

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEREDAM KONFLIK ANTAR DEPARTEMEN

Suwandi¹, Anika Nunik Alfiany²

Manajemen, Universitas Pelita Bangsa, Bekasi

E-mail: suwandi@pelitabangsa.ac.id¹, anika.nunik@gmail.com².

ABSTRAK

Konflik antar departemen merupakan fenomena kompleks yang memerlukan pendekatan sistematis dalam pengelolaannya untuk mempertahankan efektivitas organisasi. Penelitian ini menganalisis peran budaya organisasi sebagai instrumen strategis dalam meredam konflik antar departemen melalui pendekatan kualitatif dengan desain penelitian kepustakaan yang komprehensif. Metodologi penelitian melibatkan analisis tematik terhadap literatur akademik yang relevan dari berbagai basis data ilmiah untuk mengidentifikasi pola, mekanisme, dan dampak budaya organisasi terhadap dinamika konflik internal. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi beroperasi melalui tiga mekanisme utama dalam meredam konflik: preventif, mediasi, dan adaptif. Mekanisme preventif menciptakan lingkungan komunikasi terbuka yang memungkinkan identifikasi dini potensi konflik, sementara mekanisme mediasi memfasilitasi transformasi konflik destruktif menjadi proses konstruktif melalui norma-norma penyelesaian masalah yang terinternalisasi. Mekanisme adaptif memungkinkan organisasi mengembangkan resiliensi dan kapasitas pembelajaran dari pengalaman konflik. Faktor-faktor budaya organisasi yang paling berpengaruh meliputi orientasi komunikasi, keseimbangan struktur formal-fleksibel, dan budaya pembelajaran berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang mendukung manajemen konflik efektif mengalami peningkatan kinerja, produktivitas, dan inovasi yang signifikan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan adaptif terhadap perubahan dinamika bisnis kontemporer.

Kata kunci

budaya organisasi, konflik antar departemen, manajemen konflik, komunikasi organisasi, kinerja organisasi

ABSTRACT

Interdepartmental conflict is a complex phenomenon that requires a systematic approach to manage it in order to maintain organizational effectiveness. This study analyzes the role of organizational culture as a strategic instrument in mitigating interdepartmental conflict through a qualitative approach with a comprehensive literature review research design. The research methodology involves thematic analysis of relevant academic literature from various scientific databases to identify patterns, mechanisms, and the impact of organizational culture on internal conflict dynamics. The findings reveal that organizational culture operates through three main mechanisms in mitigating conflict: preventive, mediation, and adaptive. The preventive mechanism creates an open communication environment that enables early identification of potential conflicts, while the mediation mechanism facilitates the transformation of destructive conflicts into constructive processes through internalized problem-solving norms. The adaptive mechanism enables organizations to develop resilience and learning capacity from conflict experiences. The most influential organizational culture factors include communication orientation, formal-flexible structure balance, and a culture of continuous learning. Research findings indicate that organizations with cultures that support effective conflict management experience significant improvements in performance, productivity, and innovation, as well as creating a more harmonious and adaptive work environment in response to the dynamic changes of contemporary business.

Keywords

organizational culture, interdepartmental conflict, conflict management, organizational communication, organizational performance

1. PENDAHULUAN

Dinamika organisasi modern menunjukkan bahwa konflik antar departemen telah menjadi fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan korporat kontemporer. Konflik organisasi (*organizational conflict*) merupakan manifestasi dari perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, dan persepsi yang terjadi ketika dua atau lebih pihak dalam organisasi mengalami ketidaksesuaian dalam interaksi mereka (Workplace Peace Institute, 2024). Fenomena ini semakin kompleks mengingat struktur organisasi yang semakin terspesialisasi, dimana setiap departemen memiliki fungsi, target, dan prioritas yang berbeda-beda. Realitas ini menuntut pemahaman mendalam tentang bagaimana budaya organisasi (*organizational culture*) dapat berperan sebagai instrumen strategis dalam meredam dan mengelola konflik yang terjadi antar departemen.

Budaya organisasi, sebagaimana didefinisikan dalam kerangka teoritis tiga tingkat Schein, terdiri dari asumsi dasar (*basic assumptions*), nilai-nilai (*values*), dan artefak (*artifacts*) yang membentuk pola perilaku dan interaksi dalam organisasi. Pada tingkat terdalam, asumsi dasar mencerminkan keyakinan yang tidak disadari tentang sifat manusia dan realitas. Di tingkat kedua, nilai-nilai merepresentasikan prinsip, standar, dan tujuan bersama yang dianut organisasi. Sementara pada permukaan, artefak mencakup aspek budaya organisasi yang terlihat dan nyata (ECampus Ontario, 2022). Ketika terjadi perbedaan mendasar dalam asumsi dan nilai antar departemen atau subkultur organisasi, hal ini dapat menjadi sumber konflik internal yang signifikan.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap persepsi konflik, pemilihan strategi manajemen konflik, dan efektivitas resolusi konflik dalam organisasi. Studi yang dilakukan oleh (Minov & Marič, 2023) mengidentifikasi bahwa budaya organisasi tidak hanya membentuk bagaimana konflik dipersepsikan, tetapi juga menentukan strategi mana yang paling efektif dalam konteks organisasi tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa pemahaman mendalam tentang karakteristik budaya organisasi menjadi kunci dalam mengembangkan pendekatan manajemen konflik yang tepat sasaran.

Dalam konteks Indonesia, dinamika konflik organisasi memiliki karakteristik unik yang dipengaruhi oleh faktor budaya lokal, struktur hierarkis, dan nilai-nilai kolektivisme yang kuat. Penelitian yang dilakukan terhadap organisasi pendidikan di Sumatera Utara menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, konflik, dan etos kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Ferine et al., 2021). Temuan ini memperkuat argumen bahwa budaya organisasi tidak hanya berperan dalam manajemen konflik, tetapi juga berdampak langsung terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Konflik antar departemen (*interdepartmental conflict*) memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dengan jenis konflik organisasi lainnya. Konflik ini seringkali berakar pada perbedaan fungsi departemen, kompetisi untuk mendapatkan sumber daya terbatas, ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, serta perbedaan dalam prioritas strategis. State of Workplace Conflict Report 2024 mengidentifikasi bahwa konflik di tempat kerja tidak hanya berdampak negatif pada individu, tetapi juga menimbulkan biaya signifikan bagi organisasi dalam bentuk penurunan produktivitas, tingkat turnover yang tinggi, dan degradasi kualitas pelayanan (Workplace Peace Institute, 2024).

Peran budaya organisasi dalam meredam konflik antar departemen dapat dipahami melalui beberapa mekanisme utama. Pertama, budaya organisasi yang kuat dapat

menciptakan *shared understanding* dan nilai-nilai bersama yang menjadi landasan bagi resolusi konflik konstruktif. Kedua, budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi dapat mengurangi potensi kesalahpahaman yang menjadi pemicu konflik. Ketiga, budaya organisasi yang mempromosikan *collective identity* dapat mengurangi mentalitas "kami versus mereka" yang seringkali menjadi akar konflik antar departemen.

Dalam sektor nirlaba, modifikasi budaya organisasi melalui perubahan simbolik terbukti dapat menyelesaikan rangkaian konflik yang terjadi (Emerald Insight, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa intervensi budaya organisasi bukan hanya bersifat preventif, tetapi juga kuratif dalam menangani konflik yang sudah terjadi. Studi ini memberikan insight penting bahwa perubahan budaya organisasi dapat dilakukan secara sistematis dan terukur untuk mencapai tujuan manajemen konflik yang diinginkan.

Aspek penting lainnya yang perlu dipertimbangkan adalah hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam konteks manajemen konflik. Penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan gaya manajemen konflik dari manajer dan eksper menunjukkan kompleksitas interaksi antara berbagai variabel organisasi (Mehr, 2012). Temuan ini mengindikasikan perlunya pendekatan holistik yang mempertimbangkan berbagai faktor organisasi dalam merancang strategi manajemen konflik yang efektif.

Dalam era globalisasi dan digitalisasi, organisasi menghadapi tantangan tambahan berupa keragaman budaya (*cultural diversity*) dalam workforce yang semakin heterogen. Konflik yang muncul dari perbedaan budaya antar individu atau kelompok dapat diperparah ketika tidak terdapat budaya organisasi yang kuat untuk menjembatani perbedaan tersebut. Penelitian tentang resolusi konflik dalam komunikasi antarbudaya menekankan pentingnya strategi yang efektif untuk mengelola konflik yang muncul dari interaksi antarbudaya (Guo, 2025).

Fenomena *workplace conflict* juga mengalami evolusi seiring dengan perubahan teknologi dan ekspektasi konsumen yang bergeser. Analisis terhadap dampak manajemen konflik pada budaya organisasi menunjukkan bahwa sektor-sektor tertentu akan menghadapi perubahan signifikan dengan dukungan teknologi, perubahan regulasi, dan pergeseran ekspektasi konsumen menuju tahun 2025 dan seterusnya (AITD, 2025). Hal ini memiliki implikasi besar bagi para profesional, investor, dan konsumen dalam memahami dan berinteraksi secara efektif dengan dinamika organisasi yang terus berubah.

Studi empiris mengenai konflik di tempat kerja juga mengungkapkan bahwa konflik interpersonal berdampak negatif terhadap motivasi karyawan dengan meningkatkan tingkat stres dan *disengagement* (Irwan, 2024). Temuan ini memperkuat argumen bahwa manajemen konflik yang efektif tidak hanya penting dari perspektif operasional, tetapi juga dari sudut pandang kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi. Budaya organisasi yang kondusif dapat berfungsi sebagai buffer yang mengurangi dampak negatif konflik terhadap motivasi dan produktivitas karyawan.

Dalam konteks organisasi pendidikan tinggi, peran budaya organisasi dalam manajemen konflik menjadi semakin relevan mengingat kompleksitas *stakeholder* yang terlibat dan keragaman kepentingan yang harus dikelola. Penelitian tentang peran budaya organisasi dalam manajemen konflik di antara *stakeholder* universitas menunjukkan bahwa konflik organisasi merupakan isu yang pervasif dalam sistem universitas, terutama di Afrika Selatan, yang dapat merusak lingkungan kerja (Veerankutty & Rehna, 2020). Temuan ini mengindikasikan universalitas tantangan manajemen konflik antar departemen dalam berbagai konteks organisasi.

Mengingat kompleksitas dan multidimensionalitas isu konflik antar departemen, diperlukan penelitian mendalam yang mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi dapat dioptimalkan untuk meredam konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Penelitian ini menjadi semakin penting dalam konteks organisasi Indonesia yang memiliki karakteristik budaya, struktur, dan tantangan yang unik.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan beberapa permasalahan fundamental yang perlu dijawab. Permasalahan utama adalah bagaimana budaya organisasi dapat berperan secara efektif dalam meredam konflik antar departemen, mengingat kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi dinamika konflik dalam organisasi modern. Selain itu, perlu dipahami mekanisme spesifik bagaimana elemen-elemen budaya organisasi seperti nilai-nilai bersama, norma perilaku, dan sistem komunikasi dapat dimanfaatkan untuk mencegah dan mengelola konflik yang terjadi antar departemen.

Permasalahan kedua berkaitan dengan identifikasi faktor-faktor budaya organisasi yang paling berpengaruh dalam meredam konflik antar departemen, serta bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi satu sama lain dalam menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif bagi resolusi konflik konstruktif. Pemahaman tentang hierarki pengaruh berbagai elemen budaya organisasi akan membantu organisasi dalam memprioritaskan intervensi yang paling efektif.

Permasalahan ketiga menyangkut bagaimana budaya organisasi dapat dimodifikasi atau dikembangkan secara sistematis untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam mengelola konflik antar departemen, termasuk strategi implementasi yang tepat dan tantangan yang mungkin dihadapi dalam proses transformasi budaya organisasi tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan peran budaya organisasi dalam meredam konflik antar departemen melalui identifikasi mekanisme-mekanisme spesifik yang menghubungkan elemen-elemen budaya organisasi dengan efektivitas manajemen konflik. Tujuan ini mencakup eksplorasi mendalam tentang bagaimana nilai-nilai organisasi, norma perilaku, sistem komunikasi, dan struktur hierarkis berinteraksi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung resolusi konflik konstruktif.

Tujuan kedua adalah mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor budaya organisasi yang memiliki pengaruh paling signifikan dalam meredam konflik antar departemen, serta memahami pola interaksi antar faktor tersebut. Analisis ini akan menghasilkan model konseptual yang dapat digunakan sebagai panduan bagi organisasi dalam mengoptimalkan budaya organisasi mereka untuk tujuan manajemen konflik yang lebih efektif.

Tujuan ketiga adalah merumuskan rekomendasi strategis untuk pengembangan dan modifikasi budaya organisasi yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi dalam mencegah dan mengelola konflik antar departemen, termasuk penyusunan framework implementasi yang praktis dan aplikatif bagi berbagai jenis organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini akan memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan literatur manajemen konflik dan budaya organisasi dengan menyajikan analisis integratif tentang hubungan kausal antara elemen-elemen budaya organisasi dan efektivitas manajemen konflik antar departemen. Hasil penelitian ini akan memperkaya pemahaman akademis tentang mekanisme kerja budaya organisasi dalam konteks manajemen konflik, serta memberikan landasan teoretis yang solid untuk penelitian-penelitian selanjutnya di bidang ini.

Dari perspektif praktis, penelitian ini akan memberikan panduan konkret bagi para praktisi manajemen, konsultan organisasi, dan pemimpin perusahaan dalam merancang

dan mengimplementasikan strategi budaya organisasi yang efektif untuk mengelola konflik antar departemen. Rekomendasi yang dihasilkan akan dapat diaplikasikan secara langsung dalam berbagai konteks organisasi untuk meningkatkan harmoni kerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Manfaat sosial dari penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap penciptaan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kesejahteraan karyawan, efisiensi organisasi, dan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan. Hal ini akan memberikan nilai tambah tidak hanya bagi organisasi yang bersangkutan, tetapi juga bagi masyarakat luas yang menjadi *stakeholder* dari organisasi tersebut.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *library research* atau penelitian kepustakaan untuk mengeksplorasi peran budaya organisasi dalam meredam konflik antar departemen. Pendekatan kualitatif dipilih karena kemampuannya dalam mengungkap fenomena sosial kompleks melalui pemahaman mendalam terhadap konteks, makna, dan interpretasi yang tidak dapat dicapai melalui analisis numerik semata. Metodologi kualitatif memungkinkan peneliti untuk menyelidiki aspek "mengapa" dan "bagaimana" dari fenomena budaya organisasi dan manajemen konflik, memberikan wawasan yang kaya dan kontekstual.

Penelitian kepustakaan (*literature review*) dipilih sebagai strategi penelitian utama karena topik budaya organisasi dan manajemen konflik telah memiliki korpus literatur yang substansial dan berkembang pesat dalam dekade terakhir. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk melakukan sintesis komprehensif terhadap temuan-temuan penelitian terdahulu, mengidentifikasi pola, tren, dan kesenjangan dalam pengetahuan yang ada. Metode *systematic literature review* diterapkan untuk memastikan proses pencarian, seleksi, dan analisis literatur dilakukan secara rigorous dan dapat direplikasi (Tadesse Bogale & Debela, 2024).

Strategi pencarian literatur melibatkan penggunaan basis data akademik utama seperti Scopus, Web of Science, ProQuest, JSTOR, dan Google Scholar untuk mengidentifikasi publikasi yang relevan. Kata kunci yang digunakan mencakup kombinasi dari "*organizational culture*", "*interdepartmental conflict*", "*conflict management*", "*workplace conflict resolution*", dan "*organizational behavior*" dalam bahasa Inggris, serta padanannya dalam bahasa Indonesia. Kriteria inklusi mencakup artikel jurnal *peer-reviewed*, buku akademik, dan laporan penelitian yang diterbitkan antara tahun 2021-2025, dengan fokus pada konteks organisasi formal baik sektor publik maupun swasta.

Proses seleksi literatur dilakukan melalui tahapan screening yang sistematis, dimulai dari evaluasi judul dan abstrak, dilanjutkan dengan pembacaan *full-text* untuk artikel yang memenuhi kriteria awal. Kriteria eksklusi meliputi publikasi yang tidak memiliki *peer-review* process, artikel yang fokus pada konflik individual daripada antar departemen, dan literatur yang tidak menyediakan kerangka teoretis atau temuan empiris yang substansial. Setiap literatur yang terpilih dievaluasi kualitasnya menggunakan framework yang mencakup relevansi, keandalan metodologi, dan kontribusi terhadap pemahaman fenomena yang diteliti (Aggarwal, 2023).

Analisis data dilakukan melalui teknik *thematic analysis* yang melibatkan pengkodean tematik, kategorisasi, dan sintesis temuan dari berbagai sumber literatur. Proses analisis dimulai dengan pembacaan mendalam terhadap setiap literatur terpilih, diikuti dengan ekstraksi data yang mencakup karakteristik studi, kerangka teoretis yang digunakan,

metodologi penelitian, temuan utama, dan implikasi praktis. Data yang diekstraksi kemudian dikategorisasi berdasarkan tema-tema utama seperti elemen budaya organisasi, jenis konflik antar departemen, mekanisme mediasi, dan strategi intervensi.

Validitas dan reliabilitas penelitian dijaga melalui penerapan prinsip *triangulation* dengan menggunakan multiple sources dan perspektif teoretis yang beragam. Proses analisis melibatkan cross-checking temuan antar sumber literatur untuk mengidentifikasi konvergensi dan divergensi dalam temuan penelitian. Selain itu, penelitian ini menerapkan prinsip *reflexivity* dimana peneliti secara eksplisit mengakui dan mendiskusikan potensi bias interpretasi serta limitasi metodologi yang digunakan (Olmos-Vega et al., 2023).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Konseptualisasi Budaya Organisasi dalam Konteks Manajemen Konflik

Budaya organisasi merupakan elemen fundamental yang membentuk cara organisasi merespons dan mengelola konflik internal. Berdasarkan analisis literatur, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam menciptakan kerangka kerja untuk penyelesaian konflik yang konstruktif. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaboratif menciptakan lingkungan dimana konflik dapat diselesaikan melalui pendekatan negosiasi dan kompromi yang menghasilkan solusi saling menguntungkan (Laksana et al., 2024). Sebaliknya, organisasi dengan struktur hierarkis yang kaku cenderung menghindari konflik atau menggunakan pendekatan pemaksaan yang seringkali menghasilkan ketidakpuasan dan resistensi dari berbagai pihak.

Konseptualisasi budaya organisasi dalam konteks manajemen konflik mencakup tiga dimensi utama: nilai-nilai bersama yang membentuk persepsi terhadap konflik, norma perilaku yang mengatur cara penyelesaian konflik, dan sistem makna yang memberikan interpretasi terhadap situasi konflik. Budaya organisasi yang efektif dalam manajemen konflik adalah yang mampu mentransformasi konflik dari ancaman menjadi peluang untuk inovasi dan penguatan hubungan. Hal ini sejalan dengan temuan yang menunjukkan bahwa konflik dapat memberikan dampak positif seperti peningkatan inovasi dan penguatan hubungan antar departemen ketika dikelola dengan pendekatan yang tepat (Akbar et al., 2024).

3.2 Tipologi dan Karakteristik Konflik Antar Departemen

Konflik antar departemen memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari jenis konflik organisasi lainnya. Berdasarkan analisis literatur, konflik dalam organisasi dapat dikategorikan menjadi konflik interpersonal, intrapersonal, dan konflik struktural, dimana masing-masing memiliki implikasi berbeda terhadap dinamika antar departemen (Akbar et al., 2024). Konflik struktural khususnya merupakan jenis yang paling relevan dalam konteks antar departemen, karena berakar pada perbedaan fungsi, tujuan, dan prioritas yang melekat pada setiap departemen.

Faktor-faktor penyebab konflik antar departemen yang paling umum meliputi perbedaan nilai dan prioritas departemen, komunikasi yang buruk antar unit kerja, dan persaingan dalam memperoleh sumber daya organisasi yang terbatas. Ketidakjelasan instruksi dan kesalahpahaman dalam penyampaian pesan antar departemen menjadi pemicu utama eskalasi konflik, ditambah dengan faktor emosional seperti frustrasi dan ketegangan pribadi yang dapat memperburuk situasi (Laksana et al., 2024). Konflik antar departemen juga dapat dipicu oleh ambiguitas peran dan tanggung jawab, dimana batas-

batas kewenangan yang tidak jelas menciptakan gesekan dalam koordinasi aktivitas organisasi.

3.3 Mekanisme Budaya Organisasi dalam Meredam Konflik

Budaya organisasi berperan dalam meredam konflik antar departemen melalui tiga mekanisme utama yang saling berinteraksi. Pertama, mekanisme preventif yang berfungsi mencegah terjadinya konflik melalui pembentukan pemahaman bersama dan komunikasi yang efektif. Budaya organisasi yang menekankan keterbukaan komunikasi dan kolaborasi menciptakan lingkungan dimana potensi konflik dapat diidentifikasi dan diselesaikan sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Komunikasi antarpribadi yang efektif, seperti mendengarkan aktif, mengungkapkan perasaan tanpa menyalahkan, dan sikap terbuka, terbukti membantu mencegah eskalasi konflik (Laksana et al., 2024).

Kedua, mekanisme mediasi yang memfasilitasi resolusi konflik ketika terjadi melalui norma-norma penyelesaian masalah yang telah tertanam dalam budaya organisasi. Organisasi dengan budaya yang mendukung pemecahan masalah integratif mampu mengubah konflik antar kelompok menjadi situasi pemecahan masalah bersama, dimana pihak-pihak yang bertentangan bekerja sama untuk mencari solusi (Irma Suryani, 2023). Pendekatan ini memungkinkan transformasi konflik destruktif menjadi proses konstruktif yang memperkuat hubungan antar departemen.

Ketiga, mekanisme adaptif yang memungkinkan organisasi belajar dari konflik dan mengembangkan resiliensi untuk menghadapi tantangan masa depan. Budaya organisasi yang mendorong pembelajaran dari konflik menciptakan kapasitas organisasi untuk terus beradaptasi dan memperbaiki sistem manajemen konflik yang ada. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu mengikuti arus perkembangan zaman tanpa meninggalkan karakteristik khas organisasi tersebut (Jumawan et al., 2024).

3.4 Faktor-Faktor Budaya Organisasi yang Berpengaruh Signifikan

Analisis literatur mengidentifikasi beberapa faktor budaya organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas manajemen konflik antar departemen. Faktor utama adalah orientasi komunikasi organisasi, dimana pola komunikasi yang dipilih sangat menentukan efektivitas penyelesaian konflik. Pola komunikasi struktur lingkaran yang mendahulukan komunikasi antara anggota secara keseluruhan terbukti memberikan pengaruh positif terhadap resolusi konflik (Irma Suryani, 2023). Pola komunikasi ini memungkinkan setiap departemen untuk berkontribusi dalam proses penyelesaian konflik dan menciptakan rasa kepemilikan bersama terhadap solusi yang dihasilkan.

Faktor kedua adalah tingkat formalitas versus fleksibilitas dalam struktur organisasi. Organisasi dengan struktur yang terlalu hierarkis dan formal cenderung menghambat komunikasi terbuka dan mendorong penghindaran konflik, sedangkan struktur yang lebih fleksibel memungkinkan pendekatan yang lebih adaptif dalam manajemen konflik (Laksana et al., 2024). Keseimbangan antara struktur dan fleksibilitas menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk resolusi konflik yang efektif.

Faktor ketiga adalah budaya pembelajaran dan inovasi yang memungkinkan organisasi untuk melihat konflik sebagai peluang untuk perbaikan dan pengembangan. Budaya organisasi yang mendukung eksperimen dan pembelajaran dari kesalahan menciptakan lingkungan dimana konflik dapat dimanfaatkan sebagai katalis untuk inovasi dan peningkatan kinerja (Akbar et al., 2024). Faktor ini sangat penting dalam menciptakan resiliensi organisasi dalam menghadapi konflik yang akan datang.

3.5 Dampak Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Pengaruh budaya organisasi dalam manajemen konflik memiliki dampak langsung terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana budaya yang mendukung manajemen konflik yang efektif berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja (Jumawan et al., 2024). Budaya organisasi yang mampu mengelola konflik dengan baik menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Hubungan antara budaya organisasi, manajemen konflik, dan kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti disiplin kerja dan komitmen karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan komitmen kerja secara individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Rasyid et al., 2022). Budaya organisasi yang mendukung disiplin dan komitmen sambil tetap memfasilitasi penyelesaian konflik yang konstruktif menciptakan sinergi yang mengoptimalkan kinerja organisasi.

Dampak jangka panjang dari budaya organisasi yang efektif dalam manajemen konflik adalah terciptanya organisasi yang adaptif dan resilient, yang mampu menghadapi tantangan internal dan eksternal dengan lebih baik. Organisasi dengan budaya yang mendukung manajemen konflik yang efektif cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan kemampuan inovasi yang lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki peran strategis dan multidimensional dalam meredam konflik antar departemen melalui tiga mekanisme utama yang saling berinteraksi. Mekanisme preventif beroperasi dengan menciptakan pemahaman bersama dan komunikasi terbuka yang memungkinkan identifikasi dini potensi konflik sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih kompleks. Mekanisme mediasi memfasilitasi transformasi konflik destruktif menjadi proses konstruktif melalui norma-norma penyelesaian masalah yang telah terinternalisasi dalam budaya organisasi. Sementara itu, mekanisme adaptif memungkinkan organisasi untuk belajar dari pengalaman konflik dan mengembangkan resiliensi dalam menghadapi tantangan masa depan. Faktor-faktor budaya organisasi yang terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas manajemen konflik mencakup orientasi komunikasi organisasi, keseimbangan antara formalitas dan fleksibilitas struktur, serta budaya pembelajaran dan inovasi. Pola komunikasi yang mengutamakan partisipasi menyeluruh dari semua departemen terbukti lebih efektif dalam menciptakan solusi yang diterima bersama. Organisasi dengan struktur yang fleksibel namun tetap teratur mampu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk penyelesaian konflik yang adaptif dan berkelanjutan. Dampak jangka panjang dari implementasi budaya organisasi yang efektif dalam manajemen konflik terefleksi dalam peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan nilai-nilai kolaboratif dan komunikasi terbuka dalam budaya mereka menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang meningkat, dan kemampuan inovasi yang lebih baik. Transformasi konflik dari ancaman menjadi peluang untuk pengembangan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan adaptif terhadap perubahan dinamika bisnis kontemporer.

5. DAFTAR PUSTAKA

Aggarwal, Saumya. (2023). A Study of the Relationship Between Organizational Culture

- and Psychological Capital and Its Impact Using Systematic Literature Review. *Journal of Human Values*, 30(2), 105–118. <https://doi.org/10.1177/09716858231172440>
- Akbar, A. F., Iranie, G., Sholehah, F., & Komariah, S. (2024). *Jenis Jenis Konflik Dalam Organisasi*.
- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(7), e07698. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- Guo, W. (2025). Conflict resolution in intercultural communication: strategies for managing cultural conflicts. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04391-0>
- Irma Suryani. (2023). Pola Komunikasi Organisasi untuk Meningkatkan Solidaritas dalam Menghadapi Konflik Internal di UPTD SMP Negeri 2 Lima Puluh Pesisir. *Al-Manaj: Jurnal Program Studi Manajemen Dakwah*, 3(01), 1–9. <https://doi.org/10.56874/almanaj.v3i01.954>
- Irwan. (2024). *Workplace Conflict: Its Impact on Employee Motivation and Productivity*. 7(4), 481–494.
- Jumawan, Hadita, Febrianti, B., Noviyanti, D., Asmarani, D., Pratiwi, D., Permatasari, E., & Fitriani T, R. (2024). Pengaruh Manajemen Konflik, Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 23–34.
- Laksana, A., Rizka, H. N., Lailatul, D., & Khasanah, N. (2024). *Peran Komunikasi Antarpribadi dalam Resolusi Konflik Antar Karyawan di Organisasi Perusahaan*.
- Mehr, S. K. (2012). Relationship between organizational culture and conflict management styles of managers and experts. *Advances in Environmental Biology*, 6(3), 1056–1062.
- Minov, N., & Marič, M. (2023). Leadership challenges in conflict management in organizations. *International Journal of Economic Practice and Policy*, 20(2), 107–121. <https://doi.org/10.5937/skolbiz2-49500>
- Olmos-Vega, F. M., Stalmeijer, R. E., Varpio, L., & Kahlke, R. (2023). A practical guide to reflexivity in qualitative research: AMEE Guide No. 149. *Medical Teacher*, 45(3), 241–251. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2022.2057287>
- Rasyid, A., Habe, H., & Junaidi. (2022). Pengaruh Disiplin Dan Tunjangan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Saburai*, 8(2), 487–496. <https://doi.org/10.24967/xx.v8i>
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Veerankutty, K., & Rehna, V. (2020). Role of Organizational Culture in Resolving Organizational Conflict and its Impact on Employees Performance-A Critical Overview. *International Journal of Innovations in Management, Engineering and Science (IJIMES)*, 6(3), 1–8.
- ECampus Ontario. (2022). Organizational Culture – Conflict Management. <https://ecampusontario.pressbooks.pub/conflictmanagement/chapter/3-1-organizational-culture/>
- Emerald Insight. (2024). Managing conflicts in the nonprofit sector through organizational culture change. *Journal of Organizational Change Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jocm-11-2016-0254/full/html>
- Workplace Peace Institute. (2024). State of Workplace Conflict in 2024: Insights and Solutions. <https://www.workplacepeaceinstitute.com/post/state-of-workplace-conflict-in-2024-insights-and-solutions>