



Systematic Literatur Review (SLR): Manajemen Konflik dan Perilaku Organisasi dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Kondusif di Sekolah

Victor Budi Leatemia¹, Yulipince Yogi¹, Ulan P J Pertiwi¹, Titin Sumarni¹, Yan Hendrik Ruatakurei¹

¹ Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan, Universitas Bina Bangsa

*Corresponding author email: victorleatemia08@gmail.com

Article Info

Article history:

Received April 12, 2026

Approved May 18, 2026

Keywords:

Conflict Management, Organization, Conducive

ABSTRACT

Conflict is an inevitable part of organizational life, including in educational organizations such as schools. Interactions involving individuals with different backgrounds, interests, perceptions, and roles have the potential to cause conflict, whether between teachers, between teachers and principals, or with parents. If conflicts are not managed properly, they can have a negative impact on the school climate, reduce teacher performance, and disrupt the quality of the learning process. Conversely, conflicts that are managed effectively can become a means of organizational learning, strengthen cooperation, and create a conducive work environment. This study aims to comprehensively analyze the role of conflict management and organizational behavior in creating a conducive work environment in schools through a Systematic Literature Review (SLR) approach. Data were obtained from reputable national journal articles published in the last five years (2020–2025), which were collected through the Google Scholar database using the Publish or Perish application. A total of 13 relevant articles were systematically analyzed to identify patterns, strategies, and key findings related to conflict management, organizational behavior, and organizational culture in educational settings. The results of the study show that the application of collaborative, communicative, and problem-solving-oriented conflict management contributes significantly to improving teacher performance and creating a harmonious school climate. Organizational behavior supported by a positive organizational culture, visionary and open school leadership, and effective communication has been proven to minimize the negative impact of conflict and turn it into opportunities for performance improvement and innovation. Thus, conflict management and organizational behavior are strategic elements that not only function as problem-solving mechanisms but also as instruments for strengthening the quality of educational organizations in a sustainable manner.

ABSTRAK

Konflik merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi, termasuk dalam konteks organisasi pendidikan seperti sekolah. Interaksi yang melibatkan berbagai individu dengan latar belakang, kepentingan, persepsi, dan peran yang berbeda berpotensi menimbulkan konflik, baik antar guru, antara guru dan kepala sekolah, maupun dengan orang tua peserta didik. Apabila konflik tidak dikelola secara tepat, kondisi ini dapat berdampak negatif terhadap iklim sekolah, menurunkan kinerja guru, serta mengganggu kualitas proses pembelajaran. Sebaliknya, konflik yang dikelola secara efektif dapat menjadi sarana pembelajaran

organisasi, memperkuat kerja sama, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif peran manajemen konflik dan perilaku organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif di sekolah melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Data diperoleh dari artikel jurnal nasional bereputasi yang dipublikasikan dalam rentang waktu lima tahun terakhir (2020–2025), yang dikumpulkan melalui basis data Google Scholar menggunakan aplikasi Publish or Perish. Sebanyak 13 artikel yang relevan dianalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi pola, strategi, serta temuan utama terkait manajemen konflik, perilaku organisasi, dan budaya organisasi di lingkungan pendidikan. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan manajemen konflik yang kolaboratif, komunikatif, dan berorientasi pada pemecahan masalah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dan terciptanya iklim sekolah yang harmonis. Perilaku organisasi yang didukung oleh budaya organisasi positif, kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan terbuka, serta komunikasi yang efektif terbukti mampu meminimalkan dampak negatif konflik dan mengubahnya menjadi peluang peningkatan kinerja dan inovasi. Dengan demikian, manajemen konflik dan perilaku organisasi merupakan elemen strategis yang tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai instrumen penguatan kualitas organisasi pendidikan secara berkelanjutan.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite : Leatemia, V. B., Yogi, Y., Pertiwi, U. P. J., Sumarni, T., & Ruatakurei, Y. H. (2026). Systematic Literatur Review (Slr) : Manajemen Konflik Dan Perilaku Organisasi Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Kondusif Di Sekolah. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 7(2), 1778–1787. <https://doi.org/10.55681/jige.v7i2.5707>

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan jenis kebiasaan yang telah dikembangkan dan diterapkan dalam kehidupan kerja, yang mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik. Organisasi dengan budaya yang kuat dapat memengaruhi perilaku, kebiasaan kerja, dan interaksi karyawan satu sama lain.

Organisasi yang inklusif dan kolaboratif adalah organisasi yang mendorong kerja sama dan kerja tim di antara karyawan dengan gaya kerja yang berbeda. Keberagaman di tempat kerja dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi, yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, membangun budaya seperti itu tidaklah mudah. Berbagai faktor, seperti bias yang tidak disadari dan ketahanan terhadap perubahan, dapat membantu mencegah kelahiran yang tidak disengaja. Karena itu, penting untuk memahami bagaimana pemikiran strategis dapat diterapkan dalam organisasi untuk mencapai tujuan tim yang lebih efektif (Azraqi et al., 2025).

Konflik adalah bagian tak terpisahkan dari kehidupan manusia, termasuk dalam lingkungan sekolah. Di dunia pendidikan, konflik sering kali timbul akibat perbedaan pandangan, persepsi, dan kepentingan antara individu-individu di dalamnya, seperti antara guru, kepala sekolah, atau staf administrasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif terhadap iklim sekolah, termasuk menurunnya kinerja guru dan kualitas pembelajaran yang diberikan kepada siswa. Sebaliknya, manajemen konflik yang baik dan efektif justru dapat meningkatkan kinerja guru, memperbaiki hubungan antar sesama pendidik, serta menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis. Konflik di lingkungan sekolah merupakan fenomena yang tidak bisa dihindari, mengingat interaksi antar individu yang melibatkan berbagai latar belakang, peran, dan kepentingan. Konflik bisa muncul antar sesama guru, antara guru dan kepala sekolah, bahkan dengan orang tua siswa. Konflik yang tidak

dikelola dengan baik dapat menyebabkan ketegangan, menurunkan semangat kerja, serta mengganggu kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Di sisi lain, apabila konflik dikelola dengan baik, hal tersebut dapat menjadi peluang untuk peningkatan kinerja dan menciptakan hubungan yang lebih harmonis antar pihak terkait.

Konflik antar guru, antara guru dan kepala sekolah, serta konflik dengan orang tua siswa sering kali muncul, yang jika tidak ditangani dengan tepat, dapat memengaruhi kualitas pembelajaran dan kinerja guru. Dalam situasi ini, implementasi manajemen konflik yang efektif menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja guru. Konflik-konflik yang terjadi di sekolah ini telah berdampak pada terciptanya ketegangan dan gangguan dalam proses belajar mengajar. Manajemen konflik adalah proses pengelolaan perbedaan pendapat atau ketidaksepakatan antara individu atau kelompok untuk mencari solusi yang saling menguntungkan. Dalam konteks pendidikan, manajemen konflik melibatkan identifikasi, analisis, serta penerapan strategi penyelesaian yang dapat mengurangi dampak negatif dari konflik dan memperbaiki hubungan antar individu di sekolah. Beberapa teknik manajemen konflik yang biasa digunakan dalam lingkungan pendidikan antara lain adalah negosiasi, mediasi, dan kolaborasi, yang bertujuan untuk mengatasi masalah tanpa merugikan pihak manapun.

Menurut Rahim (2002), konflik di tempat kerja, termasuk di sekolah, sering terjadi akibat perbedaan pendapat dan tujuan antara anggota organisasi, yang jika tidak ditangani dengan baik, dapat menyebabkan ketegangan dan penurunan kinerja. Di sisi lain, penelitian oleh Thomas (2006) menyatakan bahwa manajemen konflik yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang lebih baik, memperbaiki komunikasi, dan meningkatkan kinerja anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan, konflik yang dihadapi oleh guru sering kali berhubungan dengan perbedaan dalam metode pengajaran, pengelolaan kelas, dan pembagian tugas yang tidak adil. Penelitian oleh Setiawan (2015) juga menunjukkan bahwa konflik yang dikelola dengan baik di lingkungan sekolah dapat meningkatkan semangat kerja guru dan menciptakan suasana yang mendukung proses belajar mengajar. Penerapan pendekatan mediasi dan negosiasi dalam penyelesaian konflik di sekolah dapat membantu para pihak yang terlibat untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi semua pihak dan memperbaiki kualitas pembelajaran (Rita Afriani, 2025).

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Systematic Literature Review* (SLR) yakni sebuah metodologi penelitian, riset, atau pengembangan yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis penelitian terkait dengan topik tertentu (Triandini et al. 2019). Tujuan dari *Systematic Literature Review* (SLR) adalah untuk menganalisis, mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menafsirkan penelitian yang telah ditetapkan dengan fokus pada pertanyaan penelitian yang relevan dengan topik yang diteliti (Barricelli et al. 2019). Tujuan lain dari penelitian *Systematic Literature Review* (SLR) adalah untuk menemukan dan mensintesis penelitian yang dirujuk secara komprehensif berdasarkan pertanyaan yang spesifik. Hal ini dilakukan dengan mengikuti prosedur yang terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi pada setiap langkah dalam prosesnya (Juandi 2021). Dengan kata lain, SLR bertujuan untuk menemukan jawaban atas pertanyaan yang serupa dalam penelitian-penelitian yang berbeda namun memiliki tema yang sama. Berdasarkan tahapan di atas, untuk mendukung penelitian ini, peneliti mengumpulkan artikel jurnal dari database *Google Scholar* menggunakan aplikasi *Publish or Perish*.

Data dikumpulkan dengan melakukan review artikel dan mendokumentasikannya dalam bentuk tabel dalam laporan penelitian. Berdasarkan hasil pencarian, ditemukan 20 artikel jurnal nasional bereputasi terindeks sinta yang diperoleh dari *Google Scholar* dan *Publish or Perish*. Kata kunci yang digunakan adalah "Penerapan model pembelajaran *discovery learning* untuk meningkatkan hasil belajar siswa sekolah dasar". Kriteria yang digunakan untuk memilih artikel ilmiah sebagai sumber informasi adalah artikel ilmiah yang telah diterbitkan dalam jurnal pada kurun waktu minimal 5 tahun terakhir yaitu antara tahun 2020 hingga tahun 2025, *full text* dan *open access*. Artikel yang dipilih adalah artikel jurnal yang memiliki penelitian serupa, kemudian artikel tersebut dianalisis dan dirangkum. Hasil penelitian kemudian disusun dalam satu pembahasan yang komprehensif dalam artikel ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam kajian literatur ini, hasil data penelitian yang telah dikumpulkan berisi analisis dan ringkasan dari artikel-artikel yang didokumentasikan terkait dengan Manajemen Konflik dan Perilaku organisasi yaitu sebanyak 13 artikel yang tersaji berikut ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Kharis Luqman, St. Rodliyah, dan Erma Fatmawati pada 4 Mei 2024 dengan judul artikel *Conflict Management and Organizational Behavior: Principal Strategie* menunjukkan bahwa konflik muncul dari kecemburuan sosial dan kesenjangan di antara guru. Dalam menghadapi konflik tersebut, kepala sekolah menggunakan strategi kolaboratif seperti pembinaan dan mediasi untuk resolusi.

Penelitian yang dilakukan oleh John Fajinmi dan Joseph Oloyede pada 20 Januari 2025 dengan judul artikel *Enhancing School Management Through School Heads' Conflict Resolution and Team Building Expertise* menunjukkan bahwa resolusi konflik proaktif meningkatkan operasi dan suasana sekolah. Selain itu, membangun tim memperkuat kohesi staf dan selaras dengan tujuan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Rifai Suhendra dan Wahyu Arif Hidayat pada 12 Oktober 2023 dengan judul *Strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik dan perilaku organisasi di SMA PGRI Situraja* menunjukkan bahwa kepala sekolah di SMA PGRI Situraja mengelola konflik dengan menggunakan strategi kolaborasi, akomodasi, dan kompromi. Strategi ini membantu mencegah dan menghindari konflik di lingkungan sekolah serta menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu meminimalkan dampak konflik yang timbul. Penerapan strategi ini mengarah pada peningkatan kinerja kerja tim di antara kepala sekolah dan guru, sehingga pemangku kepentingan mampu mencapai hasil yang lebih baik dalam menemukan solusi yang tepat untuk konflik.

Penelitian yang dilakukan oleh Kumala Sari et al. (2025) menunjukkan bahwa prinsip-prinsip psikologi manajemen, seperti motivasi, komunikasi yang efektif, dan kepemimpinan transformasional, secara signifikan berkontribusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung di lembaga pendidikan. Implementasi psikologi manajemen tercermin dalam pengembangan kurikulum, strategi pembelajaran, bimbingan konseling, dan peningkatan motivasi siswa. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan berupa resistensi terhadap perubahan, sumber daya yang terbatas, dan kurangnya dukungan manajemen yang menghambat implementasi yang efektif. Oleh karena itu, studi ini merekomendasikan pelatihan staf, pemberdayaan sumber daya manusia, dan pendekatan manajemen adaptif untuk mengatasi tantangan tersebut. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif di lembaga pendidikan.

Sementara itu, penelitian oleh Sheptea Mardhiyah Putri et al. (2024) menegaskan bahwa pembentukan budaya organisasi yang konstruktif sangat penting untuk mengoptimalkan kinerja kelembagaan, meningkatkan etos kerja, loyalitas, dan mencapai hasil maksimal dari semua anggota, termasuk pemimpin dan siswa. Langkah-langkah strategis untuk membangun budaya organisasi yang positif meliputi kepemimpinan visioner, perumusan visi dan misi yang koheren, pemberdayaan staf, serta penciptaan lingkungan kerja yang kooperatif. Penelitian ini juga mengidentifikasi elemen-elemen kunci seperti desain ruang fisik yang mendukung, suasana psikologis positif, sistem penghargaan, dan strategi manajemen konflik yang penting untuk mendorong pertumbuhan. Selain itu, studi ini menyoroti hambatan berupa resistensi terhadap perubahan dan perbedaan generasi, serta memberikan solusi praktis untuk mengatasi tantangan tersebut. Secara keseluruhan, membangun budaya organisasi yang baik merupakan upaya berkelanjutan yang membutuhkan dedikasi dari semua pihak yang terlibat dan berkontribusi pada peningkatan standar pendidikan.

Penelitian oleh Munthe (2024) menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengelola konflik dan berkomunikasi secara efektif berdampak positif pada kesejahteraan psikologis individu, kualitas hubungan pribadi, dan stabilitas sosial. Strategi manajemen konflik dan komunikasi yang efektif menumbuhkan keintiman dan kepercayaan di antara pasangan atau anggota keluarga, sehingga meningkatkan kualitas hubungan secara keseluruhan. Selain itu, organisasi yang mengadopsi budaya komunikasi terbuka lebih cenderung secara proaktif mengatasi konflik dan meminimalkan dampak negatif pada kinerja serta kesejahteraan. Pada tingkat yang lebih luas, penerapan manajemen konflik dan komunikasi yang efektif dapat mempromosikan perdamaian, rekonsiliasi, dan keadilan dalam konteks nasional maupun internasional. Oleh karena itu, peningkatan berkelanjutan dalam manajemen konflik dan keterampilan komunikasi menjadi sangat penting bagi individu dan organisasi untuk mencapai kehidupan yang seimbang dan bermakna.

Artikel oleh Sheptea Mardhiyah Putri et al. (2024) menekankan pentingnya membangun budaya organisasi yang baik di dalam sekolah untuk mendukung pertumbuhan siswa dan pendidik, serta menegaskan bahwa hal tersebut merupakan upaya berkelanjutan yang membutuhkan dedikasi berkelanjutan dari semua pihak yang terlibat. Elemen kunci yang diidentifikasi untuk menumbuhkan budaya organisasi yang positif meliputi kepemimpinan visioner, perumusan visi bersama, dan pemberdayaan staf. Penelitian ini juga membahas perlunya lingkungan kerja yang kooperatif untuk mendorong inovasi dan kreativitas di antara pendidik dan siswa. Selain itu, artikel ini mengatasi hambatan signifikan dalam mempertahankan budaya organisasi yang positif, seperti penolakan terhadap perubahan dan perbedaan generasi, serta mengusulkan solusi praktis. Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen lingkungan sekolah internal yang efektif sangat penting untuk meningkatkan standar pendidikan dan mendukung kemajuan akademik.

Penelitian oleh Maharani dan Hanif (2024) menggambarkan penerapan strategi manajemen konflik di sekolah sebagai langkah penting untuk meningkatkan harmoni dan efektivitas dalam lembaga pendidikan, serta menekankan bahwa manajemen konflik yang efektif dapat meningkatkan kapasitas lembaga pendidikan untuk menangani konflik. Studi ini juga menunjukkan bahwa sekolah dapat menumbuhkan tidak hanya pendidikan berkualitas, tetapi juga karakter yang baik dan kemampuan resolusi konflik pada siswa. Melalui tinjauan literatur, penelitian ini memberikan langkah-langkah konkret bagi lembaga pendidikan untuk mengelola konflik secara efektif. Selain itu, penelitian ini menyoroti bahwa banyak konflik dalam

pengaturan pendidikan berakar pada faktor psikologis, sehingga memerlukan tanggapan manajemen yang efektif.

Penelitian oleh Rita Afriani (2025) menunjukkan perlunya prosedur resolusi konflik yang lebih terstruktur dan formal di sekolah untuk meningkatkan efektivitas. Studi ini juga mengungkapkan bahwa guru di SD Negeri 10 Tualang umumnya memahami pentingnya manajemen konflik untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, namun keterampilan praktis dalam teknik manajemen konflik yang kompleks masih terbatas. Tantangan dalam menerapkan manajemen konflik meliputi kurangnya pelatihan khusus, keterbatasan sumber daya, serta adanya pendekatan yang berbeda dalam resolusi konflik. Selama ini, sekolah telah menggunakan strategi seperti mediasi informal dan diskusi terbuka yang efektif untuk konflik kecil, tetapi menghadapi tantangan ketika menangani masalah yang lebih besar. Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi manajemen konflik bersifat kompleks dan saling berhubungan, termasuk kepemimpinan sekolah, budaya organisasi, dan faktor eksternal.

Penelitian oleh Fadillah (2024) menunjukkan bahwa pendekatan manajemen konflik yang proaktif dan kolaboratif lebih efektif dalam menciptakan solusi jangka panjang dibandingkan dengan strategi lainnya. Studi ini juga menyoroti peran budaya organisasi dan kepemimpinan dalam menentukan keberhasilan resolusi konflik. Selain itu, penelitian ini mengkategorikan konflik organisasi ke dalam konflik tugas, hubungan, dan proses, yang masing-masing memiliki implikasi berbeda terhadap dinamika tim dan kepuasan kerja. Temuan penelitian menunjukkan bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat bertindak sebagai katalis bagi inovasi dan produktivitas. Dengan demikian, implementasi manajemen konflik yang strategis dapat membantu organisasi mengubah tantangan menjadi peluang untuk pertumbuhan berkelanjutan.

Penelitian oleh Fadillah (2024) menjelaskan bahwa konflik merupakan fenomena yang tak terhindarkan dalam kehidupan organisasi, dan apabila dikelola dengan bijak, konflik dapat mendorong perubahan dan kemajuan. Manajemen konflik yang terstruktur dan efektif mampu meningkatkan kolaborasi, kepercayaan, harga diri, kreativitas, produktivitas, serta kepuasan kerja di antara anggota organisasi. Resolusi konflik yang efektif juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi individu untuk berkontribusi serta berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama. Makalah ini menekankan bahwa konflik dapat muncul akibat perbedaan nilai, tujuan, dan persepsi, yang berpotensi mempersulit dinamika interpersonal. Oleh karena itu, studi ini menyoroti pentingnya memahami dan mengelola konflik guna mencapai kinerja organisasi yang lebih baik dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Sementara itu, penelitian oleh Ananda et al. (2025) mengungkapkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan iklim sekolah yang positif, yang ditunjukkan melalui peningkatan solidaritas dan partisipasi aktif di antara warga sekolah. Iklim sekolah yang positif memiliki peran penting dalam mendukung proses pengajaran dan pembelajaran yang efektif, memperkuat hubungan interpersonal, serta menumbuhkan suasana yang aman dan inklusif. Penerapan nilai-nilai budaya organisasi secara sistematis mengarah pada terciptanya lingkungan belajar yang mendukung dan kondusif. Selain itu, peran kepala sekolah dalam menginternalisasi nilai-nilai tersebut melalui kepemimpinan yang memberi teladan dan komunikasi terbuka memperkuat keberlanjutan budaya organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa nilai-nilai budaya organisasi berfungsi sebagai kekuatan pendorong dalam

membentuk lingkungan pendidikan yang berkualitas tinggi, harmonis, dan berorientasi pada tujuan.

Konsep dan Urgensi Manajemen Konflik Dalam Organisasi

Menurut kamus besar bahasa indonesia (KBBI), manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen yang juga terdapat di dalam manajemen konflik merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi karena tanpa manajemen yang efektif dan efisien tidak akan ada usaha yang berhasil. Selanjutnya, pemahaman konflik yang terdapat di dalam manajemen konflik dalam kamus besar bahasa indonesia (KBBI), konflik memiliki arti percekocokan, pertentangan, atau perselisihan. Selain itu, konflik juga berarti adanya pertentangan pendapat antara dua orang atau kelompok.

Organisasi terdiri dari berbagai macam komponen yang berbeda dan saling memiliki ketergantungan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan yang terdapat dalam organisasi seringkali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya ketika terjadi suatu organisasi, maka sesungguhnya terdapat banyak kemungkinan timbulnya konflik. Setiap organisasi yang melibatkan banyak orang, di samping ada kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi itu juga tidak jarang terjadi perbedaan pandangan, ketidakcocokan dan pertentangan di antara mereka yang mengarah pada konflik. Di dalam organisasi manapun terdapat konflik, baik yang masih tersembunyi maupun yang sudah terang-terangan.

Dengan demikian konflik merupakan kewajaran dalam suatu organisasi, termasuk dalam organisasi pendidikan. Konflik sebenarnya merupakan hal alamiah dalam interaksi dan interelasi sosial antar individu atau antar kelompok. Dahulu konflik dianggap sebagai gejala atau fenomena yang tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya. Karena itulah diperlukan upaya untuk mengelola konflik secara serius agar keberlangsungan suatu organisasi tidak terganggu. (Anwar, 2018) Di dalam organisasi, setiap hubungan antar pribadi mengandung adanya unsur- unsur konflik, perbedaan pendapat, atau perbedaan kepentingan. Konflik juga bisa disebut sebagai adanya situasi tindakan salah satu pihak yang berakibat menghalangi, menghambat atau mengganggu tindakan pihak lain yang menyebabkan kerugian. (Adela Yanuar Ismi et al., 2022).

Menurut Deutsch, konflik organisasi merupakan suatu hal yang umum ditempat kerja, karena orang selalu memiliki pandangan yang berbeda mengenai berbagai isu, kepentingan, ideologi, tujuan, dan aspirasi. Beberapa konsekuensi negatif dari konflik dapat mengganggu upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Akan tetapi, jika ditangani dengan benar maka konflik bisa mendapatkan keuntungan bagi individu, kelompok, dan organisasi, yaitu meningkatnya produktivitas, hubungan kerja lebih tangguh, meningkatkan output kreatif, dan menghasilkan solusi inovatif. (Ekawarna, 2018).

Rusdiana dalam Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan mengatakan Konflik organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber-sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

Untuk dapat mengatasi konflik-konflik yang ada pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing – masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia. Meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung suatu gagasan seolah-olah menentangnya, dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang satu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu tiap-tiap pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain. Kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang manajer yang bertugas memimpin suatu kelompok, untuk mengambil suatu keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan dan kewenangan yang melekat pada perannya. Dalam mengkaji peran budaya organisasi dalam manajemen konflik di tempat kerja, sangat penting untuk memahami praktik-praktik yang tepat yang harus diterapkan. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam bagaimana konflik timbul, berkembang, dan diatasi di lingkungan kerja. Salah satu praktik manajemen konflik yang tepat adalah memahami dan menghormati budaya organisasi. Ini melibatkan pengetahuan tentang norma, nilai, serta karakteristik unik dari budaya tersebut. Sebuah studi yang dilakukan oleh (Rahim & Magner, 1995) menekankan pentingnya mempertimbangkan budaya organisasi dalam manajemen konflik.

Selain itu, komunikasi terbuka dan pengertian antara anggota organisasi adalah elemen kunci dalam manajemen konflik yang sukses. Mengacu pada penelitian oleh (Kabanoff, B., & O'Brien, 2018), bahwa organisasi yang mempromosikan komunikasi terbuka, kolaborasi, dan penghormatan terhadap perbedaan, cenderung mengalami konflik yang lebih sehat dan konstruktif. Komunikasi yang efektif adalah fondasi dalam manajemen konflik yang sukses. Penelitian (De Dreu, C. K. W., & Gelfand, 2017) menyoroti pentingnya komunikasi yang jujur dan pengertian dalam mengatasi konflik. Ini berarti memberikan ruang bagi anggota organisasi untuk menyampaikan pandangan mereka dengan aman dan memfasilitasi dialog yang mendukung solusi bersama.

Manajemen konflik yang berfokus pada budaya organisasi memerlukan pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya dan bagaimana perbedaan ini memengaruhi persepsi dan penyelesaian konflik. (Oetzel, J., & Ting-Toomey, 2017) menggambarkan bagaimana pengembangan kesadaran budaya dapat membantu anggota organisasi dalam memahami dan menghargai perbedaan budaya, sehingga mengurangi potensi konflik. Dalam keseluruhan, praktik manajemen konflik yang mencerminkan budaya organisasi yang dihormati dan diterapkan dengan bijak dapat membantu menciptakan tempat kerja yang lebih produktif, harmonis, dan inklusif. (manajemen konflik 2025).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan sintesis terhadap berbagai literatur yang telah dikaji, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik dan perilaku organisasi memiliki peranan yang sangat krusial dalam menciptakan lingkungan kerja sekolah yang kondusif. Konflik di lingkungan sekolah merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari karena adanya perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, serta keterbatasan sumber daya. Namun demikian, konflik tidak selalu berdampak negatif apabila dikelola secara tepat dan profesional. Kajian literatur menunjukkan bahwa penerapan strategi manajemen konflik yang bersifat kolaboratif, seperti mediasi, negosiasi,

kompromi, dan komunikasi terbuka, mampu mengurangi ketegangan, meningkatkan hubungan kerja antar warga sekolah, serta memperkuat kerja sama tim. Konflik yang dikelola secara konstruktif bahkan dapat menjadi pemicu lahirnya solusi inovatif, peningkatan produktivitas, dan penguatan solidaritas antar guru dan pimpinan sekolah. Selain itu, perilaku organisasi yang tercermin dalam budaya organisasi yang positif—meliputi nilai kebersamaan, keterbukaan, saling menghargai, dan keadilan—berperan penting dalam membentuk iklim sekolah yang aman, inklusif, dan mendukung proses pembelajaran. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki peran sentral sebagai pemimpin yang menjadi teladan, fasilitator, dan pengambil keputusan strategis dalam mengelola konflik serta menanamkan nilai-nilai budaya organisasi kepada seluruh warga sekolah. Dengan demikian, keberhasilan menciptakan lingkungan kerja sekolah yang kondusif sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi pendidikan dalam mengintegrasikan manajemen konflik yang efektif dengan perilaku organisasi yang sehat. Upaya ini perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui penguatan kepemimpinan, peningkatan kompetensi manajerial, serta pengembangan budaya organisasi yang adaptif dan partisipatif, guna mendukung peningkatan kinerja guru dan mutu pendidikan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, A., Januarta, A., Hamdani, R. S., Wahyudi, R., Islam, U., Kiai, N., Achmad, H., & Jember, S. (2025). *Menciptakan Iklim Sekolah Positif*. 1, 1–10.
- Anwar, K. (2018). Urgensi penerapan manajemen konflik dalam organisasi pendidikan. *Al-Fikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1(2), 31–42. <https://doi.org/10.30659/jspi.v1i2.3206>
- Azraqi, M. W., Hasibuan, W. A., Ramadhan, O., Ujung, I., & Hasibuan, R. M. (2025). Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja yang Inklusif dan Kolaboratif. *Budaya Organisasi Dalam (Azraqi, Dll.) Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 962–967. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14686747>
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2017). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Taylor & Francis.
- Ekawarna. (2018). *Manajemen konflik dan stres*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fadillah, Z. I. (2024). Manajemen Konflik Pada Lembaga Pendidikan. *JME Jurnal Management Education*, 2(2), 42–49.
- Ismi, A. Y., Nurdiansah, H., Hasanah, U., & Lutfiah, S. (2022). Manajemen konflik dalam organisasi siswa intra sekolah di SMA Plus A1-Hasan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 1(4), 59–65. <https://doi.org/10.30640/digital.v1i4.376>
- Kumala Sari, F. N., Rohmah, N. A., Alifana, F. T., Khasanah, S. Z., Safitri, N. N., & Safitri, M. (2025). Implementasi Psikologi Manajemen Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif di Lembaga Pendidikan. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 3(2), 811–819. <https://doi.org/10.61104/jq.v3i2.1078>
- Maharani, R., & Hanif, M. (2024). Penerapan Strategi Manajemen Konflik Di Lingkungan Sekolah: Analisis Berdasarkan Kajian Literatur. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 44–51. <https://doi.org/10.34125/jmp.v9i1.39>
- Munthe, L. (2024). Manajemen Konflik Dalam Hubungan Strategi Komunikasi Efektif. *Circle Archive*, 1(4), 1–14.

- Oetzel, J., & Ting-Toomey, S. (2017). *The SAGE handbook of conflict communication: Integrating theory, research, and practice* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: A study of organizational employees. *International Journal of Conflict Management*, 6(2), 131–145. <https://doi.org/10.1108/eb022762>
- Rita Afriani, M. (2025). Implementasi Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sd Negeri 10 Tualang Kabupaten Siak. *Prosiding Seminar Nasional Magister Pedagogi Innovation and Sustainability in Pedagogical Research and Education (SEMNAS INSPIRE) 2025*, 65–74.
- Sheptea Mardhiyah Putri, Neyna Fakhira Salsabila, Muhammad Akmal Firdaus, & Hesti Kusumaningrum. (2024). Membangun Budaya Organisasi Positif: Manajemen Lingkungan Internal Sekolah. *Harmoni Pendidikan : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(1), 49–62. <https://doi.org/10.62383/hardik.v2i1.948>