

STUDI LITERATUR: STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK UNTUK MENINGKATKAN TEAMWORK DALAM ORGANISASI

Albarika Kharisma Safira¹, Aulia Kamalia², Rafina Safri Dewi³, Siti Hujrotun Shopiah⁴, Tia Silvia⁵

Universitas Pamulang Kampus Serang, Indonesia^{1,2,3,4,5}

Email: Albarikakharismasafira@gmail.com¹, aulia.kamalia29@gmail.com²,
rafinasafridewi23@gmail.com³, sitisopia2112@gmail.com⁴, tiasilvia140@gmail.com⁵

Informasi

Abstract

Volume : 2
Nomor : 7
Bulan : Juli
Tahun : 2025
E-ISSN : 3062-9624

This study aims to analyze conflict management strategies that can be effectively applied to enhance teamwork within organizations. Conflict often arises as a consequence of differences in perspectives, values, interests, or roles among team members. Rather than being viewed solely as a disruptive element, conflict can serve as a constructive force when managed properly. This research adopts a qualitative approach through a literature review method. Data were collected from a variety of academic sources including scholarly journals, books, and prior research studies relevant to the topics of conflict and teamwork. The findings reveal that conflict management strategies such as collaboration, compromise, internal mediation, communication training, and the establishment of team norms are proven effective in strengthening teamwork. These strategies not only resolve interpersonal tensions but also reinforce the social fabric of the team, contributing to a more positive and productive work environment. The success of such implementations is largely influenced by open leadership, an organizational culture that supports dialogue, and the team's readiness to cooperate and adapt. This study recommends that organizations embed conflict management practices as an integral part of their team development programs. With the right approach, conflict can become an opportunity to strengthen cooperation and achieve organizational goals more effectively.

Keywords: conflict management, teamwork, organization

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen konflik yang dapat diterapkan secara efektif untuk meningkatkan kerja sama tim dalam suatu organisasi. Konflik sering muncul sebagai akibat dari perbedaan sudut pandang, nilai, kepentingan, atau peran di antara anggota tim. Alih-alih dipandang semata-mata sebagai elemen yang mengganggu, konflik dapat menjadi kekuatan konstruktif apabila dikelola dengan baik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi pustaka. Data dikumpulkan dari berbagai sumber akademik seperti jurnal ilmiah, buku, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik konflik dan kerja tim. Temuan menunjukkan bahwa strategi manajemen konflik seperti kolaborasi, kompromi, mediasi internal, pelatihan komunikasi, serta pembentukan norma tim terbukti efektif dalam memperkuat kerja sama tim. Strategi-strategi ini tidak hanya menyelesaikan ketegangan interpersonal, tetapi juga memperkuat kohesi sosial tim, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Keberhasilan implementasi strategi ini sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang terbuka, budaya organisasi yang mendukung dialog, serta kesiapan tim untuk bekerja sama dan beradaptasi. Penelitian ini merekomendasikan agar organisasi mengintegrasikan praktik manajemen konflik sebagai bagian dari program pengembangan tim. Dengan pendekatan yang tepat, konflik dapat menjadi peluang untuk memperkuat kolaborasi dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

Kata Kunci: manajemen konflik, kerja tim, organisasi

A. PENDAHULUAN

Dalam dinamika kehidupan organisasi, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Konflik bisa muncul karena perbedaan pendapat, perbedaan latar belakang, gaya komunikasi, kepentingan individu, hingga kebijakan organisasi yang dianggap tidak adil. Namun, keberadaan konflik bukanlah sesuatu yang selalu negatif. Jika dikelola dengan tepat, konflik justru dapat menjadi peluang untuk meningkatkan kinerja tim, memperkuat hubungan antar anggota, dan memperkaya perspektif dalam pengambilan keputusan. (Anas, 2022)

Manajemen konflik merupakan bagian dari seni kepemimpinan yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Strategi manajemen konflik yang efektif akan memungkinkan sebuah tim untuk menyelesaikan perbedaan dengan cara yang konstruktif dan mendorong terciptanya kolaborasi yang lebih erat antar anggota. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola akan menciptakan ketegangan, memperburuk komunikasi, dan menghambat pencapaian tujuan bersama dalam organisasi.

Teamwork atau kerja tim adalah elemen fundamental dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal. Kolaborasi yang baik antar anggota tim akan mempercepat proses kerja, memperbaiki hasil, dan meningkatkan kepuasan kerja. Namun, kerja tim yang solid tidak akan terwujud tanpa adanya keterbukaan, saling menghargai, dan kemampuan menyelesaikan konflik. Oleh karena itu, mengintegrasikan strategi manajemen konflik sebagai bagian dari pengembangan teamwork adalah langkah strategis yang harus menjadi perhatian para manajer dan pemimpin organisasi.

Salah satu strategi manajemen konflik yang efektif adalah mediasi internal, yaitu melibatkan pihak ketiga netral dari dalam organisasi untuk membantu menyelesaikan konflik antar anggota. Contohnya, dalam sebuah perusahaan rintisan (startup), dua anggota tim pengembangan perangkat lunak mengalami ketidaksepakatan mengenai pendekatan teknis yang digunakan. Atasan mereka kemudian memfasilitasi diskusi terbuka, mendorong saling pengertian, dan akhirnya keduanya setuju menggabungkan pendekatan masing-masing menjadi solusi yang lebih inovatif. Strategi lainnya adalah pelatihan keterampilan komunikasi dan empati bagi anggota tim. Komunikasi asertif dan kemampuan memahami sudut pandang orang lain sangat penting dalam mencegah dan menangani konflik. Misalnya, dalam sebuah

organisasi nirlaba, pelatihan komunikasi telah membantu para relawan menyampaikan pendapat dengan lebih baik, mengurangi salah paham, dan mendorong kerja sama lebih erat antar divisi. Dengan begitu, tim tidak hanya lebih solid, tetapi juga lebih tahan terhadap tekanan eksternal. (Aziz, Sahra, & Budi S, 2019)

Penerapan aturan main dan kode etik tim sejak awal juga menjadi langkah preventif yang penting. Ketika semua anggota memahami nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam tim, seperti keterbukaan, kejujuran, dan kerja sama, maka potensi konflik yang merusak bisa ditekan. Sebagai contoh, dalam sebuah tim proyek di universitas, pembagian tugas yang jelas dan kesepakatan tentang cara mengambil keputusan bersama terbukti mampu mencegah konflik dalam menyelesaikan tugas akhir kelompok. (Goleman, 1998)

Pendekatan transformasional dalam kepemimpinan juga memiliki peran penting dalam strategi manajemen konflik. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi, membangun kepercayaan, dan menumbuhkan rasa kepemilikan dalam tim. Mereka tidak menghindari konflik, melainkan memanfaatkannya sebagai sarana pembelajaran dan pengembangan. Sebuah perusahaan konsultan bisnis, misalnya, menerapkan kebijakan "open conflict discussion", di mana anggota tim didorong menyampaikan ketidaksetujuan secara terbuka dan konstruktif dalam forum mingguan.

Selain strategi-strategi tersebut, penting juga untuk membangun budaya organisasi yang menghargai keberagaman dan perbedaan. Konflik sering kali bersumber dari stereotip atau prasangka terhadap rekan kerja yang berbeda latar belakang budaya, pendidikan, atau kepribadian. Budaya kerja yang inklusif akan mendorong pemahaman dan toleransi, yang menjadi fondasi penting bagi teamwork yang kuat. Misalnya, dalam perusahaan multinasional, program pertukaran budaya antar cabang terbukti membantu menurunkan gesekan antar karyawan dari negara berbeda. (Ghozali, 2018)

Dengan demikian, strategi manajemen konflik tidak hanya penting untuk menyelesaikan perselisihan, tetapi juga merupakan investasi jangka panjang dalam membangun teamwork yang efektif dan berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengelola konflik secara strategis akan lebih adaptif, inovatif, dan kompetitif dalam menghadapi tantangan zaman. Oleh karena itu, studi literatur ini akan membahas berbagai pendekatan manajemen konflik serta relevansinya dalam meningkatkan kolaborasi tim dalam konteks organisasi modern. (Jogiyanto, 2017)

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi pustaka (library research). Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian terletak pada analisis konsep, teori, dan temuan empiris dari berbagai literatur yang relevan dengan topik manajemen konflik dan teamwork. Tujuan dari metode ini adalah untuk memahami secara mendalam bagaimana strategi manajemen konflik dapat berkontribusi dalam penguatan kerja tim dalam berbagai jenis organisasi. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penelusuran sumber-sumber sekunder seperti buku ilmiah, jurnal terakreditasi nasional dan internasional, laporan penelitian terdahulu, artikel akademik, dan dokumen organisasi. Pemilihan literatur dilakukan secara purposive, yaitu dengan memilih dokumen yang relevan, mutakhir, dan kredibel untuk menunjang keabsahan analisis. Sumber yang digunakan mencakup literatur dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif, yaitu dengan menginterpretasi isi literatur berdasarkan tema-tema pokok yang berkaitan dengan manajemen konflik, gaya penyelesaian konflik, dinamika teamwork, serta penerapan strategi dalam berbagai konteks organisasi. Teknik analisis yang digunakan mencakup kategorisasi, perbandingan, dan penarikan makna dari berbagai sudut pandang teoritis dan empiris.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Manajemen Konflik dalam Organisasi

Konflik dalam organisasi adalah suatu kondisi ketika terjadi perbedaan pandangan, kepentingan, nilai, atau tujuan di antara individu maupun kelompok yang berada dalam satu lingkungan kerja. Konflik sering kali dianggap sebagai hal yang negatif karena berpotensi mengganggu hubungan interpersonal dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Namun, dalam pendekatan manajemen modern, konflik dipandang sebagai fenomena yang wajar dan bahkan bisa menjadi peluang untuk pertumbuhan jika dikelola secara tepat. (Kaswan, 2017)

Manajemen konflik merupakan proses sistematis yang digunakan oleh individu atau organisasi untuk mencegah, mengelola, dan menyelesaikan perbedaan yang muncul. Tujuannya bukan hanya meredam ketegangan, tetapi juga menciptakan kondisi di mana perbedaan dapat menjadi dasar untuk inovasi dan perbaikan. Dalam konteks ini, manajemen konflik tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif, dengan mengidentifikasi potensi konflik sejak dini dan menyiapkan mekanisme resolusi yang sesuai. (Cooney & Sohal, 2004) Dalam organisasi, konflik dapat muncul dari berbagai sumber. Beberapa di antaranya adalah

ketidakjelasan pembagian tugas, kesenjangan komunikasi, perbedaan nilai atau budaya antar anggota, persaingan antar divisi, serta ketimpangan dalam akses informasi atau wewenang. Misalnya, dalam sebuah rumah sakit, konflik bisa terjadi antara dokter dan perawat karena perbedaan persepsi terhadap prosedur pelayanan, yang jika tidak dikelola, bisa berdampak pada keselamatan pasien dan kinerja tim medis. (Suwandana, 2019)

Teori-teori klasik tentang manajemen konflik, seperti model Thomas-Kilmann, mengidentifikasi lima gaya utama dalam menghadapi konflik: menghindar (avoiding), mengakomodasi (accommodating), bersaing (competing), kompromi (compromising), dan kolaborasi (collaborating). Masing-masing gaya memiliki kelebihan dan kelemahan tergantung pada situasi dan tujuan yang ingin dicapai. Kolaborasi sering kali dianggap paling ideal karena mengupayakan solusi yang memuaskan semua pihak, walaupun membutuhkan waktu dan keterbukaan tinggi.

Pentingnya manajemen konflik juga berkaitan erat dengan iklim organisasi. Organisasi dengan iklim terbuka, di mana perbedaan dapat disampaikan tanpa takut dihukum, cenderung lebih berhasil dalam mengelola konflik. Sebaliknya, dalam organisasi yang otoriter atau tidak transparan, konflik cenderung terpendam dan muncul dalam bentuk resistensi pasif, sabotase, atau penurunan motivasi kerja. Oleh karena itu, manajemen konflik juga merupakan bagian dari pengelolaan budaya organisasi secara keseluruhan. (Yin, Hussain, & Jaafar, 2016)

Salah satu aspek penting dalam manajemen konflik adalah keterampilan komunikasi. Komunikasi yang buruk sering kali menjadi akar dari konflik yang sebenarnya dapat dicegah. Pemimpin dan anggota tim yang mampu menyampaikan pendapat secara asertif, mendengarkan secara aktif, serta mengelola emosi dengan baik, lebih mampu menyelesaikan konflik dengan cara yang membangun. Misalnya, dalam tim proyek teknologi, kesalahpahaman tentang pembagian peran sering kali dapat diselesaikan hanya dengan dialog terbuka dan klarifikasi tujuan bersama.

Dalam prakteknya, organisasi dapat membentuk unit atau tim khusus untuk menangani konflik yang muncul, terutama dalam organisasi besar atau kompleks. Unit ini bertindak sebagai fasilitator netral, mendengarkan kedua belah pihak, dan membantu menemukan titik temu. Hal ini dapat membantu mencegah eskalasi konflik ke arah yang lebih merugikan. Sebagai contoh, dalam universitas dengan banyak fakultas, tim mediasi antar departemen bisa menjadi solusi ketika terjadi gesekan terkait alokasi anggaran atau sumber daya. (Herich, 2008)

Konsep manajemen konflik juga mencakup pemantauan dan evaluasi secara berkelanjutan. Konflik yang tampak telah diselesaikan secara permukaan mungkin akan muncul kembali jika akar penyebabnya tidak ditangani. Oleh karena itu, organisasi harus mengembangkan sistem umpan balik dan evaluasi pasca-konflik untuk memastikan bahwa solusi yang diambil benar-benar efektif dan berkelanjutan. Sistem ini juga dapat menjadi sumber data penting dalam merancang kebijakan internal yang lebih adil dan adaptif di masa depan.

Dengan memahami manajemen konflik sebagai proses yang integral dalam pengelolaan organisasi, maka keberadaannya bukan lagi dilihat sebagai hambatan, melainkan sebagai alat untuk memperkuat struktur internal. Organisasi yang mampu mengelola konflik secara cerdas akan lebih siap menghadapi perubahan, lebih inovatif dalam menyelesaikan masalah, dan lebih kuat dalam membangun teamwork yang kohesif. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap konsep manajemen konflik adalah fondasi penting bagi setiap pemimpin dan anggota organisasi modern.

Tabel 1. Analisis Konsep Manajemen Konflik dalam Organisasi

| Aspek yang Dianalisis | Penjelasan | Contoh Kasus |
|---------------------------|---|---|
| Pengertian konflik | Ketidaksepakatan antara individu/kelompok karena perbedaan pandangan, nilai, atau kepentingan | Perbedaan persepsi antar tim dalam organisasi rumah sakit |
| Manajemen konflik | Proses sistematis dalam mencegah dan menyelesaikan konflik secara konstruktif | HR melakukan dialog terbuka untuk mendamaikan tim yang bertikai |
| Sumber konflik | Kesenjangan komunikasi, pembagian tugas, wewenang, budaya kerja | Ketidaksesuaian wewenang dalam proyek lintas divisi |
| Gaya penyelesaian konflik | Avoiding, accommodating, competing, compromising, collaborating | Kolaborasi dalam riset antar fakultas universitas |

Hubungan Antara Konflik dan Teamwork

Konflik dan teamwork merupakan dua elemen yang saling berkaitan erat dalam dinamika organisasi. Konflik, apabila tidak ditangani dengan tepat, dapat mengganggu keharmonisan tim dan menurunkan produktivitas. Namun, sebaliknya, jika dikelola dengan baik, konflik justru mampu memperkuat struktur kerja sama tim dengan meningkatkan pemahaman, kepercayaan, dan komunikasi antar anggota. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami bagaimana konflik dapat memengaruhi kualitas teamwork, baik secara positif maupun negatif.

Dalam tim kerja, konflik sering kali muncul akibat ketidakseimbangan tanggung jawab, kesenjangan informasi, atau benturan kepentingan pribadi dengan tujuan kelompok. Ketika konflik ini tidak segera diselesaikan, maka akan timbul efek domino berupa turunnya semangat kerja, meningkatnya ketegangan emosional, hingga munculnya friksi antar individu. Salah satu kasus yang mencerminkan hal ini adalah konflik antara anggota tim akademik dalam penyusunan laporan akreditasi, di mana perbedaan persepsi tentang peran dan kontribusi masing-masing menyebabkan keterlambatan dan saling menyalahkan. (Scarnati, 2001)

Namun demikian, konflik yang ditangani secara terbuka dapat menjadi katalisator yang mendorong anggota tim untuk mengevaluasi cara kerja, memperjelas harapan, serta memperbaiki komunikasi. Konflik yang dibuka untuk didiskusikan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif, memperkuat identitas kelompok, dan meningkatkan kesadaran akan pentingnya kerja sama. Sebagai contoh, dalam sebuah perusahaan startup, perbedaan pendapat antara tim pengembang dan tim desain berhasil diselesaikan melalui diskusi terbuka, dan akhirnya menghasilkan fitur aplikasi yang lebih ramah pengguna.

Hubungan antara konflik dan teamwork juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dalam tim. Pemimpin yang inklusif, terbuka terhadap masukan, dan tidak mengambil sikap berpihak akan lebih mampu memfasilitasi penyelesaian konflik secara adil. Hal ini menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi. Sebaliknya, pemimpin yang otoriter atau tidak responsif terhadap konflik justru memperparah perpecahan dalam tim. Di satu lembaga pemerintah daerah, konflik antar staf terjadi karena kepala bagian hanya mendengar satu pihak, sehingga kepercayaan antar anggota tim menurun drastis. (Mangkunegara, 2016)

Konflik juga memiliki potensi untuk mendorong inovasi dalam teamwork. Ketika anggota tim diberi ruang untuk mengemukakan pendapat yang berbeda, maka lahirlah berbagai alternatif solusi yang tidak muncul dalam suasana kerja yang homogen. Namun, perlu diingat bahwa hal ini hanya bisa dicapai jika ada budaya organisasi yang mendukung dialog dan menghargai perbedaan. Dalam konteks ini, konflik menjadi pintu masuk bagi pemikiran kritis dan kreativitas yang pada akhirnya memperkaya proses kerja tim. (Musheke & Phiri, 2021)

Di lingkungan organisasi pendidikan, hubungan konflik dan teamwork terlihat dalam kelompok mahasiswa saat menyusun proyek bersama. Misalnya, dalam proyek pembuatan media pembelajaran, beberapa anggota tim berbeda pendapat tentang pendekatan yang digunakan, antara visual interaktif atau berbasis teks. Awalnya konflik ini menimbulkan ketegangan, namun setelah fasilitasi oleh dosen pembimbing, mereka melakukan voting dan

menyepakati penggabungan kedua pendekatan. Hasil akhirnya lebih komprehensif dan proyek dinilai terbaik oleh dosen penguji.

Untuk memperkuat teamwork melalui pengelolaan konflik, organisasi perlu menyediakan mekanisme penyelesaian konflik yang jelas dan adil. Hal ini mencakup SOP penyampaian keluhan, forum diskusi rutin, serta pembentukan tim mediasi internal. Mekanisme ini memungkinkan anggota tim menyampaikan masalah secara formal tanpa rasa takut atau malu. Dalam sebuah organisasi nirlaba, kebijakan kotak aspirasi terbukti membantu menyelesaikan banyak konflik kecil yang selama ini tersembunyi dan mengganggu kinerja tim lapangan. (Jaca et al., 2013)

Efektivitas teamwork yang sehat juga bergantung pada persepsi anggota tim terhadap konflik. Jika konflik dianggap sebagai ancaman, maka respons yang muncul adalah defensif atau menghindar. Sebaliknya, jika konflik dipahami sebagai peluang untuk tumbuh, maka anggota tim cenderung lebih terbuka dan kooperatif. Oleh karena itu, pelatihan tentang literasi emosi, pengendalian diri, dan komunikasi efektif perlu menjadi bagian dari pengembangan kapasitas tim. Hal ini terbukti efektif diterapkan dalam pelatihan guru di sekolah inklusi, di mana guru-guru belajar menghadapi perbedaan pendekatan secara konstruktif. (Wattanapanit, 2019)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konflik dan teamwork merupakan dua sisi dari satu mata uang. Konflik tidak bisa dihindari dalam kerja tim, tetapi cara tim merespons konfliklah yang menentukan apakah konflik tersebut akan menghancurkan atau justru memperkuat kerja sama. Maka, pemahaman yang mendalam tentang hubungan keduanya sangat penting agar organisasi dapat membangun teamwork yang solid, resilien, dan adaptif terhadap dinamika kerja yang terus berkembang. (Sangadji, 2023)

Tabel 2. Hubungan Antara Konflik dan Teamwork

| Dimensi | Pengaruh Konflik terhadap Teamwork | Contoh Kasus |
|--------------------|--|--|
| Negatif | Konflik menurunkan kepercayaan, komunikasi, dan produktivitas | Konflik mahasiswa KKN menyebabkan keterlambatan program awal |
| Positif | Konflik membangun pemahaman dan kreativitas jika dikelola secara tepat | Tim startup menghasilkan solusi desain aplikasi setelah debat ide |
| Peran kepemimpinan | Pemimpin inklusif membantu tim menyelesaikan konflik secara adil | Kepala bagian di kantor pemerintah memediasi antarstaf dengan pendekatan terbuka |

| | | |
|------------------------|---|---|
| Sikap terhadap konflik | Persepsi bahwa konflik adalah peluang mendorong kerja sama lebih kuat | Pelatihan guru tentang menghadapi perbedaan metode mengajar |
|------------------------|---|---|

Strategi Manajemen Konflik yang Efektif untuk Teamwork

Strategi manajemen konflik merupakan pendekatan atau metode yang digunakan untuk menyelesaikan perbedaan dalam organisasi secara konstruktif. Strategi ini bertujuan tidak hanya untuk meredakan ketegangan, tetapi juga membangun kembali hubungan yang rusak, memfasilitasi komunikasi yang sehat, dan mengarahkan tim pada pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks teamwork, strategi ini menjadi sangat penting karena kualitas hubungan antar anggota tim sangat menentukan keberhasilan kerja kolektif mereka.

Salah satu strategi yang terbukti efektif adalah kolaborasi (*collaborating strategy*), yaitu upaya menyatukan pandangan yang berbeda dengan cara mencari solusi yang menguntungkan semua pihak (*win-win solution*). Kolaborasi mendorong anggota tim untuk mendengarkan dengan empati, menyampaikan pendapat secara terbuka, dan bernegosiasi hingga tercapai kesepakatan bersama. Contoh keberhasilan strategi ini terjadi dalam sebuah proyek penelitian antar universitas, di mana perbedaan pendekatan metodologi diselesaikan melalui kolaborasi lintas disiplin, menghasilkan riset yang lebih komprehensif. (Arifudin, 2019)

Strategi berikutnya adalah kompromi (*compromising strategy*), yaitu upaya untuk menemukan titik tengah dari perbedaan yang ada. Kompromi cocok digunakan saat waktu terbatas dan konflik tidak terlalu kompleks. Dalam sebuah lembaga kursus bahasa, konflik jadwal mengajar antara dua pengajar diselesaikan dengan kompromi: masing-masing bersedia mengajar di luar waktu utama mereka selama seminggu, dengan penyesuaian jadwal pada minggu berikutnya. Meskipun tidak sepenuhnya ideal, strategi ini menjaga harmoni tim tetap utuh.

Mediasi internal juga menjadi strategi penting, terutama untuk konflik yang telah berlangsung cukup lama dan melibatkan ketegangan emosional. Dalam strategi ini, pihak ketiga dari dalam organisasi yang dianggap netral berperan sebagai fasilitator penyelesaian masalah. Di salah satu rumah sakit swasta, konflik antara perawat dan dokter tentang pembagian tugas malam difasilitasi oleh manajer keperawatan melalui sesi diskusi tertutup. Hasilnya, jadwal kerja dirombak dan kedua belah pihak merasa didengarkan.

Strategi pelatihan komunikasi dan manajemen emosi juga tidak kalah penting. Banyak konflik tim yang muncul akibat miskomunikasi atau reaksi emosional berlebihan. Pelatihan

komunikasi asertif, teknik mendengarkan aktif, dan pengendalian emosi dapat mencegah konflik sejak awal. Misalnya, dalam perusahaan e-commerce, pelatihan komunikasi dua arah membantu tim customer service menyampaikan kritik dengan cara yang tidak menyakitkan dan menerima umpan balik dari tim teknis tanpa merasa diserang.

Penetapan aturan main (ground rules) sejak awal pembentukan tim juga menjadi strategi preventif yang sangat efektif. Ketika seluruh anggota menyepakati standar perilaku, pembagian tugas, dan mekanisme penyelesaian masalah sejak awal, maka potensi konflik bisa ditekan. Dalam tim proyek IT di sebuah BUMN, kesepakatan awal mencakup komitmen keterbukaan, tidak menyalahkan individu secara langsung, serta adanya forum mingguan untuk menyampaikan uneg-uneg. Ini terbukti membuat tim berjalan dengan sangat solid meskipun target kerja sangat menantang.

Selain itu, organisasi juga dapat mengembangkan kebijakan formal terkait resolusi konflik, seperti SOP penanganan keluhan atau sistem pelaporan anonim. Strategi ini penting untuk organisasi besar yang memiliki banyak lapisan hierarki dan potensi konflik tersembunyi. Dalam sebuah universitas swasta, diberlakukan sistem pelaporan daring yang memungkinkan dosen atau staf melaporkan konflik tanpa harus melalui atasan langsung. Hal ini meningkatkan keberanian menyampaikan masalah dan mempercepat penyelesaiannya. (Azwar, 2017)

Strategi lain yang cukup inovatif adalah retreat atau bonding session untuk membangun kembali kepercayaan antar anggota tim yang pernah berkonflik. Retreat ini tidak hanya sebagai sarana penyelesaian masalah, tetapi juga pemulihan hubungan. Salah satu contoh sukses terjadi di perusahaan kreatif di Bandung, di mana konflik antar dua divisi kreatif diselesaikan melalui kegiatan outbond dua hari yang menggabungkan permainan tim dan sesi refleksi bersama. Setelah kegiatan tersebut, tingkat kolaborasi meningkat dan suasana kerja lebih cair.

Pada akhirnya, efektivitas strategi manajemen konflik sangat ditentukan oleh komitmen bersama dalam tim serta kemampuan pemimpin untuk menjadi fasilitator yang adil dan terbuka. Tidak ada satu strategi tunggal yang cocok untuk semua situasi. Oleh karena itu, fleksibilitas dalam memilih dan mengombinasikan strategi sangat dibutuhkan. Tim yang mampu memanfaatkan konflik sebagai peluang untuk belajar dan berkembang akan menjadi tim yang tangguh, inovatif, dan siap menghadapi tantangan jangka panjang.

Contoh Penerapan Strategi Konflik

Penerapan strategi manajemen konflik yang efektif tidak hanya sebatas teori, tetapi telah banyak dibuktikan dalam praktik organisasi di berbagai sektor. Contoh penerapan nyata dapat

memberikan gambaran bagaimana konflik yang awalnya merusak dinamika kerja tim, justru berubah menjadi pendorong lahirnya kolaborasi dan peningkatan produktivitas. Setiap kasus menunjukkan bahwa ketika konflik ditangani dengan strategi yang tepat, maka teamwork tidak hanya pulih, tetapi juga tumbuh menjadi lebih kuat dan efektif. (Abdulle & Aydintan, 2019)

Salah satu contoh terjadi pada sebuah perusahaan rintisan teknologi di Yogyakarta. Konflik muncul antara tim pemasaran dan tim pengembangan aplikasi mengenai jadwal peluncuran produk baru. Tim pengembang merasa bahwa aplikasi belum siap secara teknis, sedangkan tim pemasaran telah menjanjikan tanggal peluncuran kepada mitra bisnis. Situasi ini menyebabkan ketegangan dan saling menyalahkan di ruang rapat. Pimpinan perusahaan kemudian menerapkan strategi mediasi internal dengan menunjuk kepala HR sebagai fasilitator netral. Setelah diskusi terbuka dan analisis ulang, kedua tim menyepakati revisi jadwal dengan penyesuaian strategi promosi. Akhirnya, peluncuran produk berjalan sukses, dan kedua tim merasa dihargai serta saling memahami tantangan masing-masing.

Contoh lain datang dari dunia pendidikan tinggi, yaitu dalam tim mahasiswa Kuliah Kerja Nyata (KKN). Di sebuah desa, mahasiswa lintas jurusan berbeda pendapat mengenai pendekatan kegiatan pengabdian: kelompok sosial ingin fokus pada penyuluhan masyarakat, sementara kelompok teknik ingin membangun fasilitas fisik seperti MCK dan tempat cuci tangan. Konflik ini awalnya memperlambat kerja tim. Namun, dengan bimbingan dosen pembimbing lapangan dan pendekatan kolaboratif, kedua pendekatan digabung dalam satu program terpadu. Hasilnya, kegiatan KKN lebih bermanfaat dan menjadi model di lokasi KKN tahun berikutnya.

Di organisasi nirlaba internasional yang bergerak di bidang kemanusiaan, terjadi konflik antara staf lapangan dan manajemen pusat. Para staf merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan proyek. Melalui strategi kompromi, organisasi membentuk forum representatif di mana perwakilan lapangan ikut hadir dalam rapat strategis bulanan. Dampaknya sangat positif: komunikasi membaik, moral kerja staf meningkat, dan program berjalan lebih lancar karena keputusan dibuat dengan mempertimbangkan kondisi riil di lapangan.

Sementara itu, di sekolah swasta berbasis asrama, konflik antara guru dan wali asrama mengenai jadwal belajar malam menimbulkan ketegangan berkepanjangan. Guru merasa bahwa jadwal belajar terlalu sering terganggu oleh kegiatan asrama, sedangkan pihak asrama merasa kegiatan sosial siswa lebih penting. Kepala sekolah mengambil pendekatan kolaboratif

dengan mengadakan forum komunikasi bersama. Kedua pihak sepakat membuat jadwal terintegrasi yang disusun bersama-sama. Setelah itu, baik kegiatan akademik maupun sosial berjalan lebih teratur dan harmoni antar staf meningkat. (Heidjrachman & Husnan, 2017)

Di lingkungan perusahaan manufaktur, konflik antar divisi produksi dan logistik kerap terjadi akibat keterlambatan pengiriman bahan baku. Setelah menerapkan strategi komunikasi terbuka dan pelatihan manajemen konflik bagi supervisor, perusahaan membentuk tim koordinasi lintas divisi. Tim ini bertugas melakukan evaluasi mingguan dan memecahkan masalah secara cepat. Hasilnya, keterlambatan berkurang signifikan, dan semangat kebersamaan antardivisi meningkat karena merasa menjadi bagian dari solusi.

Kasus lainnya ditemukan dalam organisasi komunitas relawan lingkungan. Konflik antar sukarelawan muda dan senior terkait metode kampanye membuat program terhenti selama beberapa pekan. Melalui kegiatan retreat yang disusun oleh pengurus inti, kedua kelompok diberi kesempatan menyampaikan ide dan kekhawatiran. Kegiatan ini diselingi permainan kerja sama yang memperkuat ikatan emosional. Akhirnya, terbentuk tim gabungan yang mengombinasikan pendekatan digital dan konvensional untuk kampanye lingkungan yang lebih berdampak.

Dalam konteks lembaga keuangan mikro, konflik antara staf lapangan dan tim manajemen kredit diselesaikan melalui penyusunan ulang SOP penagihan dan pelaporan. Strategi kompromi ini mengakomodasi masukan kedua pihak yang selama ini saling menyalahkan. Setelah SOP baru diterapkan, efisiensi kerja meningkat dan konflik serupa tidak muncul kembali. Teamwork di antara staf menjadi lebih sinergis karena merasa dilibatkan dalam perubahan kebijakan internal. (As'ad, 2013)

Tabel 4. Contoh Keberhasilan Strategi Konflik

| Lingkungan Organisasi | Jenis Konflik | Strategi yang Diterapkan | Hasil yang Dicapai |
|-----------------------|---------------------------------------|------------------------------------|---|
| Perusahaan startup | Jadwal peluncuran produk antar divisi | Mediasi internal & diskusi terbuka | Peluncuran disepakati ulang, teamwork semakin sinergis |
| Tim mahasiswa KKN | Perbedaan pendekatan kegiatan | Kolaborasi ide & fasilitasi dosen | Program digabung, hasil lebih berdampak dan efektif |
| Organisasi nirlaba | Ketidakterlibatan staf lapangan | Kompromi & representasi kebijakan | Forum staf dibentuk, komunikasi membaik, konflik tidak terulang |

| | | | |
|----------------|-----------------------------------|--|---|
| Sekolah asrama | Jadwal belajar vs kegiatan asrama | Forum komunikasi & kesepakatan bersama | Jadwal terintegrasi, kolaborasi antara guru dan wali asrama meningkat |
|----------------|-----------------------------------|--|---|

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen konflik merupakan elemen penting dalam menjaga dan memperkuat teamwork di lingkungan organisasi. Konflik bukanlah sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya, melainkan fenomena alamiah yang jika ditangani dengan strategi yang tepat dapat menjadi pemicu inovasi, refleksi, dan kolaborasi yang lebih mendalam antar anggota tim.

Hubungan antara konflik dan teamwork sangat bergantung pada persepsi, sikap, serta pendekatan penyelesaiannya. Konflik yang diabaikan atau ditangani secara otoriter cenderung merusak keharmonisan tim, sementara konflik yang dikelola melalui komunikasi terbuka, mediasi, atau kolaborasi dapat memperkuat hubungan interpersonal, meningkatkan kepercayaan, dan mendorong tercapainya tujuan bersama.

Berbagai strategi seperti kolaborasi, kompromi, mediasi internal, pelatihan komunikasi, serta penetapan aturan main terbukti efektif dalam menyelesaikan konflik sekaligus meningkatkan solidaritas tim. Keberhasilan strategi-strategi tersebut sangat ditentukan oleh dukungan budaya organisasi, kemampuan kepemimpinan, serta kesiapan anggota tim untuk saling memahami dan bekerja sama.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Anas. (2022). Sumber daya manusia Indonesia di era globalisasi. *Jurnal Ilmiah Promis*, 3(2), 110–130.
<https://www.journal.stitpemalang.ac.id/index.php/Promis/article/view/566>
- Aziz, A., Sahra, A., & Budi S, N. F. (2019). Pelatihan komunikasi interpersonal untuk meningkatkan teamwork karyawan pada PT. X. *Al-Qalb: Jurnal Psikologi Islam*, 9(1), 41–58. <https://doi.org/10.15548/alqalb.v9i1.852>
- Baskin, O., Aronoff, C., & Lattimore, D. (1997). *Public relations: The profession and the practice*. Boston, MA: McGraw-Hill Education.
- Choi, E. H., Kim, E. K., & Kim, P. B. (2018). Effects of the educational leadership of nursing unit managers on team effectiveness: Mediating effects of organizational communication.

- Asian Nursing Research, 12(2), 99–105. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2018.03.001>
- Cooney, R., & Sohal, A. (2004). Teamwork and total quality management: A durable partnership. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(8), 1131–1142. <https://doi.org/10.1080/1478336042000255442>
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Ehigie, B. O., Odunela, A. A., & Ehigie, R. I. (2023). Emotional intelligence and organizational communication in perceived teamwork effectiveness among bank employees in Nigeria. *Team Performance Management*, 29(3–4), 183–201. <https://doi.org/10.1108/TPM-05-2022-0040>
- Ertürk, A., & Rcan, N. G. A. R. D. E. M. (2005). The effects of organizational communication and commitment on organizational identification: A sectoral comparison. *Bogazici Journal*, 19(1), 81–98. <https://doi.org/10.21773/boun.19.1.5>
- Ezezue, B. O. (2008). Effective communication: An essential tool for organization growth and sustainability. *Nigeria Journal of Management Research*, 3.
- Farmer, B. A., Slater, J. W., & Wright, K. S. (1998). The role of communication in achieving shared vision under new organizational leadership. *Journal of Public Relations Research*, 10(4), 219–235. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1004_01
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25 (Ed. 9). Universitas Diponegoro. http://slims.umn.ac.id//index.php?p=show_detail&id=19545
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691–702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>
- Gomes, F. C. (2003). Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Herich, L. (2008). Effective communication. New Delhi: Purkus Publishing Company.
- Jaca, C., Viles, E., Tanco, M., Mateo, R., & Santos, J. (2013). Teamwork effectiveness factors in healthcare and manufacturing industries. *Team Performance Management*, 19(3), 222–236. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2012-0017>
- Lee, C., Bristow, M., & Wong, J. C. (2018). Emotional intelligence and teamwork skills among undergraduate engineering and nursing students: A pilot study. *Journal of Research in Interprofessional Practice and Education*, 8(1), 1–16.

<https://doi.org/10.22230/jripe.2018v8n1a260>

Lee, C., & Wong, C. S. (2017). The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness. *Journal of Management and Organization*, 25(6), 844–859.

<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.43>

Marniati. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Raja Grafindo.

Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507–536.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.

https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02

Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659–671. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034>

O'Reilly, R. (2004). *Manajemen sumber daya manusia: 63 kaidah tak terbantah mulai dari merekrut hingga memberdayakan karyawan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.

Scarnati, J. T. (2001). On becoming a team player. *Team Performance Management*, 7(1/2), 5–10. <https://doi.org/10.1108/13527590110389501>

Suwandana, I. G. M. (2019). Role of transformational leadership mediation: Effect of emotional and communication intelligence towards teamwork effectiveness. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(2), 52–62. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n2.608>

Wattanapanit, N. (2019). An investigation of the influences of organization communication patterns upon team effectiveness among private universities in Thailand: A multivariate analysis. *JIRSEA*, 17(1), 120–257.

Whitton, S. M., & Fletcher, R. B. (2014). The Group Environment Questionnaire: A multilevel confirmatory factor analysis. *Small Group Research*, 45(1), 68–88. <https://doi.org/10.1177/1046496413511121>

Wong, C. S., & Law, K. S. (2017). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In *Leadership Perspectives* (Vol. 13).

<https://doi.org/10.4324/9781315250601-10>

Yin, H. Y., Hussain, I. A., & Jaafar, F. A. (2016). The impact of emotional intelligence on team performance among academic staffs: A study in private higher education institutes in Malaysia. *Journal of Business and Economic Development*, 1(1), 8-13.
<https://doi.org/10.11648/j.jbed.20160101.12>