



MANAJEMEN KONFLIK

DALAM KEHIDUPAN BERORGANISASI

Prof. Dr. H. Wahyuddin Hamid, M.Si.

Manajemen Konflik dalam Kehidupan Berorganisasi

Prof. Dr. H. Wahyuddin Hamid, M.Si.

PT CIPTA DIGITAL EDUKASI

Anggota IKAPI: No. 666/DKI/2026



Manajemen Konflik dalam Kehidupan Berorganisasi

Penulis	: Prof. Dr. H. Wahyuddin Hamid, M.Si.
ISBN	: 978-634-7808-06-6 (PDF)
Penyunting Naskah	: Dr. apt. Munifah Wahyuddin, M.Sc., dan Ns. Munadiah Wahyuddin, S.Kep., M.Kes.
Tata Letak	: Lia Anggreani Napitupulu, S.S.
Desain Sampul	: Novikean Keysah Sanisri

Penerbit

PT Cipta Digital Edukasi

Jl. Wijaya Ii/Wijaya Grand Centre Blok G-15, Desa/Kelurahan Pulo, Kec. Kebayoran Baru, Kota Adm.
Jakarta Selatan, Provinsi DKI Jakarta, Kode Pos: 1216

E-Mail : penerbitcde@gmail.com

Website : cideka.com

© Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak ciptaan tersebut pertama kali dilakukan pengumuman.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit. Ketentuan Pidana Sanksi Pelanggaran Pasal 2 UU Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta.

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan prebuttal sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (Tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku referensi berjudul *Manajemen Konflik dalam Kehidupan Berorganisasi* dapat diselesaikan dengan baik dan hadir di tengah pembaca.

Buku ini disusun untuk menguraikan secara komprehensif dinamika konflik yang muncul dalam kehidupan berorganisasi, baik dalam lingkungan kerja, komunitas, maupun kelompok sosial lainnya. Pembahasan diarahkan pada pemahaman penyebab konflik, cara mengelola perbedaan, serta upaya membangun komunikasi yang sehat dan produktif, dengan penyajian yang runtut dan mudah dipahami oleh berbagai kalangan.

Buku ini ditujukan untuk masyarakat umum dan dipasarkan secara luas sebagai upaya memperluas pemahaman tentang pentingnya pengelolaan konflik dalam menciptakan hubungan organisasi yang harmonis. Diharapkan buku ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat serta mendorong kesadaran kolektif mengenai pentingnya sikap terbuka, bijak, dan bertanggung jawab dalam kehidupan berorganisasi.

Jakarta, Juli 2026

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
Bab 1: Memahami Konflik dalam Organisasi.....	1
1.1 Pengertian Konflik dalam Kehidupan Organisasi	1
1.2 Konflik sebagai Bagian dari Dinamika Kerja	4
1.3 Perbedaan Konflik Sehat dan Konflik Merusak.....	8
1.4 Pentingnya Manajemen Konflik bagi Keberlangsungan Organisasi.....	11
Bab 2: Sumber dan Penyebab Konflik Organisasi	16
2.1 Perbedaan Kepentingan, Tujuan, dan Prioritas Kerja	16
2.2 Komunikasi yang Tidak Efektif sebagai Pemicu Konflik....	20
2.3 Perbedaan Kepribadian, Nilai, dan Gaya Kerja	23
2.4 Ketimpangan Peran, Wewenang, dan Pembagian Sumber Daya.....	27
Bab 3: Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi	31
3.1 Konflik Intrapersonal dalam Diri Individu.....	31
3.2 Konflik Interpersonal Antaranggota Organisasi.....	35
3.3 Konflik Antarkelompok atau Antarunit Kerja.....	38
3.4 Konflik Struktural dalam Sistem Organisasi.....	42
Bab 4: Dinamika Konflik di Lingkungan Kerja	46

4.1 Tahapan Munculnya Konflik dalam Organisasi.....	46
4.2 Perubahan Konflik dari Masalah Kecil Menjadi Besar	50
4.3 Dampak Konflik terhadap Kinerja dan Hubungan Kerja.....	53
4.4 Faktor yang Mempercepat atau Meredakan Konflik.....	57
Bab 5: Komunikasi dalam Manajemen Konflik	61
5.1 Peran Komunikasi Terbuka dalam Mencegah Konflik	61
5.2 Mendengarkan Aktif dan Memahami Sudut Pandang Lawan Bicara.....	65
5.3 Bahasa, Emosi, dan Persepsi dalam Konflik.....	69
5.4 Strategi Membangun Dialog yang Produktif.....	73
Bab 6: Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan Konflik	77
6.1 Peran Pemimpin dalam Membaca Situasi Konflik.....	77
6.2 Gaya Kepemimpinan dalam Menghadapi Konflik.....	81
6.3 Pengambilan Keputusan yang Adil dan Objektif	85
6.4 Keteladanan Pemimpin dalam Membangun Suasana Kerja Sehat	89
Bab 7: Strategi Penyelesaian Konflik.....	93
7.1 Menghindar, Mengalah, Berkompromi, Bersaing, dan Berkolaborasi.....	93
7.2 Negosiasi sebagai Cara Mencapai Kesepakatan	97
7.3 Mediasi dalam Penyelesaian Konflik Organisasi.....	101
7.4 Membangun Solusi yang Menguntungkan Semua Pihak...	105

Bab 8: Konflik, Budaya Organisasi, dan Perubahan	109
8.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Pola Konflik.....	109
8.2 Konflik dalam Proses Perubahan Organisasi	113
8.3 Resistensi Anggota terhadap Kebijakan Baru	117
8.4 Membangun Budaya Kerja yang Adaptif dan Terbuka.....	121
Bab 9: Pencegahan Konflik dalam Organisasi.....	125
9.1 Membentuk Aturan Kerja yang Jelas dan Transparan	125
9.2 Penguatan Koordinasi dan Pembagian Peran.....	129
9.3 Membangun Kepercayaan Antaranggota Organisasi	133
9.4 Evaluasi Rutin sebagai Upaya Deteksi Dini Konflik	137
Bab 10: Membangun Organisasi Kolaboratif dan Harmonis	141
10.1 Konflik sebagai Peluang Pembelajaran Organisasi.....	141
10.2 Mendorong Kolaborasi Lintas Individu dan Tim.....	145
10.3 Etika, Empati, dan Profesionalitas dalam Bekerja	149
10.4 Arah Pengembangan Organisasi yang Sehat dan Berkelanjutan.....	153
Daftar Pustaka.....	157
Profil Penulis	164

Daftar Pustaka

- Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230–275.
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali. (2021). Leadership and organizational performance: The role of conflict management and employee engagement. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(4), 1–15.
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2020). *Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions*. Kogan Page.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216–244.
- Bollen, K., & Euwema, M. C. (2021). Workplace mediation and conflict resolution: The impact of mediation on conflict management and working relationships. *Conflict Resolution Quarterly*, 38(3), 251–268.
- Burnes, B. (2020). *Managing change* (8th ed.). Pearson Education.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and*

- commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Lynch, J. W., & Outlaw, R. (2021). Bringing “fairness” back to organizational justice: A review and integration of fairness-related concepts. *Academy of Management Annals*, 15(2), 568–611.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., & Weiss, H. M. (2022). Organizational justice: Where we have been and where we are going. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 541–568.
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative overload. *Harvard Business Review*, 94(1), 74–79.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2020). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Routledge.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2020). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Dirks, K. T., Kim, P. H., Ferrin, D. L., & Cooper, C. D. (2021). Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 166, 185–200.

- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3rd ed.). CRC Press.
- Elgoibar, P., & Euwema, M. C. (2021). Editorial: Conflict management and trust relationships in organizations. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15.
- Esbati, Z., & Korunka, C. (2021). Does intragroup conflict intensity matter? The moderating effects of conflict management on emotional exhaustion and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2020). Conflict in teams: A review and new directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 349–377.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2022). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing

- predictions. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 1955–1974.
- Kaptein, M. (2021). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 172(2), 307–322.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2020). The influence of internal communication on employee engagement and organizational outcomes. *Public Relations Review*, 46(2).
- Kim, S., & Rhee, Y. (2020). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 32(1–2), 2–17.
- Kluger, A. N., & Itzchakov, G. (2022). The power of listening at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121–146.
- Latreille, P. L. (2020). Workplace mediation: A theoretical and empirical review. *International Journal of Human Resource Management*, 31(19), 2401–2425.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2021). *Negotiation* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Men, L. R. (2021). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 35(2), 264–284.

- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2020). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 177–202.
- Ningtyas, A. S. C., Naviani, H., & Wuryani, E. (2024). Conflict in organizations: Its connection to a healthy and productive work environment. *SINERGI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 14(1), 28–36.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Omene, G. R. (2021). Conflict management strategies as a prerequisite for effective organizational performance: An exploratory analysis. *International Journal of Business and Law Research*, 9(3), 187–199.
- Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118–137.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2021). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 5–41.
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations* (5th ed.). Routledge.

- Rawlins, B. L. (2021). *Measuring organizational transparency: Development and validation of a scale*. Public Relations Journal.
- Rispens, S., Jehn, K. A., & Steinel, W. (2021). Conflict in workgroups: Constructive, destructive, and asymmetric conflict. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 347–372.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593–600.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Soto, C. J. (2021). How replicable are links between personality traits and consequential life outcomes? The life outcomes of personality replication project. *Psychological Science*, 32(5), 711–727.
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2021). The job demands-resources model and employee well-being: A review and future directions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1–11.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2021). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument profile and interpretive report*. CPP, Inc.

- Thompson, L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2019). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 71, 181–205.
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Chen, N. Y. F. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 545–568.
- Velez, M. J., & Neves, P. (2022). The relationship between empathy and workplace outcomes: A systematic review of organizational research. *European Management Review*, 19(4), 579–596.
- Wang, Q., Liu, Y., Wang, X., & Zhang, Y. (2022). Collaborative conflict management and team effectiveness: Evidence from organizational work teams. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2021). *Informal and incidental learning in the workplace* (2nd ed.). Routledge.
- Weger, H., Castle Bell, G., Minei, E. M., & Robinson, M. C. (2014). The relative effectiveness of active listening in initial interactions. *International Journal of Listening*, 28(1), 13–31.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

Buku referensi berjudul **Manajemen Konflik dalam Kehidupan Berorganisasi** mengulas secara komprehensif berbagai dinamika konflik yang muncul dalam aktivitas organisasi, baik di lingkungan kerja, komunitas, maupun kehidupan sosial sehari-hari. Pembaca diajak memahami bahwa konflik bukan selalu hal negatif, tetapi dapat menjadi bagian penting dalam proses pengembangan hubungan dan pengambilan keputusan.

Berbagai aspek penting dibahas secara mendalam, mulai dari penyebab munculnya konflik, bentuk-bentuk perbedaan pendapat, hingga cara mengelola dan menyelesaikan konflik secara bijaksana. Buku ini juga menyoroti pentingnya komunikasi yang efektif, sikap saling menghargai, serta kemampuan menyesuaikan diri dalam menjaga keharmonisan dan produktivitas di dalam organisasi.

Ditujukan untuk masyarakat umum, buku ini memberikan wawasan yang luas tentang pentingnya keterampilan mengelola konflik dalam kehidupan bersama, sekaligus mengajak pembaca memahami bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi peluang untuk memperkuat kerja sama dan meningkatkan kualitas hubungan sosial.