



Efektivitas Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan: Studi Literatur

Cahya Safira Wiryani*, Nur Faizah, Mohammad Jevon Fausta, Pranandya Tristan Prasajo

Universitas Negeri Surabaya

Abstrak: Konflik di tempat kerja merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi, namun hasil penelitian terdahulu mengenai dampaknya terhadap kinerja karyawan masih belum konsisten dan terbatas pada konteks organisasi tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis pola strategi manajemen konflik yang efektif serta menganalisis konsistensi temuan lintas konteks organisasi. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan menelaah 10 artikel dari database Google Scholar, SINTA, dan DOAJ dalam rentang tahun 2021–2026. Hasil kajian menunjukkan bahwa 8 dari 10 artikel mengonfirmasi pengaruh positif dan signifikan manajemen konflik terhadap kinerja karyawan. Strategi kolaborasi dan kompromi terbukti paling dominan dan efektif, sementara efektivitas manajemen konflik juga dipengaruhi oleh kepemimpinan, komunikasi interpersonal, dan kecerdasan emosional. Temuan ini memiliki implikasi praktis bagi organisasi untuk mengembangkan sistem manajemen konflik yang terstruktur sebagai upaya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Strategi Manajemen Konflik; Kinerja Karyawan

DOI: <https://doi.org/10.47134/pjp.v3i4.5724>

*Correspondence: Cahya Safira Wiryani

Email: 25120664589@mhs.unesa.ac.id

Received: 21-03-2026

Accepted: 21-04-2026

Published: 21-05-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: Workplace conflict is an unavoidable phenomenon in organizations, but previous research on its impact on employee performance remains inconsistent and limited to specific organizational contexts. This study aims to synthesize patterns of effective conflict management strategies and analyze the consistency of findings across organizational contexts. The method used was a Systematic Literature Review (SLR) by examining 10 articles from the Google Scholar, SINTA, and DOAJ databases from 2021–2026. The results showed that 8 of the 10 articles confirmed the positive and significant influence of conflict management on employee performance. Collaboration and compromise strategies proved to be the most dominant and effective, while conflict management effectiveness was also influenced by leadership, interpersonal communication, and emotional intelligence. These findings have practical implications for organizations developing structured conflict management systems to sustainably improve employee productivity and well-being.

Keywords: Conflict Management Strategy; Employee Performance

Pendahuluan

Organisasi terdiri atas berbagai macam individu yang memiliki perbedaan pendapat, tujuan, dan etika kerja sehingga konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari. Akibatnya, Konflik manajemen harus diprioritaskan agar menciptakan lingkungan kerja yang baik, produktif, dan efisien ([Anusi, 2026](#)). Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak buruk terhadap hubungan kerja, produktivitas, dan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, pengelolaan konflik yang efektif dapat meningkatkan komunikasi, produktivitas, dan kinerja individu dalam organisasi tersebut ([Siti Ma'unatul Afifah dkk., 2025](#)).

Manajemen konflik merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga dengan tujuan mencapai kesepakatan bersama ([Vientianty dkk., 2024](#)). Sementara itu, kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam rentang waktu tertentu ([Nurjaya, 2021](#)). Kedua konsep ini berkaitan erat karena cara organisasi mengelola konflik sangat memengaruhi sejauh mana karyawan dapat menjalankan tugas dan mencapai target kinerjanya ([Naibaho dkk., 2023](#)). Perbedaan kepentingan, nilai, serta persepsi antarindividu dapat memicu konflik yang dapat menurunkan kinerja karyawan dan mengganggu hubungan antarindividu dalam organisasi tersebut ([Zafarina & Frianto, 2021](#)).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, namun hasil yang diperoleh belum sepenuhnya konsisten. Zafarina & Frianto (2021) menemukan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan dimediasi oleh motivasi kerja. Selain itu, perbedaan konteks organisasi seperti di pemerintahan ([Asmini dkk., 2025](#)), lembaga penyiaran ([Humaidi & Musliadi, 2022](#)), fasilitas kesehatan (Laia dkk., 2021), sampai UMKM ([Kurniawan, 2025](#)) menunjukkan bahwa penelitian masih dilakukan pada konteks spesifik dan belum diintegrasikan secara sistematis lintas studi. Selain itu, penelitian yang ada umumnya dilakukan pada konteks organisasi tertentu, sehingga belum memberikan gambaran yang menyeluruh. Beberapa penelitian juga menekankan pentingnya peran komunikasi organisasi dan persepsi karyawan dalam keberhasilan manajemen konflik ([Kurniawan, 2025](#); [Nuratim dkk., 2025](#)). Gap penelitian ini terletak pada dua hal: pertama, ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan manajemen konflik dan kinerja karyawan; dan kedua, kurangnya integrasi studi lintas konteks organisasi yang dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai pola hubungan tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi pola strategi manajemen konflik yang paling efektif dalam berbagai konteks organisasi, dan (2) menganalisis konsistensi temuan penelitian terdahulu mengenai dampak manajemen konflik terhadap kinerja karyawan melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan memperkuat kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pengelolaan konflik organisasi.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengkaji berbagai penelitian terdahulu yang sudah dilakukan yang berkaitan dengan efektivitas manajemen konflik terhadap kinerja karyawan. Melalui penelitian ini, peneliti dapat menelaah dan meringkas temuan-temuan dari berbagai artikel ilmiah yang sudah diterbitkan mengenai hubungan antara manajemen konflik dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi.

Proses kajian literatur dalam penelitian ini mengikuti tahapan yang diadaptasi dari PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) yang meliputi empat tahap utama, yaitu identifikasi, screening, eligibility, dan included. PRISMA merupakan pedoman yang digunakan dalam systematic review untuk membantu peneliti melaporkan proses pencarian, seleksi, serta analisis literatur secara sistematis dan transparan ([Page dkk., 2021](#)). Pada tahap identifikasi, penulis menelusuri artikel melalui beberapa pangkalan data ilmiah, yaitu Google Scholar, SINTA, dan DOAJ.

Proses pencarian artikel dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci dan operator boolean agar memperoleh artikel yang relevan dengan topik penelitian. Kata kunci yang digunakan antara lain "manajemen konflik" AND "kinerja karyawan", "conflict management" AND "employee performance", serta kombinasi lain seperti "conflict management" OR "organizational conflict" AND "employee performance". Penggunaan operator boolean bertujuan untuk mempersempit hasil pencarian agar artikel yang ditemukan sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi penelitian.

Pada tahap *screening*, artikel diseleksi berdasarkan judul dan abstrak untuk memastikan kesesuaiannya dengan topik penelitian. Selanjutnya, artikel yang telah lolos seleksi dibaca keseluruhan untuk menilai kesesuaiannya dengan fokus topik. Diperoleh 10 artikel yang memenuhi kriteria dan digunakan sebagai sumber utama dalam penelitian ini dari proses tersebut.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: 1) artikel yang membahas manajemen konflik dalam konteks organisasi atau lingkungan kerja, 2) artikel yang meneliti hubungan antara manajemen konflik dan kinerja karyawan, 3) artikel dipublikasikan dalam jurnal ilmiah, 4) artikel yang relevan dan terbitan tahun 2021-2026, 5) artikel tersedia dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris. Adapun kriteria eksklusi dalam penelitian ini meliputi: 1) artikel yang tidak membahas keterkaitan antara manajemen konflik dan kinerja karyawan, 2) artikel yang tidak dipublikasikan dalam jurnal ilmiah, seperti skripsi, tesis, atau laporan penelitian, 3) artikel yang tidak tersedia dalam bentuk teks lengkap, 4) artikel yang diterbitkan di luar rentang tahun yang telah ditentukan.

Setelah artikel yang relevan diperoleh, dilakukan proses ekstraksi data dengan mengidentifikasi informasi penting dari setiap artikel, seperti judul, peneliti dan tahun publikasi, subjek, dan hasil. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis. Proses seleksi dan analisis artikel dalam penelitian ini tidak melalui proses penilaian oleh peninjau ganda. Hal ini menjadi salah satu keterbatasan penelitian, meskipun peneliti telah berupaya menjaga objektivitas dengan menerapkan kriteria seleksi yang jelas dan prosedur kajian literatur yang sistematis.

Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Literature Review

Judul	Peneliti dan Tahun	Metode Penelitian	Subjek	Hasil
Persepsi Karyawan Terhadap Manajemen Konflik dan Dampaknya Pada Kinerja Organisasi	(Nuratim dkk., 2025)	Literature review	Tidak ada subjek karena penelitian ini menggunakan literatur review	Persepsi karyawan terhadap manajemen konflik memegang peranan penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Dalam penelitian sebelumnya, manajemen konflik yang efektif tidak hanya membantu mengurangi gesekan antar individu atau kelompok, tetapi juga meningkatkan kinerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang lebih harmonis.
Pengaruh Konflik Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	(Zafarina & Frianto, 2021)	Kuantitatif	40 Karyawan CV. Sumber Surya Jaya	Konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu fokus pada faktor motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
Penerapan Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik di MAN 3 Bogor	(Juniarti & Hidayat, 2023)	Kualitatif		Penerapan manajemen konflik yang dilakukan dengan baik oleh Kepala Madrasah terbukti dapat meningkatkan kinerja pendidik di MAN 3 Bogor. Keberhasilan ini dicapai melalui beberapa Langkah sistematis, mulai dari kemampuan pemimpin dalam mengidentifikasi gejala konflik seperti adanya konflik antar pribadi atau permusuhan, hingga memahami sumber masalah dengan mendengarkan keluhan pihak yang terlibat. Selain itu, mengelompokkan konflik menjadi sifat fungsional yang mendukung tujuan organisasi atau disfungsional yang menghambatnya, sehingga konflik tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja

Judul	Peneliti dan Tahun	Metode Penelitian	Subjek	Hasil
Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT. Citra Keluarga Baru	(Halawa & Oliveira, 2021)	Kuantitatif	Manajer dan karyawan PT. Citra Keluarga Baru, Sebanyak 19 orang.	Manajemen konflik yang diterapkan manajer efektif, kinerja karyawan secara keseluruhan baik, kontribusi manajemen konflik 39,06% terhadap kinerja.
Analisis Penerapan Manajemen Konflik untuk Mengidentifikasi Peningkatan Kinerja Karyawan Distribusi Gas	(Naibaho dkk., 2023)	Kuantitatif	20 Karyawan P T. Sintora Putra Gasindo	Manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan pengelolaan konflik yang baik cenderung memiliki kinerja lebih tinggi, komunikasi yang lebih efektif, serta hubungan kerja yang lebih harmonis. Pembahasan menegaskan bahwa konflik yang dikelola secara konstruktif dapat menjadi sarana peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.
Pengaruh Manajemen Konflik dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan pada PT Meerkats Flexipack Indonesia	(Semuel, 2024)	Kuantitatif	Seluruh karyawan PT. Meerkats Flexipack Indonesia	Konflik dalam organisasi dapat bersumber dari perbedaan tujuan, kepentingan pribadi, nilai, serta kurangnya komunikasi yang efektif. Artikel ini menguraikan beberapa gaya manajemen konflik, seperti menghindari konflik, akomodasi, kompetisi, kompromi, dan kolaborasi. Dari berbagai pendekatan tersebut, strategi kolaboratif dipandang sebagai cara paling efektif karena mampu menghasilkan solusi yang saling menguntungkan dan meningkatkan kerja sama antaranggota organisasi.
Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Desa Citta Kabupaten Soppeng	(Asmini dkk., 2025)	Explanatory survey	Pegawai pada Kantor Desa Citta Kabupaten Soppeng yang berjumlah 16 orang.	Adanya pengaruh nyata dari manajemen konflik terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kantor Desa Citta Kabupaten Soppeng. Pengelolaan konflik yang baik di kantor dapat secara signifikan mempengaruhi bagaimana pegawai

Judul	Peneliti dan Tahun	Metode Penelitian	Subjek	Hasil
				menyelesaikan tugas dan mencapai hasil kerja yang optimal.
Manajemen Konflik dan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja UMKM	(Kurniawan, 2025)	Kuantitatif	60 penggiat UMKM Kota Tasikmalaya	Dari 58 responden UMKM, manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap efektivitas tim ($\beta=0,421$, $p=0,003$), komunikasi organisasi juga signifikan ($\beta=0,529$, $p=0,001$). Koefisien determinasi $R^2=0,658 \rightarrow 65,8\%$ variasi efektivitas tim dijelaskan kedua variabel. Konflik yang dikelola dengan baik mendukung peningkatan kinerja tim.
Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Telukdalam Kabupaten Nias Selatan	(Laia dkk., 2021)	Kuantitatif asosiatif	Seluruh pegawai Puskesmas Telukdalam	Manajemen konflik yang efektif berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di Puskesmas Telukdalam, Kabupaten Nias Selatan. Dalam konteks ini, manajemen konflik yang lebih baik diharapkan dapat mendorong peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai.
Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Pegawai Pada Lpp TVRI Stasiun Kalimantan Selatan	(Humaidi & Musliadi, 2022)	Kuantitatif dengan pendekatan survey	80 Responden dari 101 staf di LPP TVRI Stasiun Kalimantan Selatan.	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen konflik terhadap kinerja pegawai pada LPP TVRI Stasiun Kalimantan Selatan. Secara statistik, manajemen konflik di lembaga tersebut dinilai berada dalam kategori cukup baik, sementara kinerja pegawainya sudah masuk dalam kategori baik. Hasil analisis data membuktikan bahwa hipotesis penelitian diterima, yang berarti semakin efektif pengelolaan konflik dilakukan, maka akan semakin meningkat pula hasil kerja para pegawainya

Berdasarkan hasil kajian terhadap 10 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, diperoleh gambaran bahwa penelitian mengenai manajemen konflik dan kinerja karyawan dilakukan pada berbagai konteks organisasi, seperti instansi pemerintahan, perusahaan swasta, lembaga pendidikan, fasilitas kesehatan, media, dan UMKM. Metode penelitian yang digunakan didominasi oleh pendekatan kuantitatif, sedangkan beberapa penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan literature review sebagai pelengkap ([Halawa & Oliveira, 2021](#); [Humaidi & Musliadi, 2022](#); [Juniarti & Hidayat, 2023](#)). Temuan penelitian disintesis ke dalam tiga kelompok, yaitu dampak manajemen konflik terhadap kinerja, faktor yang memengaruhi, dan variasi hubungan antara konflik dan kinerja.

Pertama, dampak terhadap kinerja, 8 dari 10 artikel menunjukkan konflik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini ditemukan dalam berbagai konteks organisasi seperti pemerintahan ([Asmini dkk., 2025](#)), perusahaan ([Halawa & Oliveira, 2021](#)), media ([Humaidi & Musliadi, 2022](#)), dan sektor distribusi ([Naibaho dkk., 2023](#)).

Kedua, beberapa studi menemukan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas manajemen konflik. Kurniawan (2025) menemukan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas tim. Selain itu, strategi manajemen konflik seperti kolaborasi dan kompromi dinilai paling efektif dalam meningkatkan kerja sama tim. Studi oleh Samuel (2024) melaporkan bahwa strategi kolaborasi dan kompromi diidentifikasi sebagai pendekatan yang paling banyak digunakan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Nuratim dkk. (2025) menyebutkan bahwa persepsi karyawan terhadap proses penyelesaian konflik menjadi variabel yang paling disorot dalam kajian mereka.

Variasi temuan terkait hubungan konflik dan kinerja dapat ditemukan. Zafarina & Frianto (2021) menemukan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan., namun motivasi kerja berpengaruh positif. Studi yang dilakukan oleh Juniarti & Hidayat (2023) di MAN 3 Bogor menemukan bahwa manajemen konflik yang dilakukan kepala madrasah terbukti meningkatkan kinerja pendidik melalui identifikasi gejala konflik, pengelompokan jenis konflik, dan penyelesaian musyawah.

Secara keseluruhan, dari 10 artikel yang dianalisis: 8 artikel menunjukkan pengaruh positif dan signifikan manajemen konflik terhadap kinerja, 1 artikel menunjukkan tidak ada pengaruh langsung (dengan motivasi sebagai variabel yang lebih dominan), dan 1 artikel menggunakan pendekatan kualitatif dengan temuan manajemen konflik meningkatkan kinerja secara prosedural.

Diskusi

Temuan dalam studi menunjukkan bahwa konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi karena adanya perbedaan latar belakang, nilai, kepentingan, dan karakteristik individu. Dalam kondisi tersebut, efektivitas manajemen konflik menjadi faktor penting yang menentukan apakah konflik akan memberikan dampak positif atau negatif terhadap organisasi dan kinerja karyawan ([Marlina, 2025](#); [Samuel, 2024](#)).

Pfajfar dkk., (2019, dalam Haryanto dkk., 2022) membagi konflik menjadi 2 jenis, yaitu konflik fungsional yang mendukung tujuan organisasi melalui keragaman pendapat dan ide, serta konflik disfungsional yang berdampak negatif terhadap hubungan antarindividu dan kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan studi literatur ini, bahwa dampak konflik terhadap kinerja ditentukan oleh bagaimana konflik tersebut dikelola. Konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi konflik fungsional yang mendorong inovasi dan peningkatan kualitas kerja. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan baik akan menurunkan produktivitas, meningkatkan stres kerja, dan memicu ketegangan di organisasi ([Juniarti & Hidayat, 2023](#)).

Selain itu, keberhasilan manajemen konflik sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan dalam penyelesaian konflik. Hermanto & Srimulyani (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi memengaruhi kinerja secara signifikan melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika organisasi mampu menciptakan sistem penyelesaian konflik yang transparan dan adil, karyawan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta komitmen kuat terhadap organisasi ([Nuratim dkk., 2025](#)).

Komunikasi yang efektif dan kecerdasan emosional menjadi faktor pendukung utama dalam manajemen konflik. Soriano-Vázquez dkk. (2023) dalam studinya menemukan bahwa kecerdasan emosional memiliki peran sebagai prediktor penting kepuasan kerja, dengan manajemen konflik sebagai mediator yang signifikan. Organisasi yang mampu mendorong komunikasi terbuka dan pengelolaan emosi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan ([Naibaho dkk., 2023](#)).

Berdasarkan hasil studi literatur yang telah dianalisis, dapat disimpulkan bahwa konflik dalam organisasi tidak selalu berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Konflik dapat berdampak positif jika dikelola dengan pendekatan manajemen konflik yang tepat. Pengelolaan konflik yang baik dapat menciptakan komunikasi yang lebih terbuka, meningkatkan kerja sama antaranggota, serta membantu organisasi dalam menemukan solusi terbaik terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja ([Laia dkk., 2021](#)).

Berbagai strategi penyelesaian konflik, seperti kolaborasi, kompromi, maupun negosiasi dapat dilakukan agar manajemen konflik menjadi efektif. Thomas & Kilmann (2012) mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik, yaitu kompetisi, akomodasi, penghindaran, kompromi, dan kolaborasi dan menyimpulkan bahwa strategi kolaborasi menghasilkan solusi paling optimal karena berorientasi pada kepentingan bersama. Hal ini sejalan dengan temuan mayoritas studi dalam kajian ini yang menunjukkan kolaborasi sebagai pendekatan paling efektif dalam meningkatkan kinerja. Strategi tersebut memungkinkan setiap pihak yang terlibat konflik untuk menyampaikan pendapat serta mencari solusi yang saling menguntungkan. Dengan demikian, konflik yang awalnya berpotensi menimbulkan perpecahan justru dapat menjadi sarana untuk meningkatkan kualitas hubungan kerja serta produktivitas organisasi ([Semuel, 2024](#)).

Secara keseluruhan, studi literatur ini menunjukkan bahwa manajemen konflik merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Konflik yang dikelola secara profesional dan strategis dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas, kualitas kerja, serta efektivitas kerja

tim. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kemampuan manajemen konflik melalui pelatihan, komunikasi yang efektif, serta penerapan strategi penyelesaian konflik yang tepat agar konflik yang terjadi dapat menjadi peluang untuk meningkatkan kinerja karyawan ([Halawa & Oliveira, 2021](#)).

Simpulan

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan sangat ditentukan oleh cara pengelolaannya. Konflik yang tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan dampak negatif seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya stres kerja, dan terganggunya hubungan kerja. Sebaliknya, konflik yang dikelola secara efektif melalui strategi kolaborasi dan kompromi yang terbukti paling dominan dan konsisten di berbagai konteks organisasi dapat mendorong peningkatan kreativitas, inovasi, komunikasi, dan kinerja tim. Efektivitas manajemen konflik juga dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal, kecerdasan emosional, peran kepemimpinan, serta sistem dan struktur organisasi. Temuan ini secara teoritis memperkuat kajian manajemen sumber daya manusia bahwa pengelolaan konflik adalah strategi proaktif, bukan sekadar respons reaktif, yang berdampak langsung terhadap kinerja organisasi. Secara praktis, organisasi disarankan untuk mengembangkan pelatihan manajemen konflik berbasis kolaborasi, membangun sistem penyelesaian konflik yang transparan dan adil, serta memperkuat budaya komunikasi terbuka sebagai fondasi pencegahan konflik disfungsi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas cakupan database dan jumlah artikel, menggunakan meta-analisis untuk mengukur besaran efek secara kuantitatif, serta mengeksplorasi variabel moderator seperti budaya organisasi dan jenis industri dalam memengaruhi efektivitas manajemen konflik.

Referensi

- Anusi, H. I. (2026). A scoping review of conflict management studies among employees in developing countries: Insights from existing literature. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 7(6), 149–159. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v7i6.1120>
- Asmini, A., Suhairi, S., & Asni, A. (2025). Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Citta Kabupaten Soppeng. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 8(1), 128–141. <https://doi.org/10.57093/metansi.v8i1.378>
- Halawa, O., & Oliveira, E. M. G. de. (2021). Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i2.5021>
- Haryanto, B., Suprapti, A. R., Taufik, A., & Maminirina Fenitra, R. (2022). Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2105578>

- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability*, 14(20), 13322. <https://doi.org/10.3390/su142013322>
- Humaidi, M. A., & Musliadi. (2022). PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LPP TVRI STASIUN KALIMANTAN SELATAN. *RETORIKA: Jurnal Kajian Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.47435/retorika.v3i1.577>
- Juniarti, A., & Hidayat, W. (2023). PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENDIDIK DI MAN 3 BOGOR. *Jurnal Mikraf: Jurnal Pendidikan*, 4(2), 2723–3073. www.staimaarifjambi.ac.id
- Kurniawan, H. (2025). Manajemen Konflik dan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja UMKM. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(1), 1269–1273. <https://doi.org/10.33395/jmp.v14i1.15015>
- Lai, Y. K., Manao, A., & Fau, S. H. (2021). PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS TELUKDALAM KABUPATEN NIAS SELATAN. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2), 283–296. <https://doi.org/https://doi.org/10.57094/jim.v4i2.244>
- Naibaho, W. A., Nasution, A. I. L., & Harahap, M. I. (2023). Analisis Penerapan Manajemen Konflik untuk Mengidentifikasi Peningkatan Kinerja Karyawan Distribusi Gas. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 385–389. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i2.571>
- Nuratim, N. H. S. Bin, Robbaniyyah, L., Hidayah, D. P., & Mu'alimin. (2025). Persepsi Karyawan Terhadap Manajemen Konflik dan Dampaknya Pada Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 3(1), 176–181. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i1.845>
- Nurjaya, N. (2021). PENGARUH DISIPLIN KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HAZARA CIPTA PESONA. *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 3(1), 60–74. <https://doi.org/10.54783/jin.v3i1.361>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Semuel. (2024). Pengaruh manajemen konflik dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan pada PT Meerkats Flexipack Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Humaniora*, 3(2), 98–105. <https://eksishum.untara.ac.id/index.php/eksishum>
- Siti Ma'unatul Afifah, Kanzul Aras Nurjannah, Septa Muhammad Royhan, Nur Fajrin Marsella Putri, & Mu'alimin Mu'alimin. (2025). Strategi Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas dan Kreativitas Organisasi. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 3(1), 11–20. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v3i1.1143>
- Soriano-Vázquez, I., Cajachagua Castro, M., & Morales-García, W. C. (2023). Emotional intelligence as a predictor of job satisfaction: the mediating role of conflict management in nurses. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1249020>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2012). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Dalam *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>
- Vientianty, D., Rasiqah, F., & Mawaddah, N. (2024). Manajemen Konflik dalam Organisasi. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 2(3), 264–275. <https://doi.org/10.55606/JUBPI.V2I3.3115>
- Zafarina, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Konflik Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1184–1195. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1184-1195>

