya29@gmail.com](mailto:dwianatasya29@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [keisyaa97@gmail.com](mailto:keisyaa97@gmail.com)<sup>2</sup>, [nadiaekayanthi@gmail.com](mailto:nadiaekayanthi@gmail.com)<sup>3</sup>,

[ayufriska145@gmail.com](mailto:ayufriska145@gmail.com)<sup>4</sup>, [gekapsari778@gmail.com](mailto:gekapsari778@gmail.com)<sup>5</sup>

**Abstract.** This study aims to examine in depth the concept of conflict, characteristics of conflict, and factors causing conflict based on theoretical perspectives and previous research findings. This study uses a qualitative approach with a library research method, which utilizes secondary data in the form of textbooks on management and organizational behavior, national and international scientific journals, and academic articles relevant to the topic of conflict. Data collection was conducted through documentation studies, then analyzed using qualitative descriptive analysis techniques by classifying conflict concepts, identifying the main characteristics of conflict, and analyzing various factors causing conflict in a systematic and comprehensive manner. The results of the study show that conflict is a phenomenon that cannot be separated from the dynamics of individual and group interactions in organizations and educational environments. Conflict generally arises due to differences in interests, perceptions, values, attitudes, backgrounds, and goals to be achieved. Therefore, a comprehensive understanding of the concepts, characteristics, and causes of conflict is very important as a basis for designing effective, constructive, and sustainable conflict management strategies to improve organizational performance and the quality of work and learning relationships.

**Keywords:** Causes of Conflict; Characteristics of Conflict; Literature Study; Organizational Conflict; Qualitative.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam konsep konflik, ciri-ciri konflik, serta faktor-faktor penyebab konflik berdasarkan perspektif teoretis dan temuan penelitian terdahulu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research), yang memanfaatkan data sekunder berupa buku teks bidang manajemen dan perilaku organisasi, jurnal ilmiah nasional dan internasional, serta artikel akademik yang relevan dengan topik konflik. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dengan cara mengklasifikasikan konsep-konsep konflik, mengidentifikasi karakteristik utama konflik, serta menganalisis berbagai faktor penyebab konflik secara sistematis dan komprehensif. Hasil kajian menunjukkan bahwa konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari dinamika interaksi individu maupun kelompok dalam organisasi dan lingkungan pendidikan. Konflik umumnya muncul akibat perbedaan kepentingan, persepsi, nilai, sikap, latar belakang, serta tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, ciri-ciri, dan penyebab konflik menjadi sangat penting sebagai landasan dalam merancang strategi pengelolaan konflik yang efektif, konstruktif, dan berkelanjutan guna meningkatkan kinerja organisasi serta kualitas hubungan kerja dan pembelajaran.

**Kata kunci:** Ciri-Ciri Konflik; Konflik Organisasi; Kualitatif; Penyebab Konflik; Studi Kepustakaan.

### 1. PENDAHULUAN

Konflik merupakan fenomena yang tak terhindarkan dalam hubungan manusia, baik dalam konteks interpersonal, kelompok, maupun organisasi. Dalam kajian manajemen, konflik tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tetapi dapat menjadi pendorong perubahan, inovasi, dan perkembangan organisasi apabila dikelola dengan tepat (Rahim, 2011).

Dalam praktiknya, konflik sering kali muncul karena adanya perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, atau tujuan antara individu maupun kelompok. Ketika konflik ini tidak segera diidentifikasi dan ditangani secara efektif, dampaknya bisa meluas pada berbagai aspek organisasi, seperti menurunnya semangat kerja, rusaknya hubungan antarindividu, serta terhambatnya proses pengambilan keputusan.

Konflik tidak hanya terjadi dalam dunia kerja, tetapi juga dalam kehidupan sosial dan pendidikan. Di lingkungan masyarakat, konflik bisa muncul akibat perbedaan budaya, agama, status sosial, atau akses terhadap sumber daya. Dalam dunia pendidikan, konflik bisa terjadi antara siswa dan guru, antar sesama siswa, atau antara guru dan pihak manajemen sekolah. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai konflik penting diterapkan dalam berbagai sektor.

Secara teoritis, konflik dikaji melalui berbagai pendekatan, seperti pendekatan struktural, interaksional, dan humanistik. Pendekatan-pendekatan ini membantu dalam memahami akar permasalahan serta merancang solusi yang tepat dan berorientasi jangka panjang. Dalam konteks organisasi modern, pengelolaan konflik menjadi bagian penting dari manajemen sumber daya manusia.

Salah satu strategi efektif dalam menghadapi konflik adalah mengenali lebih awal ciri-ciri atau tanda-tanda munculnya konflik. Ketika konflik masih berada dalam tahap laten atau awal, intervensi manajerial lebih mudah dilakukan dengan risiko yang lebih kecil. Selain itu, pemahaman atas karakteristik konflik memungkinkan manajer atau pemimpin untuk memilih gaya manajemen konflik yang sesuai, seperti kolaborasi, kompromi, atau akomodasi.

Pemetaan penyebab konflik merupakan langkah penting dalam memahami dinamika permasalahan yang terjadi dalam suatu organisasi. Konflik tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor struktural, interpersonal, dan kontekstual yang saling berkaitan. Dengan melakukan identifikasi penyebab konflik secara sistematis, organisasi dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai akar permasalahan sehingga penanganan konflik dapat dilakukan secara tepat dan berkelanjutan (Robbins & Judge, 2018).

Salah satu penyebab utama konflik dalam organisasi adalah keterbatasan sumber daya, baik sumber daya manusia, finansial, maupun sarana pendukung lainnya. Keterbatasan ini sering kali memicu persaingan antarindividu atau antarkelompok dalam memperoleh alokasi sumber daya yang dianggap penting untuk mencapai tujuan kerja. Persaingan yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menimbulkan ketegangan, ketidakpuasan, dan konflik terbuka di lingkungan kerja (Gibson et al., 2017).

Selain itu, struktur organisasi yang kaku dan kurang fleksibel juga menjadi faktor pemicu konflik. Pembagian tugas yang tidak jelas, tumpang tindih kewenangan, serta jalur komunikasi yang panjang dapat menimbulkan kesalahpahaman dan ketidakseimbangan beban kerja. Kondisi tersebut sering kali menyebabkan munculnya konflik peran dan konflik antarbagian dalam organisasi (Ivancevich et al., 2014).

Tekanan dari lingkungan eksternal, seperti perubahan kebijakan, tuntutan kinerja yang tinggi, perkembangan teknologi, dan persaingan organisasi, turut memperbesar potensi konflik. Tekanan ini dapat meningkatkan stres kerja individu maupun kelompok, sehingga memperbesar kemungkinan terjadinya perbedaan pandangan dan kepentingan dalam pengambilan keputusan (Luthans, 2019).

Dengan memahami berbagai penyebab konflik tersebut, organisasi dapat merancang sistem kerja, struktur organisasi, serta pola komunikasi yang lebih efektif dan adaptif. Pemahaman ini menjadi dasar penting dalam upaya pencegahan konflik destruktif serta pengelolaan konflik secara konstruktif guna mendukung tercapainya tujuan organisasi dan terciptanya iklim kerja yang harmonis (Rahim, 2017).

Oleh karena itu, makalah ini disusun untuk memberikan uraian komprehensif mengenai ciri-ciri konflik serta berbagai faktor penyebabnya berdasarkan literatur ilmiah dan kajian akademik modern. Harapannya, melalui kajian ini, pembaca dapat memiliki pemahaman yang lebih luas dan mendalam mengenai dinamika konflik serta cara-cara penanganannya secara profesional dan konstruktif.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari seiring dengan adanya interaksi antara individu dan kelompok yang memiliki perbedaan latar belakang, kepentingan, nilai, serta tujuan. Dalam kajian perilaku organisasi, konflik dipahami sebagai suatu proses ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif atau berpotensi menghambat kepentingan yang dianggap penting (Robbins & Judge, 2017). Pandangan ini menegaskan bahwa konflik bukan sekadar peristiwa tunggal, melainkan rangkaian interaksi yang berkembang seiring waktu.

Secara teoretis, konflik dipandang tidak selalu berdampak negatif. Rahim (2011) menyatakan bahwa konflik dapat bersifat fungsional maupun disfungsional, tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola. Konflik yang dikelola secara konstruktif dapat mendorong munculnya ide-ide baru, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta

memperkuat hubungan kerja. Sebaliknya, konflik yang tidak terkendali berpotensi menimbulkan stres, menurunkan kinerja, dan merusak hubungan interpersonal dalam organisasi.

Berbagai penelitian mengidentifikasi bahwa ciri-ciri konflik dalam organisasi dapat dikenali melalui gangguan komunikasi, meningkatnya ketegangan emosional, perilaku konfrontatif, serta menurunnya tingkat kerja sama antarindividu maupun kelompok. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa perubahan pola komunikasi dan sikap emosional sering menjadi indikator awal munculnya konflik laten yang berpotensi berkembang menjadi konflik terbuka apabila tidak segera ditangani.

Dari sisi penyebab, konflik umumnya dipicu oleh perbedaan tujuan, keterbatasan sumber daya, ketidakjelasan peran, serta perbedaan nilai dan persepsi antarindividu. Pondy (1967) menjelaskan bahwa konflik organisasi sering kali bersumber dari struktur organisasi dan kompetisi atas sumber daya yang terbatas, sementara Jehn (1995) menunjukkan bahwa perbedaan nilai dan persepsi cenderung memicu konflik hubungan yang bersifat emosional dan sulit diselesaikan.

Dalam konteks pendidikan dan organisasi modern, konflik juga dipengaruhi oleh faktor kepribadian dan budaya organisasi. De Dreu dan Beersma (2005) menyatakan bahwa karakter individu, seperti sensitivitas emosional dan gaya kerja, berkontribusi terhadap intensitas konflik interpersonal. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika konflik, ciri-ciri, serta faktor penyebabnya menjadi dasar penting bagi organisasi untuk merancang strategi manajemen konflik yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan hubungan kerja (Rahim, 2011).

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis konsep, ciri-ciri, serta faktor penyebab konflik dalam organisasi berdasarkan perspektif teoretis dan temuan penelitian terdahulu. Studi kepustakaan memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai dinamika konflik melalui penelaahan sumber-sumber ilmiah yang relevan dan kredibel.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder, yang diperoleh dari buku teks manajemen dan perilaku organisasi, jurnal ilmiah nasional dan internasional, prosiding, serta artikel akademik yang membahas konflik organisasi, konflik

pendidikan, dan manajemen konflik. Literatur dipilih secara selektif dengan mempertimbangkan relevansi topik, tahun publikasi, serta kredibilitas penulis dan penerbit.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu dengan mengidentifikasi, mengumpulkan, dan menelaah berbagai sumber pustaka yang berkaitan dengan konsep konflik, ciri-ciri konflik, serta faktor-faktor penyebab konflik dalam organisasi dan institusi pendidikan. Seluruh data yang terkumpul kemudian dicatat, diklasifikasikan, dan disusun secara sistematis sesuai dengan fokus kajian penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis deskriptif kualitatif, dengan cara mengelompokkan konsep-konsep konflik, mengidentifikasi karakteristik konflik yang muncul dalam berbagai literatur, serta menganalisis faktor-faktor penyebab konflik secara tematik dan terstruktur. Proses analisis dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai dinamika konflik dalam organisasi.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Definisi Konflik**

Konflik adalah suatu proses interaksi sosial yang terjadi ketika satu pihak menyadari bahwa kepentingan, tujuan, nilai, atau persepsinya bertentangan, dihalangi, atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. Robbins menjelaskan konflik sebagai proses yang dimulai ketika seseorang atau kelompok merasa bahwa pihak lain telah atau akan memengaruhi secara negatif sesuatu yang dianggap penting bagi dirinya. Konflik juga dapat dipahami sebagai benturan kepentingan (conflict of interest) yang muncul karena perbedaan persepsi, kebutuhan, tujuan, peran, maupun sumber daya yang terbatas. Dalam konteks manajemen stres, konflik dipandang sebagai salah satu stressor sosial, karena ketika konflik tidak dikelola dengan baik, ia dapat memunculkan ketegangan emosional, menurunkan kinerja, merusak hubungan antarindividu/kelompok, dan pada akhirnya meningkatkan tingkat stres individu maupun organisasi.

### **Ciri-Ciri Konflik**

Ciri-ciri konflik merujuk pada indikator-indikator yang menunjukkan bahwa suatu kelompok atau hubungan interpersonal sedang mengalami ketegangan dan risiko disfungsi. Dalam kajian perilaku organisasi, Robbins & Judge (2017) mengemukakan bahwa tanda-tanda konflik dapat dilihat dari perubahan dalam komunikasi, ekspresi emosional, dan perilaku sosial

dalam kelompok. Identifikasi lebih awal terhadap ciri-ciri ini sangat penting agar intervensi manajerial dapat dilakukan sebelum konflik berkembang menjadi destruktif.

### **Komunikasi yang Terganggu**

Komunikasi adalah elemen fundamental dalam kelancaran interaksi antarindividu dan antarkelompok. Ketika komunikasi mulai terganggu, hal tersebut sering menjadi tanda awal munculnya konflik. Ciri-ciri yang dapat diamati meliputi:

- a. Pesan yang disampaikan tidak diterima dengan baik
- b. Terdapat misinterpretasi dan miskomunikasi
- c. Komunikasi menjadi pasif-agresif
- d. Frekuensi komunikasi menurun

Thomas (1992) menyebut bahwa gangguan komunikasi merupakan indikator awal konflik laten yang belum meletus secara terbuka. Pendekatan ini menunjukkan bahwa jika komunikasi tidak mendapat perhatian, sistem organisasi dapat memasuki fase konflik terbuka lebih cepat.

### **Ketegangan Emosional**

Emosi negatif seperti frustrasi, kemarahan, kecurigaan, dan kecemasan sering muncul dalam proses konflik. Kondisi sejak awal ini sering diabaikan, padahal memiliki implikasi signifikan terhadap dinamika kelompok. Tanda-tandanya antara lain:

- a. Rasa frustrasi
- b. Kecurigaan
- c. Kemarahan
- d. Kecemasan

Menurut De Dreu & Beersma (2005), emosi negatif memiliki peran penting dalam meningkatkan intensitas konflik serta memperburuk evaluasi terhadap tindakan pihak lain dalam kelompok. Emosi ini juga memperkecil kemungkinan tercapainya resolusi konflik secara rasional.

### **Perilaku Konfrontatif**

Setelah fase komunikasi terganggu dan emosi meningkat, konflik sering masuk ke tahap konfrontasi terbuka, dimana perilaku konflik mulai tampak jelas. Bentuk-bentuknya meliputi:

- a. Argumen yang lebih keras
- b. Penolakan terhadap instruksi
- c. Tindakan sabotase pasif
- d. Kompetisi yang tidak sehat

Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa perilaku konfrontatif ini sering muncul ketika individu merasa tidak diperlakukan adil, merasa bahwa kontrol atas keputusan penting telah hilang, atau ketika mereka kehilangan rasa keterikatan terhadap tujuan kelompok. Pada level ini, konflik dapat menyebabkan kerusakan hubungan yang lebih besar jika tidak segera dikendalikan.

### **Penurunan Kerja Sama**

Kerja sama adalah fondasi bagi tim atau unit kerja yang efektif. Ketika konflik berkembang, semangat kolektif dan motivasi untuk bekerja sama cenderung menurun secara drastis. Tanda-tandanya mencakup:

- a. Menurunnya produktivitas tim
- b. Penolakan untuk bekerja Bersama
- c. Menurunnya rasa saling percaya

Jehn (1995) membedakan antara task conflict (konflik tugas) dan relationship conflict (konflik hubungan interpersonal), dan menunjukkan bahwa konflik jenis hubungan memiliki dampak lebih besar terhadap menurunnya kolaborasi tim dibanding konflik tugas yang bersifat lebih struktural. Dengan kata lain: ketika anggota konflik karena persoalan personal atau emosional, maka kerja sama tim akan jauh lebih tergerus.

### **Penyebab Konflik**

Penyebab konflik dalam institusi pendidikan dapat digolongkan sebagai struktur, personal, maupun situasional. Sejumlah literatur menunjukkan bahwa konflik bukan hanya muncul karena satu faktor tunggal, melainkan kombinasi berbagai elemen yang saling terkait. Misalnya, dalam organisasi pendidikan, pihak guru, siswa, tenaga kependidikan, dan orang tua sering mengalami benturan kepentingan, interpretasi, dan harapan, yang jika tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu iklim belajar dan kerja. Berikut ini adalah uraian lebih mendalam untuk tiap subbagian:

### **Perbedaan Tujuan**

Perbedaan tujuan atau kepentingan antara individu atau kelompok adalah salah satu penyebab konflik yang sangat umum. Ketika satu pihak memiliki tujuan yang dianggap saling menghambat oleh pihak lain, maka secara alami akan muncul ketegangan atau konflik (Rahim, 2011). Dalam konteks pendidikan, misalnya, guru mungkin menekankan penguasaan materi secara cepat, sementara siswa lebih mengutamakan kegiatan praktis atau proyek yang membutuhkan waktu lebih lama. Ketidaksesuaian prioritas ini bisa memicu ketidakpuasan dan konflik.

Contoh konkret: Di sebuah sekolah menengah kejuruan, guru gelisah karena siswa sering menunda tugas proyek praktek demi persiapan untuk ujian teori. Siswa merasa bahwa tugas praktek itu menghambat waktu belajar mereka untuk ujian penting. Ketidaksepakatan atas prioritas ini menyebabkan konflik antara guru dan siswa mengenai jadwal dan penilaian.

### **Ketidakjelasan Informasi**

Informasi yang tidak lengkap, pesan yang ambigu, atau salah tafsir sangat berpotensi memicu konflik. Sebagai contoh, menurut Thomas (1992) dalam konteks organisasi, “informational conflict” adalah salah satu tipe konflik yang paling sering muncul akibat perbedaan pemahaman atau interpretasi data/informasi. Ketidakjelasan ini juga banyak terjadi di institusi pendidikan. Misalnya, jika kebijakan sekolah terhadap penilaian tugas tidak disosialisasikan dengan jelas kepada siswa dan orang tua, maka muncul ekspektasi yang berbeda dan potensi konflik meningkat.

Contoh konkret: Di sebuah universitas, program perubahan kebijakan akademik diumumkan lewat email tanpa sesi tanya-jawab. Beberapa mahasiswa merasa tidak tahu bahwa kebijakan baru berlaku segera dan merasa dirugikan. Guru merasa mahasiswa lambat menyesuaikan diri karena “belum diberitahu dengan baik”. Akibatnya muncul protes mahasiswa dan frustrasi staf pengajar.

### **Keterbatasan Sumber Daya**

Konflik sering muncul ketika sumber daya terbatas misalnya waktu, anggaran, fasilitas, atau akses terhadap teknologi dan pihak-pihak merasa bersaing untuk mendapatkan bagian mereka. Dalam teori konflik organisasi, orientasi struktural muncul saat kompetisi sumber daya ini mendorong konflik. (Pondy, 1967). Dalam konteks pendidikan, sekolah atau universitas sering menghadapi keterbatasan ruang kelas, peralatan laboratorium, atau perangkat teknologi pembelajaran. Bila alokasi sumber daya tersebut tidak dianggap adil, maka potensi konflik meningkat.

Contoh konkret: Di sebuah sekolah dasar, hanya satu lab komputer tersedia untuk dua kelas paralel. Guru kedua kelas berebut waktu penggunaan lab, dan siswa kelas yang mendapat slot lebih sedikit merasa dirugikan. Guru yang mendapat slot terbatas merasa kurang dibantu oleh manajemen sekolah. Hal ini memunculkan ketegangan antar guru dan keluhan dari siswa.

### **Perbedaan Nilai dan Persepsi**

Nilai pribadi, keyakinan, budaya, dan persepsi yang berbeda dapat memengaruhi cara seseorang menafsirkan situasi, dan dapat menimbulkan konflik. Misalnya, Karen A. Jehn (1995) menunjukkan bahwa perbedaan nilai/persepsi dapat mengarah pada hubungan konflik (“relationship conflict”) yang bersifat emosional dan sulit dikelola. Dalam dunia pendidikan,

hal ini bisa muncul saat guru dan orang tua memiliki persepsi berbeda tentang peran disiplin di kelas, atau saat siswa dari latar belakang budaya yang beragam memiliki nilai-nilai berbeda terhadap kerjasama, persaingan, atau penghormatan terhadap otoritas.

Contoh konkret: Di sebuah sekolah internasional yang muridnya dari berbagai negara, ada kelompok siswa yang menekankan kerjasama tim sebagai nilai utama, sementara kelompok lainnya lebih menghargai prestasi individu. Konflik muncul ketika tugas kelompok dibagi berat sebelah karena persepsi nilai yang berbeda siswa yang menghargai kerjasama merasa tugasnya tidak adil karena siswa yang menghargai prestasi individu memilih jalan sendiri.

### **Faktor Kepribadian**

Kepribadian individu seperti kecenderungan dominatif, sensitivitas tinggi terhadap kritik, kepribadian neurotik, atau gaya kerja yang sangat berbeda dapat memicu konflik interpersonal. Sebagai contoh, De Dreu & Beersma (2005) menunjukkan bahwa individu dengan tingkat neurotisme yang tinggi lebih rentan terhadap konflik interpersonal. Dalam konteks pendidikan, guru yang memiliki gaya pengajaran sangat otoritatif bisa bertemu dengan siswa yang sifatnya sangat independen atau kritis, sehingga benturan kepribadian bisa terjadi. Demikian juga tenaga kependidikan yang intoleran terhadap kritik bisa bentrok dengan rekan kerja yang terbuka pada masukan.

Contoh konkret: Seorang guru senior dengan gaya sangat struktural merasa terganggu oleh guru muda yang menggunakan pendekatan “flipped classroom” dan sering mengajak siswa berdiskusi bebas. Guru senior merasa pendekatan ini kurang disiplin dan murid jadi “tidak fokus”. Guru muda merasa metode lama tidak relevan dan murid jadi kurang termotivasi. Benturan kepribadian dan gaya ini menimbulkan ketegangan antara dua guru tersebut dan memengaruhi suasana kerja tim pengajar.

### **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi yang tidak jelas, pembagian tugas yang tumpang-tindih, atau hierarki yang terlalu kaku dapat menjadi sumber konflik struktural. Sebagai contoh, Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017) menyatakan bahwa konflik struktural meningkat seiring kompleksitas organisasi. Ketika institusi pendidikan semakin besar dan kompleks (misalnya banyak program studi, banyak departemen, staf dan fakultas banyak), maka risiko konflik struktural juga meningkat.

Dalam pendidikan, misalnya ketika tanggung jawab pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat tidak dibagi dengan jelas antar staf, maka konflik bisa muncul karena overlap atau kekosongan tanggung jawab. Atau, saat keputusan diambil dari tingkat

manajemen tanpa melibatkan guru atau staf – ini bisa dianggap otoriter dan memunculkan resistensi.

Contoh konkret: Di sebuah universitas, pengelolaan program multidisipliner dijalankan oleh sebuah komite tapi tanpa kejelasan siapa yang bertanggung jawab terhadap anggaran, siapa yang mengevaluasi keberhasilan program, dan siapa yang melapor ke mana. Akibatnya beberapa dosen merasa “terpinggirkan” atau “diberi tugas tambahan tanpa kompensasi” karena ada tumpang-tindih wewenang. Ketegangan muncul antara fakultas, departemen, dan administrasi pusat.

### **Sumber – Sumber Konflik**

Sumber-sumber konflik pada dasarnya berasal dari perbedaan dan ketidakseimbangan yang dirasakan individu atau kelompok dalam hubungan sosial maupun situasi kerja/belajar. Robbins membagi sumber konflik antara lain menjadi perbedaan tujuan, ketergantungan tugas, ketidaksesuaian peran, perbedaan nilai, serta keterbatasan sumber daya yang harus dibagi bersama. Faktor-faktor ini membuat pihak-pihak yang terlibat merasa dirugikan atau dihalangi kepentingannya oleh pihak lain. (Mangkunegara dan Handoko) juga menekankan bahwa konflik sering muncul dari ketidakjelasan wewenang, struktur organisasi yang tidak adil, beban kerja yang tidak seimbang, gaya kepemimpinan yang otoriter, komunikasi yang buruk, serta adanya perbedaan kepribadian dan latar belakang individu. Dalam konteks interpersonal, sumber konflik bisa berasal dari salah paham komunikasi, prasangka, kecemburuhan, ketidaksesuaian harapan, hingga tekanan eksternal (misalnya tuntutan pekerjaan atau akademik) yang membuat individu lebih sensitif dan mudah tersulut. Jika sumber-sumber konflik ini tidak dikenali dan dikelola dengan baik, maka konflik akan berkembang menjadi stres berkepanjangan yang berdampak negatif pada kinerja, kesehatan mental, dan kualitas hubungan sosial.

## **5. SIMPULAN**

Konflik merupakan fenomena yang wajar dan tidak dapat dihindarkan dalam interaksi sosial maupun organisasi. Pemahaman mengenai ciri-ciri konflik sangat penting agar konflik dapat dideteksi dan dikelola sejak awal, sebelum berkembang menjadi destruktif. Ciri-ciri tersebut mencakup gangguan komunikasi, ketegangan emosional, perilaku konfrontatif, dan penurunan kerja sama. Konflik dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perbedaan tujuan, ketidakjelasan informasi, keterbatasan sumber daya, perbedaan nilai, faktor kepribadian, dan struktur organisasi. Melalui pemahaman mendalam mengenai penyebab

konflik, organisasi maupun individu dapat mengambil langkah preventif dan strategi manajemen konflik yang tepat.

## SARAN

- a. Organisasi sebaiknya meningkatkan komunikasi internal untuk mencegah konflik yang bersumber dari kesalahpahaman.
- b. Setiap pihak perlu memahami perbedaan nilai dan persepsi sebagai bagian dari dinamika sosial.
- c. Pemimpin perlu mengelola konflik dengan pendekatan yang konstruktif, bukan represif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisha, K. A. (2025). Conflict resolution strategies for school leaders. *Research Invention Journal of Current Issues in Arts and Management*, 4(2), 5–11. <https://doi.org/10.59298/RIJCIAM/2025/42511>
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105–117. <https://doi.org/10.1080/13594320444000227>
- Ertürk, R. (2022). Conflict in schools: A qualitative study. *Educational Sciences*, Ministry of Education, Bolu, Turkey. <https://doi.org/10.17275/per.22.14.9.1>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2017). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Grammatikopoulos, C. (2022). Causes and implications of organizational school conflicts: A theoretical approach. *International Journal of Education and Research*.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Luthans, F. (2019). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.1108/978-1-64802-127-5>
- Mishra, P., Jain, V., Joshi, P., & Mohan, C. (2024). Understanding and managing workplace conflict in educational institutions. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320. <https://doi.org/10.2307/2391553>

- Purwokerto, S. Z. (2025). Interpersonal and organizational conflict management in schools: A literature review. *Tirakat: Jurnal Ilmiah Pendidikan & Manajemen*.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203786482>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Šević, M., & [Author missing]. (2025). Influence of school culture and organizational culture on conflicts in primary education. *Education Sciences*, 15(8), 1049.  
<https://doi.org/10.3390/educsci15081049>
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management. In J. W. Newstrom & K. Davis (Eds.), *Organizational behavior: Human behavior at work* (9th ed., pp. 489–510). McGraw-Hill.