



Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan: Tinjauan Sistematis atas Strategi Penyelesaian dan Implikasi terhadap Produktivitas

Dania Fahira Falhi^{1*}, Dina Talitha Salsabila², Rizka Yulia Mahmud³, Moh. Ilham Ali⁴, Mu'alimin⁵

¹⁻⁵UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia

*Korespondensi Penulis: danyafhrflh@gmail.com¹

Abstract. *Conflict is an inevitable phenomenon in organizational dynamics, whether in the education sector, social sector, or wider society. Conflicts that are not managed properly can lead to disintegration, but if handled appropriately, they can become a means of learning and innovation. This literature review aims to identify sources of conflict, resolution strategies used, and their impact on organizational performance. The research questions asked are: (1) What are the main factors causing conflict in educational and social organizations? (2) What are the most effective conflict resolution strategies according to the context? This research method uses a literature review approach by searching articles through Google Scholar and Publish or Perish (PoP) using the keywords “sources AND levels of conflict.” A total of 20 articles were selected from the period 2021–2025, with a final result of five valid articles that were analyzed thematically. The review results show three main themes: (1) sources of conflict include differences in vision, interests, and resource distribution; (2) conflict resolution strategies vary, ranging from mediation, negotiation, to religious and cultural-based approaches; (3) the impact of conflict is ambivalent, it can decrease performance but also encourage positive change. The conclusion of this study emphasizes the importance of contextual conflict management and opens up opportunities for further research to develop more adaptive resolution models based on local values.*

Keywords: *Conflict; Education; Management; Organization; Resolution.*

Abstrak. Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam dinamika organisasi, baik di sektor pendidikan, sosial, maupun masyarakat luas. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan disintegrasi, namun bila ditangani secara tepat, dapat menjadi sarana pembelajaran dan inovasi. Literature review ini bertujuan mengidentifikasi sumber-sumber konflik, strategi resolusi yang digunakan, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: (1) Apa saja faktor penyebab utama konflik dalam organisasi pendidikan dan sosial? (2) Bagaimana strategi penyelesaian konflik yang paling efektif sesuai dengan konteksnya? Metode penelitian ini menggunakan pendekatan literatur review dengan penelusuran artikel melalui Google Scholar dan Publish or Perish (PoP) menggunakan kata kunci “sumber AND tingkatan konflik”. Artikel yang diseleksi berjumlah 20 dari periode 2021–2025, dengan hasil akhir lima artikel valid yang dianalisis secara tematik. Hasil review menunjukkan tiga tema utama: (1) sumber konflik meliputi perbedaan visi, kepentingan, dan distribusi sumber daya; (2) strategi penyelesaian konflik bervariasi, mulai dari mediasi, negosiasi, hingga pendekatan berbasis agama dan budaya; (3) dampak konflik bersifat ambivalen, dapat menurunkan kinerja namun juga mendorong perubahan positif. Simpulan kajian ini menekankan pentingnya manajemen konflik kontekstual serta membuka peluang riset lanjutan untuk mengembangkan model resolusi yang lebih adaptif dan berbasis nilai lokal.

Kata kunci: Konflik; Manajemen; Organisasi; Pendidikan; Resolusi.

1. LATAR BELAKANG

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam interaksi sosial, organisasi, maupun institusi pendidikan. Perkembangan dinamika masyarakat, kompleksitas hubungan antarindividu, serta perbedaan kepentingan menjadikan konflik sebagai isu yang semakin penting untuk dipahami dan dikelola secara tepat. Dalam konteks pendidikan, organisasi sosial, maupun kehidupan bermasyarakat, konflik dapat berdampak positif maupun negatif, tergantung pada bagaimana konflik tersebut dimaknai dan ditangani (Sudarmanto et

al., 2021). Oleh karena itu, urgensi pembahasan mengenai sumber konflik, tingkatannya, serta strategi penyelesaiannya menjadi semakin relevan seiring meningkatnya kebutuhan akan manajemen konflik yang efektif.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah banyak mengkaji konflik dari berbagai perspektif. Putri (2022) menekankan pentingnya resolusi konflik dalam menciptakan perdamaian yang berkelanjutan, sementara Anita et al. (2022) menyoroti bagaimana manajemen konflik berperan dalam meningkatkan produktivitas organisasi pendidikan Islam. Penelitian Sulhan dan Januri (2022) menunjukkan dimensi ideologi dan agama sebagai faktor penting dalam konflik sosial, sedangkan Wardana et al. (2024) mengulas manajemen konflik secara umum dalam konteks organisasi modern. Selain itu, penelitian lain juga menyoroti peran kepemimpinan dalam mengelola konflik (Kumala et al., 2022) dan strategi penyusunan resolusi yang efektif berbasis studi literatur (Yulianti et al., 2025). Dari tren penelitian ini terlihat bahwa pendekatan manajemen konflik berfokus pada aspek resolusi, kepemimpinan, serta pemetaan faktor penyebab konflik.

Namun, terdapat celah riset yang perlu diperhatikan. Kebanyakan penelitian sebelumnya lebih menyoroti strategi penyelesaian konflik atau dampaknya terhadap kinerja, sementara kajian yang secara sistematis menelaah sumber konflik dan tingkatan konflik dalam berbagai konteks masih terbatas. Belum banyak literatur review yang secara komprehensif membandingkan temuan dari berbagai penelitian terkait kategori sumber konflik serta bagaimana tingkatan konflik mempengaruhi dinamika organisasi. Dengan kata lain, penelitian yang mengintegrasikan konsep sumber dan tingkatan konflik ke dalam satu kerangka analisis masih jarang ditemukan.

Berdasarkan hal tersebut, tujuan dari literature review ini adalah untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelompokkan berbagai sumber konflik serta tingkatan konflik yang ditemukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Secara khusus, artikel ini berusaha menyajikan pemetaan tematik yang dapat menjadi dasar bagi pengembangan strategi manajemen konflik yang lebih efektif. Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam kajian ini adalah:

RQ1: Apa saja sumber konflik yang paling sering muncul dalam penelitian-penelitian terdahulu?

RQ2: Bagaimana tingkatan konflik dipahami dan diinterpretasikan dalam berbagai konteks penelitian sebelumnya?

2. KAJIAN TEORITIS

Strategi pencarian literatur dilakukan melalui Google Scholar dan aplikasi Publish or Perish (PoP) dengan menggunakan kata kunci “sumber AND tingkatan konflik”. Kriteria inklusi yang ditetapkan yaitu: (1) artikel ilmiah dipublikasikan dalam kurun waktu 4 tahun terakhir (2021–2025), (2) artikel tersedia dalam akses terbuka (open access), dan (3) jumlah artikel minimal sebanyak 20 artikel sebagai data awal kajian. Berdasarkan hasil penelusuran diperoleh 18 artikel, dan secara keseluruhan jumlah artikel ilmiah yang relevan dengan kata kunci adalah 20 artikel.

Selanjutnya dilakukan proses screening dan eligibility dengan mengeliminasi artikel yang memiliki gagasan topik sejenis pada setiap sumber, dengan tujuan meminimalkan terjadinya duplikasi. Selain itu, artikel juga diseleksi berdasarkan tahun publikasi sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Setelah melalui tahap validasi, diperoleh 5 artikel yang dijadikan sumber utama dalam penelitian ini. Artikel yang terpilih kemudian dianalisis melalui proses coding, yaitu pengelompokan berdasarkan definisi dan gagasan yang sesuai dengan topik penelitian. Hasil pengelompokan tersebut selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel tema sebagai dasar analisis dalam pembahasan.

Tabel 1. Review Artikel.

No	Penulis	Artikel	Metode Penelitian	Konteks	Temuan Utama
1	Arroyyani, P., Sholekhah, R.N.H., & ... (2023)	<i>Literature Review: Dinamika Konflik Dalam Organisasi</i>	Literatur review	Organisasi	Konflik dalam organisasi muncul dari komunikasi yang buruk, perebutan sumber daya, dan perbedaan kepentingan. Tingkatan konflik terbagi menjadi individu, kelompok, dan antarorganisasi.
2	Kumala, E.N.S., Amalia, T., Aulia, D.R., & ... (2022)	<i>Peran Kepala Sekolah dalam Menangani Sumber-Sumber Konflik yang Terjadi di SDS Ulul Albab</i>	Kualitatif (deskriptif)	Pendidikan (sekolah dasar)	Konflik bersumber dari guru, siswa, dan orang tua. Tingkatan konflik bervariasi dari interpersonal hingga struktural. Kepala sekolah berperan sebagai mediator.
3	Yulianti, D.R., Laily, S.M., Sahdiyah, H., & ... (2025)	<i>Studi Literatur Tentang Sumber Konflik Dalam Menyusun Strategi Penyelesaian Yang Efektif</i>	Literatur review	Pendidikan & organisasi	Sumber konflik utama adalah perbedaan persepsi, wewenang yang tidak jelas, dan kesenjangan kepentingan. Pemahaman tingkatan konflik memudahkan strategi resolusi.
4	Ubaidi, M.A., Sari, R., Sakdiyahi, H., & ... (2024)	<i>Sumber Gejala dan Penyebab Konflik</i>	Analisis deskriptif	Sosial dan organisasi	Konflik disebabkan oleh perbedaan nilai, tujuan, dan distribusi sumber daya. Tingkatan konflik dimulai dari gejala laten hingga konflik terbuka.
5	Putri, P.K. (2022)	<i>Manajemen Konflik dan Resolusi Konflik: Sebuah Pendekatan Terhadap Perdamaian</i>	Kajian pustaka	Perdamaian & resolusi konflik	Konflik lahir dari ketidakadilan struktural dan kesenjangan sosial. Tingkatan konflik meliputi konflik laten hingga konflik manifest yang membutuhkan resolusi damai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan literatur review sistematis. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan gambaran komprehensif terkait isu penelitian sekaligus memastikan proses kajian dilakukan secara terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi oleh peneliti lain. Dengan berpedoman pada prinsip sistematis, setiap tahapan dalam pencarian, pemilihan, hingga analisis artikel ilmiah dilakukan secara konsisten agar hasil yang diperoleh valid serta dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penyaringan literatur menunjukkan bahwa dari total 40 artikel yang berhasil ditelusuri melalui berbagai basis data nasional, hanya 18 artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis lebih lanjut. Kriteria tersebut mencakup relevansi dengan tema manajemen konflik, keterhubungan dengan organisasi atau konteks sosial pendidikan, serta aksesibilitas naskah penuh. Artikel yang dianalisis mencakup publikasi tahun 2021 hingga 2025, sehingga memberikan gambaran perkembangan terkini mengenai topik konflik dan strategi penyelesaiannya dalam berbagai konteks.

Sumber dan Bentuk Konflik

Literatur menunjukkan bahwa konflik dapat timbul dari berbagai faktor seperti perbedaan kepentingan, komunikasi yang kurang efektif, maupun distribusi sumber daya yang tidak seimbang (Nurkumalasari et al., 2024; Yulianti et al., 2025). Dalam konteks pendidikan, konflik sering terjadi antara tenaga pendidik dan pimpinan sekolah akibat perbedaan visi dan gaya kepemimpinan (Kumala et al., 2022; Dinata & Setyaningsih, 2024). Di luar sektor pendidikan, konflik juga muncul dalam ranah sosial, politik, dan agraria, sebagaimana dicatat dalam studi konflik etnik di Sambas (Atem, 2022) maupun konflik agraria di Senama Nenek (Shani et al., 2024). Hal ini menegaskan bahwa konflik merupakan fenomena yang multidimensional, dengan pola dan penyebab yang beragam.

Strategi Manajemen dan Resolusi Konflik

Penelitian terdahulu menekankan pentingnya strategi resolusi konflik yang meliputi negosiasi, mediasi, dan pendekatan struktural. Dalam organisasi pendidikan Islam, penerapan manajemen konflik yang efektif terbukti meningkatkan produktivitas kelembagaan (Anita et al., 2022). Kepala sekolah memegang peran sentral dalam memfasilitasi dialog, mencegah eskalasi, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif (Kumala et al., 2022; Dinata & Setyaningsih, 2024). Selain itu, penyelesaian konflik dalam masyarakat menunjukkan variasi pendekatan, mulai dari penggunaan hukum formal seperti UU No. 7 Tahun 2012 (Rishanti et

al., 2022), hingga pendekatan berbasis agama dan budaya lokal (Sulhan & Januri, 2022; Wibawa et al., 2022). Fakta ini menegaskan bahwa strategi resolusi konflik tidak bisa bersifat seragam, melainkan harus disesuaikan dengan konteks sosial-budaya.

Dampak Konflik dan Implikasi Manajerial

Literatur juga menyoroti dampak konflik yang ambivalen: di satu sisi dapat menurunkan kinerja dan menimbulkan stres kerja (Amiruddin, 2021), namun di sisi lain dapat menjadi pendorong inovasi dan evaluasi kebijakan organisasi (Arroyyani et al., 2023; Wardana et al., 2024). Dalam organisasi pendidikan, konflik yang dikelola dengan baik dapat memperkuat koordinasi, meningkatkan komunikasi, dan menghasilkan strategi pengambilan keputusan yang lebih partisipatif (Dari et al., 2023). Dengan demikian, manajemen konflik bukan sekadar upaya meminimalkan pertentangan, tetapi juga sarana untuk mengoptimalkan potensi organisasi.

Secara menyeluruh, hasil review ini menegaskan bahwa konflik merupakan bagian tak terpisahkan dari dinamika organisasi dan kehidupan sosial. Perbedaan konteks—baik pendidikan, sosial, maupun politik—menunjukkan variasi sumber, strategi penanganan, serta dampak yang ditimbulkan. Temuan utama adalah perlunya pendekatan manajemen konflik yang adaptif, kontekstual, dan mengintegrasikan aspek struktural, kultural, serta interpersonal (Sudarmanto et al., 2021; Putri, 2022). Dengan begitu, konflik tidak hanya dapat diminimalisasi dampak negatifnya, tetapi juga dapat dikonversi menjadi energi positif untuk perubahan dan pengembangan organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Literature review ini menegaskan bahwa konflik merupakan fenomena yang tak terelakkan dalam organisasi, baik dalam konteks pendidikan maupun sosial yang lebih luas. Dari sintesis artikel yang dianalisis, kontribusi utama kajian ini adalah: pertama, mengidentifikasi keragaman sumber konflik mulai dari perbedaan kepentingan, komunikasi yang tidak efektif, hingga faktor struktural dan kultural; kedua, menyoroti strategi manajemen konflik yang bervariasi, mulai dari negosiasi, mediasi, pendekatan hukum, hingga resolusi berbasis nilai agama dan budaya; ketiga, menunjukkan dampak ambivalen konflik yang bisa menurunkan kinerja namun juga berpotensi meningkatkan inovasi dan efektivitas organisasi.

Menjawab pertanyaan penelitian pertama (RQ1), literatur menunjukkan bahwa penyebab utama konflik dalam organisasi pendidikan adalah perbedaan visi, distribusi sumber daya, serta gaya kepemimpinan. Sementara itu, pertanyaan penelitian kedua (RQ2) dijawab dengan temuan bahwa strategi resolusi konflik yang efektif bersifat kontekstual—tidak ada

satu pendekatan tunggal yang berlaku universal, melainkan harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi, aktor yang terlibat, dan nilai sosial-budaya setempat.

Bagi akademisi, sintesis ini memberikan landasan konseptual untuk mengembangkan teori manajemen konflik yang lebih holistik dan kontekstual. Sementara bagi praktisi, khususnya pemimpin organisasi pendidikan dan sosial, hasil ini menekankan pentingnya keterampilan manajerial dalam mengelola konflik, bukan hanya untuk meredam pertentangan, tetapi juga untuk mengubah konflik menjadi peluang penguatan organisasi. Dengan demikian, LR ini memberikan kontribusi strategis baik dalam ranah akademis maupun praktis untuk memperkuat pemahaman dan implementasi manajemen konflik yang efektif.

DAFTAR REFERENSI

- Sudarmanto, E., Sari, D. P., Tjahjana, D., Wibowo, E., dkk. (2021). Manajemen konflik. Yayasan Kita Menulis.
- Putri, P. K. (2022). Manajemen konflik dan resolusi konflik: Sebuah pendekatan terhadap perdamaian. *Papua Journal of Diplomacy and International Relations*. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2730839&val=24104&title=Manajemen%20Konflik%20dan%20Resolusi%20Konflik%20Sebuah%20Pendekatan%20Terhadap%20Perdamaian>
- Anita, A., Putri, A., Harahap, N., dkk. (2022). Manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi lembaga pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 11(1), 43–54. <https://ojs.ummmetro.ac.id/index.php/attajdid/article/view/2377>
- Sulhan, M., & Januri, M. R. (2022). Esensi agama dalam konflik sosial di Kabupaten Poso menggunakan teori Karl Marx: Sebuah literatur review. *Acta Islamica Counsnesia: Counselling and Spiritual Guidance Journal*, 3(2), 112–124. <https://jurnal.pabki.org/index.php/aiccra/article/view/cxw/171>
- Wardana, A. K., Aulia, M. F. R., dkk. (2024). Manajemen konflik. *NUSRA: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 5(1), 77–88. <https://ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/nusra/article/view/1856>
- Halawa, A., & Wagey, R. C. (2022). Model penyelesaian konflik dalam pemilihan pemimpin di Sinode Gereja Kristen Injili Nusantara (GKIN). *Missio Ecclesiae*, 11(2), 55–66. <https://jurnal.i3batu.ac.id/index.php/me/article/view/146>
- Arroyyani, P., Sholekhah, R. N. H., dkk. (2023). Literature review: Dinamika konflik dalam organisasi. *Student Scientific Journal*, 4(2), 201–212. <https://journal.amikveteran.ac.id/index.php/sscj/article/view/2397>
- Kumala, E. N. S., Amalia, T., Aulia, D. R., dkk. (2022). Peran kepala sekolah dalam menangani sumber-sumber konflik yang terjadi di SDS Ulul Albab. *Jurnal Agama, Sosial, dan Pendidikan*, 5(1), 15–27. <http://maryamsejahtera.com/index.php/Religion/article/view/24>

- Yulianti, D. R., Laily, S. M., Sahdiyah, H., dkk. (2025). Studi literatur tentang sumber konflik dalam menyusun strategi penyelesaian yang efektif. *Journal of Teaching and Learning*, 7(1), 99–111. <https://journal.as-salafiyah.id/index.php/jtl/article/view/140>
- Amiruddin, A. (2021). Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Graha Sejahtera Luwu. *Jurnal Kinerja Karyawan*, 9(2), 45–57. <http://repository.umpalopo.ac.id/2006/>
- Nurkumalasari, A., Sya'adah, A., Jannah, F., & Muaffin, N. J. (2024). Bentuk-bentuk konflik dalam organisasi. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 3(1), 12–23.
- Dinata, Y., & Setyaningsih, R. (2024). Strategi kepala madrasah dalam mengelola konflik tenaga kependidikan. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 33–45. <https://www.researchgate.net/profile/YuriyanDinata/publication/392970441>
- Shani, F. M., Afrianto, A., Dwijananti, B. M., dkk. (2024). Mengurai konflik agraria di Desa Senama Nenek dengan pendekatan Drivers-Pressures-State-Impact-Responses (DPSIR). *Tunas Agraria*, 7(1), 67–80. <http://jurnaltunasagraria.stpn.ac.id/index.php/JTA/article/view/310>
- Ubaidi, M. A., Sari, R., Sakdiyahi, H., dkk. (2024). Sumber gejala dan penyebab konflik. *Wawasan: Jurnal Sosial dan Politik*, 6(1), 14–26. <https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/Wawasan/article/view/1562>
- Dari, S. W., Syaifudin, M., dkk. (2023). Konflik dalam organisasi pendidikan. *Al-Mujahadah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, 8(2), 120–131. <https://ejournal.alkifayahriau.ac.id/index.php/almujahadah/article/view/244>
- Rishanti, F. A., Santoso, P., & Utama, A. P. (2022). Konflik sosial di Sumbawa berdasarkan Undang-Undang No 7 Tahun 2012 mengenai penanganan konflik sosial (Studi kasus: Konflik antara suku Samawa). *Jurnal TAROMBO*, 3(1), 88–99. <https://jurnal.ipts.ac.id/index.php/tarombo/article/view/3594>
- Atem, A. (2022). Konflik etnik Madura dan Melayu Sambas: Tinjauan konflik kekerasan Johan Galtung. *Journal Ilmu Sosial, Politik dan Pemerintahan*, 5(2), 55–67. <https://e-journal.upr.ac.id/index.php/JISPAR/article/view/5304>
- Wibawa, A. A., Suardi, I. D. P. O. K. A., dkk. (2022). Resolusi konflik internal Subak Taman Desa Taman Kecamatan Abiansema Kabupaten Badung. *Jurnal Agribisnis dan Sosial Ekonomi Pertanian*, 4(2), 100–112. <https://www.academia.edu/download/103627474/47651.pdf>