

## **MANAJEMEN KONFLIK DALAM DINAMIKA KELOMPOK KERJA**

**Oleh:**

**Jahroni**

**Universitas Sunan Giri Surabaya**

**Didit Darmawan**

**Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto**

**Jeje Abdul Rojak**

**Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya**

### **ABSTRACT**

*Conflicts within groups are categorized into task, relationship, and process conflicts, each with different impacts on performance. Task conflicts can be beneficial if managed effectively in an environment with high psychological safety. Relationship conflict almost always undermines performance and member satisfaction. Five conflict resolution strategies include competition, accommodation, avoidance, compromise, and collaboration. Collaboration is best suited for complex task conflicts. Communication skills such as “I” statements and active listening prevent conflict escalation. Structural factors such as role clarity and group-based reward systems minimize potential conflict. Leaders play a role in establishing healthy norms, detecting conflicts early, and intervening appropriately. Conflict management training enhances productivity and team member retention. Third-party mediation is necessary for prolonged, high-emotion conflicts.*

*Keywords: group conflict, conflict management, collaboration, non-defensive communication, psychological safety.*

### **PENDAHULUAN**

Kelompok kerja dalam organisasi merupakan unit sosial yang terdiri dari dua atau lebih individu yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Dinamika interaksi dalam kelompok membawa potensi konflik karena perbedaan latar belakang, nilai, persepsi, dan kepentingan antar anggota. Konflik dalam kelompok bukanlah fenomena yang selalu negatif; ia dapat menjadi sumber energi positif yang mendorong inovasi dan perbaikan jika dikelola dengan tepat. Namun jika dibiarkan tanpa penanganan yang memadai, konflik dapat merusak kohesi kelompok, menurunkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang toksik. Memahami berbagai bentuk konflik yang muncul dalam kelompok serta strategi penyelesaian yang efektif menjadi kompetensi krusial bagi pemimpin dan anggota kelompok. De Dreu dan Weingart (2003) menjelaskan bahwa konflik dalam kelompok tim kerja memiliki

dampak yang signifikan terhadap kinerja dan kepuasan anggota, tergantung pada jenis konflik yang terjadi dan bagaimana konflik tersebut dikelola. Literatur tentang dinamika kelompok telah mengidentifikasi berbagai tipologi konflik yang masing-masing memerlukan pendekatan penyelesaian yang berbeda.

Konflik dalam kelompok dapat dibedakan menjadi tiga jenis utama berdasarkan sumber dan objek pertentangan antar anggota. Konflik tugas atau task conflict terjadi ketika anggota kelompok memiliki perbedaan pendapat tentang isi pekerjaan yang sedang dikerjakan, seperti tujuan, metode, atau alokasi sumber daya. Konflik hubungan atau relationship conflict bersumber dari ketidakcocokan interpersonal, termasuk ketidaksukaan pribadi, permusuhan, dan ketegangan emosional antar anggota. Konflik proses atau process conflict muncul ketika terjadi perbedaan pendapat tentang bagaimana tugas harus diselesaikan, termasuk pembagian tanggung jawab dan wewenang. Jehn (1995) menemukan bahwa konflik tugas yang moderat dapat bermanfaat bagi pengambilan keputusan kelompok. Namun konflik hubungan hampir selalu merugikan karena menguras energi emosional anggota dan merusak kepercayaan antar rekan. Konflik proses juga cenderung negatif karena sering dikaitkan dengan perasaan tidak adil dalam pembagian beban kerja. De Dreu dan Weingart (2003) menyatakan bahwa konflik hubungan memiliki korelasi negatif terkuat dengan kinerja tim dan kepuasan anggota, sementara konflik tugas memiliki korelasi yang lebih lemah dan kadang positif dalam kondisi tertentu.

Penyebab munculnya konflik dalam kelompok dapat dikategorikan ke dalam faktor struktural dan faktor interpersonal yang saling terkait. Faktor struktural mencakup ketergantungan tugas antar anggota, ketidakjelasan peran dan tanggung jawab, persaingan sumber daya yang terbatas, serta sistem penghargaan yang tidak adil. Ketika anggota kelompok saling bergantung untuk menyelesaikan pekerjaan, kegagalan satu anggota dapat mempengaruhi kinerja anggota lainnya, menciptakan potensi konflik. Ketidakjelasan peran menyebabkan tumpang tindih tanggung jawab dan kekosongan tanggung jawab yang menjadi sumber konflik. Persaingan untuk mendapatkan anggaran, peralatan, atau perhatian dari atasan juga sering memicu pertentangan antar anggota kelompok. Faktor interpersonal mencakup perbedaan nilai dan keyakinan, gaya komunikasi yang berbeda, serta kegagalan untuk mengelola emosi. Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa komunikasi yang buruk, termasuk kesalahan persepsi dan penyaringan informasi, merupakan salah satu penyebab konflik yang paling umum di tempat kerja. Perbedaan kepribadian seperti introvert versus ekstrovert juga dapat menimbulkan gesekan dalam interaksi sehari-hari. Stres yang dialami anggota kelompok akibat tekanan waktu atau beban kerja yang berlebihan memperburuk kecenderungan konflik karena mengurangi kapasitas individu untuk bersikap sabar dan empatik. Pemahaman tentang akar penyebab konflik menjadi prasyarat untuk memilih strategi penyelesaian yang tepat.

Permasalahan utama yang dihadapi kelompok untuk mengelola konflik adalah kecenderungan anggota untuk menghindari konflik daripada menghadapinya

secara konstruktif. Banyak individu memiliki pengalaman negatif dengan konflik di masa lalu sehingga mereka mengembangkan sikap bahwa konflik selalu buruk dan harus dihindari dengan cara apapun. Penghindaran konflik ini menyebabkan masalah yang sebenarnya dapat diselesaikan dengan diskusi terbuka menjadi membusuk di bawah permukaan. Masalah yang tidak ditangani akan semakin membesar seiring waktu karena keluhan terakumulasi dan persepsi negatif mengeras. Ketika konflik akhirnya meledak, seringkali sudah dalam kondisi yang sangat parah sehingga sulit untuk diselesaikan secara damai. De Dreu (2006) mengkritik bahwa dalam banyak organisasi, terdapat budaya konflik yang tidak sehat di mana konflik ditekan dan tidak boleh dibicarakan secara terbuka. Budaya ini justru kontraproduktif karena konflik yang tidak diekspresikan akan muncul dalam bentuk lain seperti sabotase terselubung, gosip, atau penurunan produktivitas (Darmawan, 2010). Selain itu, penghindaran konflik menyebabkan kelompok kehilangan manfaat potensial dari konflik tugas yang konstruktif seperti evaluasi kritis terhadap asumsi asumsi yang mendasari keputusan (Darmawan, 2007a). Kelompok yang selalu menghindari konflik cenderung mengalami groupthink di mana anggota takut menyuarakan pendapat berbeda demi menjaga harmoni semu. Fenomena ini berbahaya karena menghilangkan mekanisme koreksi internal yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang berkualitas.

Permasalahan berikutnya berhubungan dengan kesulitan membedakan antara konflik tugas yang produktif dengan konflik hubungan yang destruktif dalam praktik nyata (Darmawan, 2007b). Dalam situasi kelompok yang panas dan penuh tekanan, perbedaan pendapat tentang tugas dapat dengan cepat berubah menjadi serangan pribadi. Seorang anggota yang mengkritik ide rekan kerjanya dapat dengan mudah diinterpretasikan sebagai mengkritik kemampuan atau integritas pribadi rekan tersebut (Khasanah et al., 2010). Eskalasi dari konflik tugas menjadi konflik hubungan terjadi ketika komunikasi tidak dikelola dengan hati-hati dan emosi dibiarkan menguasai diskusi. Jehn dan Mannix (2001) menemukan bahwa kelompok yang paling efektif adalah kelompok yang mampu memisahkan antara perbedaan pendapat tentang pekerjaan dari hubungan interpersonal. Namun kemampuan ini tidak otomatis dimiliki oleh semua kelompok; ia memerlukan kesadaran diri yang tinggi dan keterampilan komunikasi yang baik. Tanpa kemampuan ini, kelompok akan kehilangan manfaat dari debat konstruktif karena setiap perbedaan pendapat akan dianggap sebagai ancaman personal. Akibatnya anggota kelompok menjadi enggan mengemukakan ide baru atau mengkritik status quo karena takut merusak hubungan. Kelompok terjebak dalam kesesuaian yang dangkal di mana semua orang setuju di permukaan namun menyimpan keraguan di dalam hati. Situasi ini tidak sehat karena keputusan yang diambil mungkin didasarkan pada konsensus palsu, bukan pada evaluasi kritis yang sebenarnya. Pemimpin kelompok perlu waspada terhadap eskalasi ini dan turun tangan sebelum konflik tugas berubah menjadi konflik hubungan.

Tanpa kemampuan mengelola konflik yang memadai, kelompok akan kehilangan potensi untuk mencapai kinerja tinggi dan mengalami disfungsi yang berkepanjangan (Andayani et al., 2010). Konflik yang tidak terselesaikan akan menguras energi psikologis anggota karena mereka harus menghabiskan waktu dan pikiran untuk mengelola ketegangan hubungan. Energi yang seharusnya digunakan untuk menyelesaikan tugas dialihkan untuk melindungi diri dari serangan rekan kerja atau untuk menyusun strategi balas dendam. Produktivitas kelompok menurun drastis karena koordinasi menjadi sulit ketika anggota tidak saling percaya (Hutomo & Darmawan, 2011). Anggota yang merasa tidak nyaman dengan konflik mungkin memilih untuk keluar dari kelompok atau organisasi, menyebabkan hilangnya talenta berharga. Dalam jangka panjang, reputasi kelompok sebagai tempat yang penuh konflik akan menyulitkan rekrutmen anggota baru yang berkualitas. De Dreu dan Weingart (2003) menekankan bahwa dampak negatif konflik terhadap kinerja tim sangat konsisten ditemukan di berbagai jenis organisasi dan budaya. Namun di sisi lain, kelompok yang berhasil mengelola konflik secara konstruktif dapat memanfaatkan perbedaan pendapat untuk menghasilkan solusi yang lebih inovatif. Anggota kelompok yang terbiasa menghadapi konflik secara sehat akan mengembangkan resiliensi dan keterampilan interpersonal yang berharga. Kelompok seperti ini akan lebih adaptif untuk menghadapi perubahan dan tekanan karena mereka memiliki mekanisme untuk menyelesaikan masalah secara terbuka. Oleh karena itu investasi dalam pelatihan manajemen konflik bagi anggota kelompok merupakan investasi dengan pengembalian yang tinggi.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis bentuk bentuk konflik dalam kelompok dan cara penyelesaiannya serta faktor faktor yang mempengaruhi efektivitas strategi penyelesaian. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur perilaku organisasi dan manajemen konflik. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi pemimpin kelompok untuk memilih strategi penyelesaian konflik yang tepat sesuai dengan situasi yang dihadapi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi bentuk bentuk konflik yang muncul dalam kelompok dan cara penyelesaiannya. Pendekatan kualitatif dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang dinamika interpersonal serta faktor kontekstual yang mempengaruhi eskalasi dan de eskalasi konflik. Creswell (2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif sangat sesuai untuk menggali fenomena sosial yang kompleks seperti interaksi kelompok dan manajemen konflik. Sumber data utama berasal dari buku teks perilaku organisasi, psikologi sosial, serta publikasi ilmiah yang relevan dengan topik konflik kelompok.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif seperti yang dikembangkan oleh Krippendorff (2004). Proses analisis dimulai dengan membaca seluruh bahan pustaka secara saksama untuk menangkap argumen kunci dari setiap penulis. Selanjutnya adalah pengorganisasian bahan ke dalam kategori tematik yang mencerminkan berbagai aspek konflik kelompok dan penyelesaiannya. Kategori pertama berisi konsep tentang tipologi konflik yang membedakan konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses. Kategori kedua mengelompokkan berbagai teori tentang penyebab konflik dalam kelompok. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang strategi penyelesaian konflik termasuk kolaborasi, kompromi, kompetisi, akomodasi, dan penghindaran. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang faktor yang mempengaruhi efektivitas strategi penyelesaian konflik. Setelah kategorisasi selesai, dilakukan pembacaan ulang untuk menemukan pola hubungan antar konsep konsep tersebut. Pola yang teridentifikasi kemudian dibandingkan antar penulis untuk menilai konsistensi dan titik temu argumen. Proses triangulasi ini penting untuk memastikan kesimpulan tidak bias oleh sudut pandang satu penulis saja. Tahap terakhir adalah sintesis di mana berbagai pola hubungan diintegrasikan menjadi kerangka konseptual tentang bentuk konflik dan cara penyelesaiannya dalam kelompok. Validitas temuan dijaga melalui audit jejak yang mendokumentasikan setiap langkah analisis secara sistematis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Tipologi konflik dalam kelompok yang paling banyak diterima dalam literatur adalah pembagian menjadi konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses. Konflik tugas atau task conflict mengacu pada perbedaan pendapat tentang isi pekerjaan yang sedang dilakukan seperti tujuan, metode, dan alokasi sumber daya. Jenis konflik ini berfokus pada aspek substantif dari tugas dan tidak melibatkan serangan terhadap pribadi anggota kelompok. Konflik hubungan atau relationship conflict mengacu pada ketidakcocokan interpersonal yang ditandai dengan ketegangan, permusuhan, dan ketidaksukaan antar anggota. Konflik proses atau process conflict mengacu pada perbedaan pendapat tentang bagaimana tugas harus diselesaikan termasuk pembagian tanggung jawab dan wewenang. Jehn (1995) dalam penelitian laboratorium dan lapangannya mengembangkan instrumen untuk mengukur ketiga jenis konflik ini secara terpisah. Validitas instrumen ini telah diuji dalam berbagai konteks organisasi dan budaya yang berbeda. Penelitian lebih lanjut oleh Jehn dan Mannix (2001) menunjukkan bahwa ketiga jenis konflik ini memiliki pola perkembangan yang berbeda sepanjang siklus hidup kelompok. Konflik tugas cenderung lebih tinggi pada fase awal dan tengah kelompok saat anggota masih berdebat tentang arah dan metode, kemudian menurun menjelang akhir saat kesepakatan tercapai. Konflik hubungan relatif stabil atau meningkat seiring waktu jika tidak ditangani, sementara konflik proses sering muncul kembali setiap kali terjadi perubahan pembagian tugas.

Pengaruh konflik tugas terhadap kinerja kelompok tidak bersifat linear dan sangat tergantung pada kondisi di mana konflik tersebut terjadi (Darmawan, 2013). De Dreu dan Weingart (2003) melalui meta analisis terhadap puluhan studi menemukan bahwa secara rata rata, konflik tugas memiliki korelasi negatif yang kecil namun signifikan dengan kinerja tim. Temuan ini mengejutkan karena bertentangan dengan keyakinan umum bahwa konflik tugas bermanfaat bagi pengambilan keputusan kelompok. Penjelasan untuk temuan ini adalah bahwa dalam praktiknya, konflik tugas sulit dipisahkan dari konflik hubungan karena emosi negatif mudah terbawa ke dalam diskusi tentang tugas. Ketika anggota kelompok sangat yakin dengan pendapat mereka, kritik terhadap ide dapat dirasakan sebagai kritik terhadap kompetensi pribadi. Akibatnya apa yang dimulai sebagai konflik tugas yang sehat dapat dengan cepat meningkat menjadi konflik hubungan yang destruktif. Namun dalam kondisi tertentu yaitu ketika tingkat kepercayaan antar anggota tinggi dan komunikasi berjalan terbuka, konflik tugas dapat memberikan manfaat. De Dreu (2006) menemukan bahwa kelompok yang memiliki psychological safety yang tinggi mampu menikmati manfaat konflik tugas tanpa mengalami efek negatif konflik hubungan. Psychological safety mengacu pada keyakinan bersama bahwa anggota kelompok dapat mengambil risiko interpersonal tanpa takut dihukum atau dipermalukan. Kelompok dengan psychological safety yang tinggi lebih mungkin untuk mengekspresikan perbedaan pendapat secara terbuka dan mempertahankan hubungan positif meskipun tidak setuju tentang tugas.

Pengaruh konflik hubungan terhadap kinerja kelompok bersifat negatif dan kuat, konsisten ditemukan di hampir semua penelitian yang ada. Jehn (1995) menemukan bahwa konflik hubungan mengganggu pemrosesan informasi kelompok karena anggota menghabiskan energi mental untuk memantau ancaman interpersonal daripada fokus pada tugas. Ketika hubungan antar anggota tegang, komunikasi menjadi terhambat karena pesan disaring atau didistorsi oleh bias negatif. Anggota kelompok yang bermusuhan mungkin sengaja menyembunyikan informasi yang berguna dari rekan yang tidak disukai, menurunkan kualitas keputusan kelompok. Selain itu, konflik hubungan menyebabkan distorsi dalam proses atribusi di mana niat positif dari lawan diinterpretasikan sebagai niat jahat. De Dreu dan Weingart (2003) melaporkan bahwa korelasi antara konflik hubungan dan kinerja tim adalah negatif sedang hingga kuat, tergantung pada pengukuran yang digunakan. Korelasi ini lebih kuat untuk tim yang melakukan tugas kompleks yang memerlukan koordinasi tinggi dibandingkan untuk tim dengan tugas sederhana (Fitriyani et al., 2011). Konflik hubungan juga memiliki korelasi negatif yang kuat dengan kepuasan anggota, komitmen terhadap kelompok, dan keinginan untuk tetap bertahan dalam kelompok. Anggota yang terlibat dalam konflik hubungan melaporkan tingkat stres yang lebih tinggi dan lebih mungkin untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Oleh karena itu manajemen

konflik yang efektif harus memprioritaskan pencegahan dan resolusi konflik hubungan.

Model manajemen konflik yang paling berpengaruh dalam literatur adalah model dual concern yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton dan kemudian disempurnakan oleh Thomas dan Kilmann. Model ini membedakan lima strategi penyelesaian konflik berdasarkan dua dimensi yaitu kepedulian terhadap kepentingan diri sendiri dan kepedulian terhadap kepentingan orang lain. Strategi kompetisi memiliki kepedulian tinggi terhadap diri sendiri dan rendah terhadap orang lain, ditandai dengan upaya memaksakan kehendak sendiri. Strategi akomodasi memiliki kepedulian rendah terhadap diri sendiri dan tinggi terhadap orang lain, ditandai dengan mengorbankan kepentingan sendiri demi orang lain. Strategi penghindaran memiliki kepedulian rendah terhadap kedua dimensi, ditandai dengan tidak menghadapi konflik secara langsung. Strategi kompromi berada di tengah tengah pada kedua dimensi, ditandai dengan mencari jalan tengah yang dapat diterima kedua belah pihak. Strategi kolaborasi memiliki kepedulian tinggi terhadap kedua dimensi, ditandai dengan upaya menemukan solusi yang memuaskan semua pihak. Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa tidak ada satu strategi yang selalu lebih baik dari yang lain; efektivitas setiap strategi tergantung pada situasi konflik yang dihadapi. Kolaborasi adalah strategi terbaik untuk konflik tugas yang kompleks ketika waktu tersedia dan kedua pihak memiliki kepentingan yang substansial. Kompetisi tepat digunakan dalam situasi darurat yang memerlukan keputusan cepat atau ketika isu yang diperdebatkan sangat trivial sehingga tidak perlu diskusi panjang (Wahyudi et al., 2006). Kompromi berguna ketika ada tekanan waktu atau ketika kedua pihak memiliki kekuatan yang seimbang. Penghindaran tepat untuk masalah sepele atau ketika potensi kerugian konflik lebih besar dari potensi keuntungan. Akomodasi tepat ketika seseorang menyadari bahwa dirinya salah atau ketika isu tersebut lebih penting bagi pihak lain.

Strategi kolaborasi dianggap sebagai pendekatan ideal untuk menyelesaikan konflik tugas yang kompleks karena menghasilkan solusi yang memuaskan semua pihak. Proses kolaborasi dimulai dengan mengidentifikasi kepentingan mendasar di balik posisi yang diambil oleh masing masing pihak. Seringkali konflik terjadi karena pihak pihak terpaku pada posisi tertentu tanpa menyadari bahwa kepentingan di balik posisi tersebut mungkin dapat dipenuhi dengan cara yang berbeda. Dalam kolaborasi, pihak pihak diajak untuk brainstorming berbagai alternatif solusi sebelum mengevaluasi mana yang paling layak. Prinsip utama dalam brainstorming adalah memisahkan antara proses menciptakan ide dari proses mengevaluasi ide untuk mencegah evaluasi prematur yang menghambat kreativitas. Setelah berbagai alternatif dihasilkan, pihak pihak bersama sama mengevaluasi alternatif tersebut berdasarkan kriteria yang disepakati bersama (Darmawan, 2012). Kriteria dapat berupa efektivitas biaya, kecepatan implementasi, atau keadilan distribusi. Proses kolaborasi memerlukan waktu yang lebih lama dibandingkan strategi lain namun

menghasilkan solusi yang lebih tahan lama karena semua pihak memiliki rasa kepemilikan terhadap solusi. De Dreu (2006) menemukan bahwa kelompok yang dilatih dalam teknik kolaborasi menunjukkan peningkatan signifikan dalam kualitas keputusan dan kepuasan anggota. Namun keberhasilan kolaborasi sangat tergantung pada adanya niat baik dan kepercayaan antar pihak yang berkonflik. Jika salah satu pihak tidak beritikad baik atau memiliki tujuan tersembunyi, kolaborasi akan gagal (Baskoro et al., 2002).

Pentingnya keterampilan komunikasi dalam manajemen konflik tidak dapat diabaikan karena konflik sering disebabkan atau diperburuk oleh kesalahan komunikasi. Komunikasi non defensif adalah keterampilan kunci yang memungkinkan pihak yang berkonflik untuk menyampaikan sudut pandang tanpa menyerang atau memicu pertahanan dari lawan bicara. Teknik yang sering diajarkan dalam pelatihan manajemen konflik adalah penggunaan pernyataan aku atau I statement dibandingkan pernyataan kamu atau you statement. Pernyataan "Saya merasa frustrasi ketika tenggat waktu tidak terpenuhi" sangat berbeda dari "Kamu selalu terlambat dan tidak bertanggung jawab". Pernyataan aku menyampaikan perasaan dan persepsi subjektif tanpa menyalahkan, sehingga lawan bicara tidak merasa diserang dan lebih mungkin mendengarkan. Pernyataan kamu cenderung memicu reaksi defensif karena dianggap sebagai tuduhan. Keterampilan mendengarkan aktif juga sangat penting dalam de eskalasi konflik. Mendengarkan aktif melibatkan perhatian penuh terhadap pembicara, menunjukkan pemahaman melalui bahasa tubuh, dan memparafrasekan pesan untuk memastikan pemahaman yang akurat. Ketika seseorang merasa didengarkan dan dipahami, tingkat emosi negatif mereka cenderung menurun karena kebutuhan akan pengakuan terpenuhi. Robbins dan Judge (2013) mencatat bahwa mediasi oleh pihak ketiga yang terlatih seringkali diperlukan untuk konflik yang sudah berlangsung lama dan melibatkan emosi yang tinggi. Mediator membantu pihak yang berkonflik berkomunikasi secara efektif, menjaga fokus pada isu substantif, dan memfasilitasi pencarian solusi yang dapat diterima kedua belah pihak.

Faktor struktural seperti desain tugas dan sistem penghargaan dapat dirancang untuk meminimalkan potensi konflik dalam kelompok. Ketergantungan tugas yang tinggi antar anggota meningkatkan risiko konflik karena kegagalan satu anggota langsung mempengaruhi kinerja anggota lain. Untuk mengurangi konflik, organisasi dapat merancang tugas agar anggota memiliki otonomi yang lebih besar atau menciptakan buffer yang melindungi anggota dari kegagalan rekan (Rusman et al., 2007). Kejelasan peran dan tanggung jawab juga penting untuk mencegah konflik proses yang disebabkan oleh tumpang tindih atau kekosongan tanggung jawab. Job description yang jelas dan pembagian tugas yang disepakati bersama dapat mengurangi ketidakpastian tentang siapa bertanggung jawab untuk apa. Sistem penghargaan yang kompetitif di mana anggota kelompok bersaing untuk mendapatkan penghargaan yang terbatas cenderung menciptakan konflik hubungan. Sebaliknya sistem penghargaan berbasis kelompok di mana

keberhasilan semua anggota mempengaruhi penghargaan masing masing mendorong kerjasama. Jehn dan Mannix (2001) menemukan bahwa kelompok yang memiliki norma yang jelas tentang bagaimana konflik harus ditangani cenderung mengalami konflik hubungan yang lebih rendah. Norma ini dapat mencakup kesepakatan bahwa kritik harus difokuskan pada ide bukan pada orang, bahwa semua anggota memiliki hak untuk menyuarakan pendapat, dan perbedaan pendapat dihargai sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Norma ini biasanya dikembangkan pada tahap awal pembentukan kelompok dan diperkuat melalui teladan pemimpin (Jahroni & Darmawan, 2013).

Peran pemimpin kelompok dalam manajemen konflik sangat krusial karena pemimpin memiliki wewenang dan pengaruh untuk membentuk norma dan intervensi dalam situasi kritis (Santosa & Darmawan, 2002). Pemimpin yang efektif mampu mendeteksi tanda-tanda awal konflik sebelum eskalasi terjadi dan mengambil tindakan preventif. Tanda-tanda awal konflik dapat berupa perubahan pola komunikasi, penurunan partisipasi anggota tertentu, atau munculnya humor sarkastik yang menasar anggota tertentu. Pemimpin juga berperan untuk menciptakan *psychological safety* di mana anggota merasa aman untuk menyuarakan pendapat berbeda tanpa takut akan pembalasan. Edmondson (1999) menemukan bahwa tim dengan pemimpin yang mendorong pembelajaran dari kegagalan dan menghargai keterbukaan memiliki tingkat konflik hubungan yang lebih rendah. Ketika konflik sudah terjadi, pemimpin perlu memutuskan apakah akan bertindak sebagai mediator atau mendelegasikan kepada pihak ketiga yang netral. Keputusan ini tergantung pada tingkat keparahan konflik dan apakah pemimpin sendiri terlibat dalam konflik tersebut (Idris et al., 2004). Jika pemimpin adalah bagian dari konflik, sebaiknya ia melibatkan mediator eksternal untuk menjaga objektivitas (Mardikaningsih & Darmawan, 2011). Pemimpin juga perlu membedakan antara konflik yang konstruktif dan destruktif serta melakukan intervensi yang berbeda. Untuk konflik tugas konstruktif, pemimpin dapat memfasilitasi diskusi dengan memastikan semua anggota didengar dan fokus tetap pada isu substantif. Untuk konflik hubungan destruktif, pemimpin mungkin perlu mengadakan pertemuan terpisah dengan pihak-pihak untuk mengeksplorasi akar masalah dan mencari kesepakatan tentang perilaku yang diharapkan ke depan. Dalam kasus ekstrem, pemimpin mungkin perlu memisahkan anggota yang bermusuhan ke tim yang berbeda untuk menghentikan siklus konflik yang berkepanjangan.

## **PENUTUP**

Konflik dalam kelompok dapat dibedakan menjadi konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses yang masing-masing memiliki karakteristik dan dampak yang berbeda terhadap kinerja kelompok. Konflik tugas berkaitan dengan perbedaan pendapat tentang isi pekerjaan dan dapat bermanfaat jika dikelola dengan baik dalam kondisi *psychological safety* yang tinggi. Konflik hubungan berkaitan dengan ketidakcocokan interpersonal dan hampir selalu

merusak kinerja kelompok serta kepuasan anggota. Model dual concern mengidentifikasi lima strategi penyelesaian konflik yaitu kompetisi, akomodasi, penghindaran, kompromi, dan kolaborasi dengan efektivitas tergantung pada situasi. Kolaborasi dianggap sebagai strategi terbaik untuk konflik tugas yang kompleks karena menghasilkan solusi yang memuaskan semua pihak. Keterampilan komunikasi seperti penggunaan pernyataan aku dan mendengarkan aktif sangat penting dalam de eskalasi konflik dan pencegahan eskalasi dari konflik tugas menjadi konflik hubungan. Faktor struktural seperti desain tugas, kejelasan peran, dan sistem penghargaan dapat dirancang untuk meminimalkan potensi konflik. Pemimpin kelompok memiliki peran sentral untuk menciptakan norma yang sehat, mendeteksi konflik awal, dan melakukan intervensi yang tepat sesuai dengan jenis dan tingkat keparahan konflik.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya model yang mengintegrasikan tipologi konflik dengan strategi penyelesaian yang memperhitungkan faktor kontekstual seperti budaya organisasi dan sifat tugas. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara jenis konflik, strategi penyelesaian, dan faktor situasional terhadap kinerja kelompok. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah melatih semua anggota kelompok dalam keterampilan komunikasi non defensif dan mendengarkan aktif sebagai investasi pencegahan konflik. Kelompok perlu mengembangkan norma yang jelas tentang bagaimana konflik harus ditangani, termasuk kesepakatan bahwa kritik difokuskan pada ide bukan pada orang. Pemimpin kelompok perlu dilatih untuk membedakan antara konflik tugas yang konstruktif dan konflik hubungan destruktif serta melakukan intervensi yang berbeda untuk masing masing jenis. Sistem penghargaan berbasis kelompok sebaiknya diutamakan daripada sistem kompetitif untuk mengurangi konflik hubungan akibat persaingan sumber daya. Mediasi oleh pihak ketiga yang netral perlu digunakan untuk konflik yang sudah berlangsung lama dan melibatkan emosi tinggi. Evaluasi berkala terhadap iklim konflik kelompok dapat dilakukan melalui survei anonim untuk mendeteksi masalah sejak dini. Dalam rekrutmen anggota kelompok baru, pertimbangan tentang kecocokan interpersonal harus diberikan bobot yang signifikan di samping keterampilan teknis. Investasi dalam pelatihan manajemen konflik memberikan pengembalian yang tinggi melalui peningkatan produktivitas dan retensi anggota kelompok.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andayani, D., Kabalmay, S., Resandi, R., & Darmawan, D. (2010). PEMBERDAYAAN KARYAWAN BERBASIS KEUNGGULAN BERSAING. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Baskoro, T., Siswanto, B., Darmawan, D., & Kirana, A. (2002). Hubungan kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 129-142.

- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2007a). Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kebebasan pengambilan keputusan manajerial. *Jurnal Media Komunikasi Ekonomi dan Manajemen*, 5(2), 40-53.
- Darmawan, D. (2007b). *Strategi pengembangan sumber daya manusia*. Pustakamedia Daya, Bandung.
- Darmawan, D. (2010). *Budaya organisasi*. Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem Penghargaan dan Insentif Sebagai Alat Pengarah Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65-76.
- Fitriyani, F. I., Lembong, D., Zaidi, I., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh hubungan kerja dan kompleksitas kerja terhadap niat berpindah kerja melalui stres kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Hutomo, S. & Darmawan, D. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Idris, N. H., Budiyanto, B., & Darmawan, D. (2004). Pengaruh kompetensi, kedisiplinan, interaksi sosial dan regulasi diri terhadap prestasi kerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.

- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17-28.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar manajemen bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Krippendorff, K. (2004). Content analysis: An introduction to its methodology (2nd ed.). Sage Publications.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh representativeness, availability, dan anchoring terhadap keputusan investasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 61-75.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Ramadhan, I., F Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. (2013). Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45-58.
- Rusman, N. S., Darmawan, D., & Othman, N. (2007). The study of organizational citizenship behavior: The role of professionalism and experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Santosa, A. & Darmawan, D. (2002). Hubungan kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Wahyudi, I, Bhaskara, D., Darmawan, D., Hermawan, H., & Damayanti, N. (2006). Kinerja organisasi dan faktor-faktor pembentuknya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.