

## Pengaruh Konflik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik

<sup>1</sup>Elshada Sembiring, <sup>2</sup>Revalina Gadista, <sup>3</sup>Shoffiyah Rahma Harahap, <sup>4</sup>Rizky Amalia Putri, <sup>5</sup>Anjani Laras, <sup>6</sup>Achmad Rama Dandy, <sup>7</sup>Chelsea Byanca Riski Amelia, <sup>8</sup>Atrika Iriani

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Sriwijaya, Indonesia<sup>1,2,3,4,5,6,7,8</sup>

\*Email: [elshada.sembiring05@gmail.com](mailto:elshada.sembiring05@gmail.com) [refalinagadista@gmail.com](mailto:refalinagadista@gmail.com) [Soraaharahap@gmail.com](mailto:Soraaharahap@gmail.com) <sup>4</sup>  
[rizkyamaliaputri10@gmail.com](mailto:rizkyamaliaputri10@gmail.com) [Anjani3093@gmail.com](mailto:Anjani3093@gmail.com) [aramadandy@gmail.com](mailto:aramadandy@gmail.com)  
[byancana1309@gmail.com](mailto:byancana1309@gmail.com) [atrikairiani@fisip.unsri.ac.id](mailto:atrikairiani@fisip.unsri.ac.id)

Diterima: 06-04-2026 | Disetujui: 16-04-2026 | Diterbitkan: 18-04-2026

### ABSTRACT

*This study aims to examine the relationship between organizational conflict and employee performance in the public sector through a literature review. Organizational conflict is an inevitable phenomenon in the workplace due to differences in interests, values, and perceptions among individuals and groups. In the public sector, conflict often arises due to ineffective communication, unequal distribution of tasks, and differing understandings of job responsibilities. The method used in this study is a literature review, involving the collection, examination, and analysis of various scientific sources, such as journals and books, relevant to the topics of organizational conflict and employee performance. The findings indicate that organizational conflict influences employee performance, both positively and negatively. Well-managed conflict can improve communication, cooperation, and work effectiveness, whereas unmanaged conflict can reduce motivation, productivity, and the quality of employee performance. Therefore, effective conflict management is essential to support improved employee performance and the achievement of public sector organizational goals.*

**Keywords:** Organizational conflict; Employee performance; Public sector

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh antara konflik organisasi dan kinerja pegawai pada sektor publik melalui pendekatan studi literatur. Konflik organisasi merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam lingkungan kerja karena adanya perbedaan kepentingan, nilai, dan persepsi antarindividu maupun kelompok. Dalam sektor publik, konflik sering muncul akibat komunikasi yang kurang efektif, pembagian tugas yang tidak merata, serta perbedaan pemahaman terhadap tanggung jawab kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur dengan mengumpulkan, menelaah, dan menganalisis berbagai sumber ilmiah berupa jurnal dan buku yang relevan dengan topik konflik organisasi dan kinerja pegawai. Hasil kajian menunjukkan bahwa konflik organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara positif maupun negatif. Konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan komunikasi, kerja sama, dan efektivitas kerja, sedangkan konflik yang tidak terkelola dapat menurunkan motivasi, produktivitas, dan kualitas kinerja pegawai. Oleh karena itu, pengelolaan konflik yang efektif sangat diperlukan untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai serta pencapaian tujuan organisasi sektor publik.

**Kata kunci:** Konflik organisasi; Kinerja pegawai; Sektor publik.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Sembiring, E., Gadista, R., Rahma Harahap, S., Putri, R. A., Laras, A., Dandy, A. R., Amelia, C. B. R., & Iriani, A. (2026). Pengaruh Konflik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(2), 1280-1296. <https://doi.org/10.63822/atkzyc53>

## PENDAHULUAN

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri atas individu-individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (Julkifli & Hamidah, 2021). Dalam pelaksanaannya, organisasi tidak terlepas dari berbagai dinamika hubungan antarindividu maupun kelompok yang memiliki latar belakang, kepentingan, dan persepsi yang berbeda. Perbedaan tersebut seringkali menimbulkan konflik dalam lingkungan kerja. Konflik organisasi merupakan suatu kondisi yang muncul ketika terdapat ketidaksesuaian kepentingan, nilai, atau persepsi antarindividu maupun kelompok dalam organisasi. Konflik tidak selalu berdampak negatif, namun apabila tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu hubungan kerja serta menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Dalam organisasi sektor publik, potensi terjadinya konflik cenderung lebih tinggi karena karakteristiknya yang kompleks serta melibatkan banyak pihak dalam pelaksanaan tugas. Pegawai sektor publik memiliki tanggung jawab dalam menjalankan berbagai program dan kegiatan organisasi yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat. Dalam pelaksanaannya, konflik sering terjadi akibat perbedaan kepentingan, komunikasi yang kurang efektif, pembagian beban kerja yang tidak merata, serta perbedaan persepsi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab (Wijaya, 2017). Kondisi tersebut dapat memengaruhi suasana kerja serta hubungan antarpegawai dalam organisasi sektor publik.

Konflik organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Roring et al., 2023). Kinerja yang baik sangat diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja, meningkatnya ketegangan antarpegawai, serta terganggunya pelaksanaan tugas. Sebaliknya, konflik yang dikelola secara tepat dapat mendorong terciptanya komunikasi yang lebih baik serta meningkatkan kerja sama antarpegawai dalam organisasi.

Berdasarkan fenomena tersebut, konflik organisasi menjadi salah satu aspek penting yang perlu dipahami dalam kaitannya dengan kinerja pegawai sektor publik. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji berbagai hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan konflik organisasi dan kinerja pegawai sektor publik melalui pendekatan studi literatur. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh antara konflik organisasi dan kinerja pegawai dalam lingkungan sektor publik.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Konflik

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari karena adanya perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, dan persepsi antar individu maupun kelompok. Konflik dapat diartikan sebagai situasi ketika suatu pihak merasa pihak lain memberikan dampak negatif terhadap kepentingannya. Dalam organisasi, konflik biasanya muncul akibat perbedaan tujuan, interpretasi, serta harapan antar individu atau kelompok (Rosita et al, 2024)

Konflik dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti ketidaksepakatan dalam pengambilan keputusan, persaingan antar divisi, maupun ketegangan antara atasan dan bawahan. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat menimbulkan dampak negatif seperti menurunnya keharmonisan kerja, produktivitas, serta terhambatnya pencapaian tujuan organisasi (Zulkarnaini et al, 2025)

Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 1997 dalam Rosita et al (2024) mengklasifikasikan konflik ke dalam tiga kategori utama, yaitu konflik tugas, konflik proses, dan konflik hubungan.

#### 1. Konflik Tugas

Konflik tugas berkaitan dengan isi pekerjaan serta tujuan yang ingin dicapai. Sejumlah penelitian awal menunjukkan bahwa konflik tugas dalam kelompok dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja. Namun, temuan penelitian selanjutnya mengungkapkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain.

#### 2. Konflik Proses

Konflik proses berkaitan dengan mekanisme penyelesaian pekerjaan, termasuk pembagian tugas, peran, serta tanggung jawab dalam tim. Konflik ini umumnya muncul akibat adanya persepsi bahwa sebagian anggota tidak menjalankan tugasnya secara optimal, atau karena ketidakjelasan peran yang menyebabkan beberapa individu merasa diabaikan. Dalam praktiknya, konflik proses dapat dengan cepat berkembang menjadi konflik yang bersifat personal, sehingga berpotensi berubah menjadi konflik hubungan.

#### 3. Konflik Hubungan

Konflik hubungan berkaitan dengan permasalahan interpersonal antarindividu. Konflik hubungan dapat memperburuk perbedaan kepribadian serta mengurangi tingkat saling pengertian, sehingga menghambat penyelesaian tugas organisasi. Selain itu, konflik ini juga menimbulkan kelelahan psikologis bagi individu yang terlibat, karena berfokus pada aspek kepribadian, bukan pada tindakan atau kebijakan. Oleh karena itu, konflik hubungan sering dianggap sebagai bentuk konflik yang paling destruktif, mengingat sulitnya mengubah karakter individu dan kecenderungan munculnya respons emosional terhadap kritik personal.

Konflik juga dapat diklasifikasikan berdasarkan perbedaan status atau peran individu maupun kelompok yang terlibat (Wijaya, 2017), yaitu:

1. Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi dalam hubungan hierarkis organisasi, seperti antara atasan dan bawahan, misalnya terkait pembagian tugas, penilaian kinerja, atau penentuan target.
2. Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara individu atau kelompok pada tingkat yang setara, yang umumnya disebabkan oleh keterbatasan sumber daya atau faktor emosional lainnya.
3. Konflik peran, yaitu konflik yang timbul ketika peran yang diharapkan organisasi tidak sesuai dengan harapan atau keinginan individu yang menjalankan peran tersebut.

### **Kinerja Pegawai Sektor Publik**

Kinerja sektor publik merujuk pada penilaian terhadap sejauh mana organisasi pemerintah mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pelaksanaan kebijakan, program, dan layanan publik. Penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga mencakup efisiensi, efektivitas, serta dampak dari layanan yang diberikan kepada masyarakat (Sembiring et al, 2023). Menurut Rivai 2018 dalam Ananda & Rahman, 2025, performa karyawan adalah outcome dari aktivitas kerja yang dipengaruhi oleh keterampilan, Motivasi, dan lingkungan kerja.

Kinerja sektor publik memiliki cakupan yang luas karena mencakup proses pelaksanaan, tata kelola, serta dampak sosial yang dihasilkan. Dimensi kinerja sektor publik meliputi efisiensi penggunaan sumber daya, efektivitas pencapaian tujuan, transparansi dan akuntabilitas, serta kualitas pelayanan publik. Pengukuran kinerja dapat dilakukan pada tingkat organisasi maupun tingkat individu pegawai. Dalam

konteks kinerja pegawai sektor publik, indikator yang umum digunakan meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, kerja sama, tanggung jawab, dan disiplin kerja sebagai bentuk komitmen individu dalam melaksanakan tugasnya (Sembiring et al, 2023).

### Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan, yaitu proses seorang pemimpin dalam memberikan arahan, pengaruh, serta membangun komunikasi yang baik guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan, motivasi juga berperan penting dalam menentukan kinerja pegawai. Motivasi merupakan dorongan dalam diri individu untuk mencapai tujuan kerja, yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti kebutuhan, harapan, dan tanggung jawab, serta faktor eksternal seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, dan keamanan kerja. Faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja, yaitu perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan kesesuaian antara harapan dan hasil yang diperoleh. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai karena mendorong semangat dan komitmen dalam bekerja (Zulkifli, 2022).

Untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara konflik kerja dan kinerja pegawai, peneliti mengkaji beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian-penelitian tersebut dianalisis berdasarkan metode penelitian, teori yang digunakan, serta hasil penelitian yang diperoleh.

**Tabel 1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian/Penulis Dan Tahun	Metode Penelitian	Teori	Hasil
1	<b>Judul:</b> Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Banda Aceh <b>Penulis:</b> Radhiana, Saiful Amri, Dimas Mandala Putra <b>Tahun:</b> 2022	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan sensus. Populasi penelitian adalah 52 pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Banda Aceh. Teknik pengumpulan data menggunakan data primer dan sekunder, sedangkan analisis data dilakukan menggunakan analisis korelasi dan regresi untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai.	1 Teori Konflik Organisasi (Kreitner dan Kinicki). 2 Teori Kinerja Pegawai (Mangkunegara)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Banda Aceh. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,809 menunjukkan bahwa hubungan antara konflik kerja dan kinerja pegawai termasuk dalam kategori kuat. Selain itu, nilai koefisien determinasi sebesar 0,654 menunjukkan bahwa 65,40% perubahan kinerja pegawai dipengaruhi oleh konflik kerja, sedangkan sisanya sebesar 34,60% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Hasil uji statistik juga menunjukkan bahwa nilai t-hitung (5,024) lebih besar dari t-tabel (2,006), sehingga hipotesis penelitian diterima. Hal ini menunjukkan bahwa konflik kerja yang dikelola dengan baik dapat memberikan dampak positif

				terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi.
2	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Melalui Komitmen pada Staf Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Timur</p> <p><b>Penulis:</b> Choirul Anam dan Indra Prasetyo</p> <p><b>Tahun:</b> 2024</p> <p>Jurnal: MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif.</p>	<p>Penelitian ini menggunakan teori dalam bidang Perilaku Organisasi dan Manajemen SDM, yaitu:</p> <p>Teori: Teori Konflik Kerja Teori Stres Kerja Teori Komitmen Organisasi Teori Kinerja Pegawai</p>	<p>Adapun hasil penelitian ini adalah 1) Konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. 2) Stres berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. 3) Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. 4) Konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. 5) Stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. 6) Konflik kerja dan stres berpengaruh secara positif namun tidak signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja. 7) Konflik kerja dan stres kerja berpengaruh secara positif namun tidak signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja.</p>
3	<p><b>Judul:</b> Konflik Interpersonal, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Stres Kerja Pegawai Puskesmas</p> <p><b>Penulis:</b> Erni Yunitasari (Universitas YPPI Rembang) &amp; Adelia Ika Damayanti (Universitas YPPI Rembang)</p> <p><b>Tahun:</b> 2026 (Vol. 4 No. 3: Edisi Januari - April)</p>	<p>Pendekatan: Kuantitatif dengan desain eksploratif.</p> <p>Populasi &amp; Sampel: 61 pegawai negeri sipil di Puskesmas Gunem, Kabupaten Rembang.</p> <p>Menggunakan teknik sampling jenuh (semua anggota populasi dijadikan sampel).</p>	<p>Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Perilaku Organisasi, dengan fokus spesifik pada Teori Stres Kerja.</p>	<p>Beban kerja dan konflik interpersonal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap stres kerja pegawai puskesmas. Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja.</p> <p>Secara bersama-sama (simultan), beban kerja, konflik interpersonal, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja (dengan nilai adjusted R-squared sebesar 87,6%).</p> <p>Unsur psikologis dan tuntutan pekerjaan (beban kerja) lebih mendominasi dalam memicu stres kerja dibandingkan aspek fisik tempat kerja (lingkungan).</p>
4	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Konflik Kerja, Komunikasi dan Stress Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pendidikan dan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data primer melalui kuesioner kepada 139 responden pegawai pada Dinas Pendidikan dan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan teori dari bidang Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya:</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja dan komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan stres kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu, komunikasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan</p>

<p>Kebudayaan Kabupaten Aceh Utara <b>Penulis:</b> Adi Dharma, Aiyub, Ibrahim Qamarius <b>Tahun:</b> 2022 Jurnal: J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)</p>	<p>Kebudayaan Kabupaten Aceh Utara.</p>	<p>1 Teori Konflik Kerja Konflik kerja terjadi karena perbedaan kepentingan, persepsi, dan komunikasi antar individu dalam organisasi yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. 2 Teori Komunikasi Organisasi Komunikasi yang efektif dalam organisasi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. 3 Teori Stres Kerja Stres kerja merupakan tekanan yang dialami pegawai akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan dapat menurunkan kinerja. 4 Teori Kepuasan Kerja Kepuasan kerja merupakan sikap emosional pegawai terhadap pekerjaannya yang dapat memengaruhi kinerja.</p>	<p>signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun konflik kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara konflik kerja dan kepuasan kerja melalui mediasi parsial, sementara kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja melalui mediasi penuh, dan kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja.</p>
<p>5 <b>Judul:</b> Peran Konflik Pekerjaan Keluarga dan Konflik Kerja Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja</p>	<p>Pendekatan: Penelitian kuantitatif. Sampel: 100 karyawan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan kerangka teori Manajemen Sumber Daya Manusia dan Psikologi Industri</p>	<p>bahwa konflik pekerjaan keluarga dan konflik kerja emosional secara signifikan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, selain itu konflik pekerjaan keluarga memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, sedangkan konflik</p>

**Penulis:** Amira Maulidianti, Jul Aidil Fadli  
**Tahun Terbit:** 2025

emosional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, kepuasan kerja terbukti signifikan berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara variabel independen dengan kinerja karyawan. implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya strategi organisasi dalam meningkatkan keseimbangan peran kerja dan keluarga, serta pengelolaan aspek emosional di lingkungan kerja untuk menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

6	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Kesehatan Mental Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Barat.</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model Structural Equation Modeling (SEM).</p>	<p>Teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teori kinerja karyawan dari Sihaloho &amp; Siregar (2020) serta Syahrul et al. (2020), teori kesehatan mental dari WHO dan Jarden et al. (2023), teori konflik kerja dari Mahadewi &amp; Rahyuda (2020) serta Nurmaya &amp; Trinaga Parama Inta (2022), dan teori kepuasan kerja dari Beno et al. (2022) serta Tanujaya (2014).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Kesehatan Mental terhadap Kepuasan Kerja. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Konflik Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kesehatan Mental terhadap Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Konflik Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Kepuasan Kerja tidak memediasi Kesehatan Mental terhadap kinerja pegawai. Kepuasan Kerja tidak memediasi Konflik Kerja terhadap Kinerja Pegawai</p>
7	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Gianyar</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan proportional random sampling dengan jumlah sampel sebanyak 50 karyawan</p>	<p>Goal Setting Theory Edwin A. Locke (1968) Teori Stres Kerja Ekawarna (2018) dan WHO Teori Konflik Kerja Ivanko dan Umam dalam Hamali (2018) Teori Kompensasi Finansial</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Gianyar. 2) Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Gianyar. 3) Kompensasi finansial berpengaruh positif dan</p>

<p>Suarjana  <b>Tahun:</b> 2022  <b>Jurnal:</b> EMAS (E-Jurnal Manajemen)</p>		<p>Hasibuan (2017) dan Wibowo (2016)          Teori Kinerja Karyawan Mangkunegara (2015) dan Simanjuntak dalam Widodo (2015)</p>	<p>signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Gianyar. 4) Stres kerja, konflik kerja dan kompensasi finansial secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dan penataan Ruang kabupaten Gianyar</p>
<p><b>8 Judul:</b> Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Aceh Timur  <b>Penulis:</b> Adil Trimala Sahid, Zulkarnen Mora, Dhian Rosalina  <b>Tahun:</b> 2025  <b>Jurnal:</b> Ekonomika</p>	<p>Penelitian ini adalah metode kuantitatif.</p>	<p>Teori Budaya Organisasi (Robbins, 2015)          Teori Konflik Kerja (Robbins &amp; Judge, 2014; dan Teori Kepuasan Kerja (Sutrisno, 2016)</p>	<p>Temuan dari uji t menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara konflik kerja berdampak negatif terhadap variabel tersebut. Melalui uji F, diketahui bahwa kedua variabel independen, yakni budaya organisasi dan konflik kerja, secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Selain itu, nilai adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,455 mengindikasikan bahwa 45,5% variasi dalam kepuasan kerja dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan sisanya sebesar 54,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Temuan ini menekankan pentingnya membangun budaya organisasi yang mendukung serta mengelola konflik secara efektif guna menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai.</p>
<p><b>9 Judul:</b> Dilema Multitasking dan Kinerja: Mengungkap Pengaruh Konflik Peran Ganda, Stres, dan Beban Kerja Karyawan Wanita melalui Lensa Lingkungan Kerja.  <b>Penulis:</b> Muh. Ma'rif Idris dan Sutarsi</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei.           Populasi dan Sampel: Responden penelitian adalah 36 karyawan wanita dari sebuah perusahaan jasa.</p>	<p>Teori Konflik Pekerjaan-Keluarga (Work-Family Conflict/WFC) dikembangkan secara komprehensif oleh Jeffrey H. Greenhaus dan Nicholas J. Beutell</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, konflik peran ganda, stres kerja, dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, arah hubungan yang terbentuk sesuai dengan literatur sebelumnya, di mana konflik peran ganda cenderung memiliki pengaruh positif, sedangkan stres dan beban</p>

<p>Suhaeb (Universitas Negeri Makassar).  <b>Tahun Terbit:</b> 2025          (Volume 8, Nomor 2, Juni 2025).</p>		<p>kerja menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja.</p>	
<p><b>10 Judul:</b> Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kabupaten Karawang  <b>Penulis:</b> Fikiana, Budi Rismayadi, Wike Pertiwi  <b>Tahun:</b> 2023</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan verifikatif. Data dikumpulkan melalui observasi, kuesioner, dan wawancara dengan 100 pegawai</p>	<p>Penelitian ini menggunakan beberapa teori utama, yaitu:          1 Teori Stres Kerja merupakan kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi fisik seseorang akibat tekanan pekerjaan.          2 Teori Konflik Kerja merupakan proses sosial antara dua pihak atau lebih yang memiliki perbedaan kepentingan dan dapat memengaruhi hubungan kerja.          3 Teori Kinerja Pegawai Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan kemampuan, keterampilan, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.</p>	<p>Hasil penelitian dianalisis menggunakan aplikasi SPSS dengan analisis regresi linear berganda. Pada hasil penelitian mengindikasikan bahwasanya (X1) stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun (X2) konflik kerja memengaruhi secara positif dan signifikan pada (Y)kinerja karyawan. Dari hasil analisis uji simultan sebanyak 83,7%. penilaian stress kerja dan konflik kerja memengaruhi kinerja pegawai pada dinas pekerjaan umum dan penataan ruang (DPUPR) Kabupaten Karawang.</p>

Secara umum, hasil dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, terutama apabila konflik tersebut dikelola secara baik dan bersifat konstruktif. Konflik yang terkelola dengan efektif dapat meningkatkan komunikasi, pemecahan

masalah, serta mendorong peningkatan produktivitas pegawai.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur (literature review) dengan melakukan kajian dan analisis secara sistematis terhadap berbagai sumber pustaka yang relevan dengan topik konflik organisasi dan kinerja pegawai sektor publik. Studi literatur merupakan metode penelitian yang dilakukan dengan menelaah berbagai sumber ilmiah seperti jurnal, artikel, dan buku yang berkaitan dengan fenomena yang diteliti (Febrianto & Siroj, 2024). Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari hasil penelitian terdahulu terkait konflik organisasi dan kinerja pegawai sektor publik. Sumber data berasal dari 10 artikel jurnal ilmiah nasional dan buku yang relevan dan memenuhi kriteria kelayakan penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran database jurnal ilmiah seperti Google Scholar dan Garuda dalam rentang waktu lima tahun terakhir (2022-2026) dengan menggunakan kata kunci seperti konflik organisasi, konflik kerja, dan kinerja pegawai. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan membandingkan hasil antar penelitian, serta mengelompokkan temuan berdasarkan tema yang sama. Hasil analisis ini digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai pengaruh konflik organisasi terhadap kinerja pegawai sektor publik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penyebab Konflik Organisasi dalam Sektor Publik

Konflik dalam organisasi sektor publik pada dasarnya merupakan fenomena yang wajar terjadi, karena organisasi terdiri dari individu-individu yang memiliki latar belakang, kepentingan, serta cara pandang yang berbeda. Hendricks, W. (1992) dalam Heridiansyah (2014) menjelaskan bahwa proses terjadinya konflik ini secara spesifik terbagi ke dalam tiga tahapan utama.

- 1 Dalam sehari-hari di tempat kerja, ditandai adanya individu merasa tidak puas dan jengkel terhadap lingkungan kerja. Perasaan tidak puas ini kadang hilang begitu saja dan muncul kembali saat individu merasakan adanya gangguan.
- 2 Ketika menghadapi masalah/tantangan, individu cenderung saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Setiap anggota menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar dan aturan organisasi. Kepentingan individu maupun kelompok lebih menonjol daripada kepentingan organisasi.
- 3 Timbulnya pertentangan, masing-masing individu atau kelompok bertujuan untuk menang dan mengalahkan kelompok lain.

McShane dan Glinow (2010) dalam Wijaya (2017) mengemukakan bahwa konflik dalam organisasi dapat bersumber dari beberapa faktor, yaitu incompatible goals, differentiation, interdependence, scarce resources, ambiguous rules, dan communication problems.

- 1 Incompatible goals (ketidaksesuaian tujuan)

Konflik dapat muncul ketika tujuan individu atau suatu departemen dianggap tidak sejalan, bahkan saling menghambat pencapaian tujuan pihak lain dalam organisasi.

- 2 Differentiation (perbedaan karakteristik)

Perbedaan antarindividu atau antar unit organisasi, seperti latar belakang pelatihan, nilai, keyakinan, dan pengalaman, dapat memicu konflik. Meskipun memiliki tujuan yang sama, perbedaan dalam cara mencapai tujuan tersebut sering kali menimbulkan pertentangan.

3 Interdependence (saling ketergantungan)

Tingkat ketergantungan antaranggota atau unit kerja yang tinggi cenderung meningkatkan potensi konflik. Hal ini terjadi karena individu atau kelompok harus saling berbagi sumber daya, berinteraksi dalam proses kerja, serta menerima hasil kerja yang saling memengaruhi. Semakin tinggi tingkat ketergantungan, semakin besar pula kemungkinan terjadinya gangguan terhadap pencapaian tujuan masing-masing pihak.

4 Scarce resources (keterbatasan sumber daya)

Keterbatasan sumber daya, baik finansial, sumber daya manusia, maupun sumber daya lainnya, dapat memicu konflik karena setiap pihak berupaya memperoleh sumber daya yang sama untuk mencapai tujuannya. Kondisi ini mendorong terjadinya persaingan antarindividu atau unit kerja.

5 Ambiguous rules (ketidakjelasan aturan)

Aturan yang tidak jelas atau ambigu meningkatkan ketidakpastian dalam organisasi, sehingga membuka peluang terjadinya konflik. Ketidakjelasan ini juga dapat mendorong munculnya perilaku politis, di mana individu atau kelompok

6 Communication problems (masalah komunikasi)

Konflik juga sering disebabkan oleh hambatan dalam komunikasi, baik karena kurangnya kesempatan, kemampuan, maupun motivasi untuk berkomunikasi secara efektif. Kondisi ini dapat menyebabkan kesalahpahaman, penggunaan stereotip, serta rendahnya keinginan untuk menyelesaikan konflik secara konstruktif. Selain itu, konflik hubungan yang bersifat tidak nyaman cenderung membuat individu menghindari interaksi dengan pihak lain (Wijaya, 2017).

### **Dampak Konflik terhadap Kinerja Pegawai**

Konflik dalam organisasi sektor publik tidak selalu berdampak buruk dan tidak juga selalu berdampak baik. Konflik dipandang sebagai fenomena yang memiliki dua sisi, yaitu dapat memberikan dampak negatif maupun positif terhadap kinerja pegawai, tergantung pada bagaimana konflik tersebut ditangani. Oleh karena itu, perlu memahami bahwa konflik bukan hanya sesuatu yang harus dihindari, tetapi juga dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk memperkuat sebuah organisasi.

Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja pegawai dan organisasi. Konflik yang berkepanjangan dapat menurunkan motivasi kerja, meningkatkan tingkat turnover pegawai, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, konflik juga dapat merusak hubungan kerja antar pegawai. Ketika komunikasi menjadi tidak harmonis, muncul sikap saling curiga, tidak percaya, bahkan saling menyalahkan. Kondisi ini membuat kerja sama tim menjadi tidak efektif, padahal dalam sektor publik kolaborasi sangat dibutuhkan untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Jika dibiarkan, konflik semacam ini juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif dan penuh tekanan, menimbulkan ketegangan emosional, serta menurunkan produktivitas dan efektivitas kerja dalam organisasi (Zulkarnaini et al, 2025).

Konflik tidak selalu memberikan dampak negatif, tetapi juga dapat memberikan dampak positif bagi organisasi apabila dikelola dengan baik. Menurut Greenberg dalam Suhartini 2015:59 dalam Radhiana et al, 2022, konflik yang dikelola secara efektif dapat meningkatkan kualitas keputusan organisasional. Hal

ini terjadi karena adanya perbedaan pendapat yang mendorong setiap pihak untuk mengemukakan ide, pertimbangan, serta alternatif solusi yang berbeda. Dengan adanya berbagai sudut pandang, keputusan yang dihasilkan menjadi lebih matang dan mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang ada.

Selain itu, konflik dapat membuka dan menyelesaikan masalah yang sebelumnya diabaikan. Dalam beberapa kondisi, permasalahan dalam organisasi sering tidak disadari atau sengaja dihindari oleh anggota organisasi. Melalui konflik, permasalahan tersebut muncul ke permukaan sehingga dapat dibahas secara terbuka dan dicari solusi yang tepat. Dengan demikian, konflik dapat menjadi sarana untuk memperbaiki sistem kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Konflik juga dapat mendorong pegawai untuk lebih mengapresiasi pegawai lain sesuai dengan peran dan posisi masing-masing. Ketika terjadi konflik yang dikelola dengan baik, pegawai akan belajar memahami perbedaan pendapat serta menghargai sudut pandang orang lain. Hal ini dapat meningkatkan rasa saling menghormati dan memperkuat hubungan kerja antar pegawai dalam organisasi.

Selain itu, konflik dapat mendorong munculnya ide-ide baru untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Perbedaan pandangan dan ketidaksepakatan dapat memicu kreativitas serta inovasi dalam mencari solusi terbaik. Dengan adanya ide-ide baru tersebut, organisasi dapat melakukan perbaikan dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan kerja. Namun, kemunculan dampak positif dari konflik sangat bergantung pada kemampuan manajer atau pimpinan dalam mengelola konflik secara efektif sehingga konflik tetap berada dalam batas yang konstruktif.

### **Bentuk Penyelesaian Konflik Organisasi**

Konflik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia, baik dalam lingkungan keluarga, masyarakat, maupun organisasi. Perbedaan pendapat, kepentingan, dan persepsi seringkali menjadi penyebab munculnya konflik, sehingga diperlukan upaya penyelesaian yang tepat agar konflik tidak berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Dalam artikel Rafsanjani & Yunita, (2024) menurut Stevenin dalam Handoko (2001: 48) penyelesaian konflik sebagai berikut:

- 1 Pengenalan. Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).
- 2 Diagnosis. Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.
- 3 Menyepakati suatu solusi. Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.
- 4 Pelaksanaan. Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Namun hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah pada kelompok tertentu.
- 5 Evaluasi. Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

Sementara itu, terdapat beberapa strategi penyelesaian konflik menurut Mangkunegara (2009) dalam Muspawi, (2014) yaitu:

- 1 Menghindar (Avoidance)

Strategi ini dilakukan dengan cara menjauh atau tidak menghadapi konflik secara langsung.

Biasanya digunakan jika masalah yang terjadi tidak terlalu penting atau jika konflik berpotensi menimbulkan dampak yang lebih besar. Dengan menghindari, pihak yang terlibat dapat menenangkan diri terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan.

## 2 Mengakomodasi

Mengakomodasi berarti salah satu pihak mengalah dan lebih mengutamakan kepentingan pihak lain. Strategi ini digunakan untuk menjaga hubungan baik, terutama jika masalah tersebut lebih penting bagi pihak lain. Meskipun terlihat mengalah, strategi ini dapat menciptakan suasana yang harmonis.

## 3 Kompetisi (Competition)

Strategi ini dilakukan dengan cara mempertahankan pendapat atau kepentingan sendiri dan berusaha memenangkan konflik. Biasanya digunakan jika seseorang merasa memiliki kekuatan, informasi, atau posisi yang lebih unggul. Namun, strategi ini berisiko memperburuk hubungan jika tidak digunakan dengan bijak.

## 4 Kompromi (Negosiasi)

Kompromi dilakukan dengan cara kedua belah pihak saling memberi dan menerima untuk mencapai titik tengah. Strategi ini cukup efektif karena dapat mempercepat penyelesaian konflik, meskipun tidak sepenuhnya memuaskan semua pihak.

## 5 Kolaborasi (Pemecahan Masalah)

Kolaborasi merupakan strategi terbaik karena kedua pihak bekerja sama untuk mencari solusi yang menguntungkan semua pihak (win-win solution). Strategi ini membutuhkan komunikasi yang baik, keterbukaan, dan komitmen bersama agar hasilnya maksimal.

### **Analisis Perbandingan Hasil Penelitian**

Bagian ini membandingkan hasil penelitian dari sepuluh jurnal yang telah dianalisis untuk mengetahui persamaan dan perbedaan temuan penelitian terkait pengaruh konflik organisasi terhadap kinerja pegawai sektor publik.

#### 1. Persamaan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis terhadap sepuluh penelitian terdahulu, terdapat beberapa persamaan pandangan mengenai pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai apabila dikelola dengan baik. Hal ini terlihat pada penelitian Radhiana et al (2022); Hamdi et al., (2026); Fikiana et al, (2023), yang menyatakan bahwa konflik kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui dorongan untuk memperbaiki kualitas kerja serta mempercepat penyelesaian masalah dalam organisasi.

Selain itu, terdapat kesamaan pandangan dalam beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa konflik kerja dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja atau kepuasan kerja pegawai apabila tidak dikelola secara efektif. Hal ini terlihat pada penelitian Amira Maulidianti & Fadli (2025); Yoni et al (2022); Sahid et al (2025) yang menyatakan bahwa konflik kerja dapat menurunkan kepuasan kerja serta menghambat kinerja pegawai.

Selanjutnya, terdapat kesamaan dalam beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa konflik kerja berkaitan dengan stres kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini terlihat pada penelitian Anam & Prasetyo, 2024; Yunitasari & Damayanti (2026); Idris & Suhaeb (2018) yang menunjukkan bahwa konflik kerja dapat meningkatkan stres kerja atau memengaruhi

komitmen organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Dharma et al (2022) menunjukkan bahwa konflik kerja berkaitan dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara dalam memengaruhi kinerja pegawai.

## 2. Perbedaan Hasil Penelitian

Selain memiliki persamaan, beberapa penelitian juga menunjukkan perbedaan hasil terkait dampak konflik kerja terhadap kinerja pegawai. Perbedaan tersebut terlihat dari adanya penelitian yang menunjukkan pengaruh konflik kerja secara positif, sementara penelitian lain menunjukkan pengaruh negatif maupun tidak signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Radhiana et al (2022); Hamdi et al. (2026); Fikiana et al (2023) menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Yoni et al (2022) yang menunjukkan bahwa konflik kerja justru memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, sehingga konflik dapat menurunkan produktivitas kerja apabila tidak dikelola dengan baik.

Perbedaan lainnya juga terlihat pada penelitian Dharma et al (2022), yang menunjukkan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, melainkan melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Hasil ini berbeda dengan penelitian Anam & Prasetyo (2024); Yunitasari & Damayanti (2026) yang menunjukkan bahwa konflik kerja lebih berpengaruh terhadap stres kerja dan komitmen organisasi, yang kemudian berdampak terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung.

Selain itu, penelitian Idris & Suhaeb (2018) menunjukkan bahwa konflik kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga berbeda dengan penelitian lain yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan, baik positif maupun negatif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian studi literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa konflik organisasi merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi sektor publik karena adanya perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, serta persepsi antarindividu maupun kelompok. Konflik dalam organisasi sektor publik umumnya disebabkan oleh beberapa faktor utama, seperti ketidaksesuaian tujuan, perbedaan karakteristik individu, keterbatasan sumber daya, ketidakjelasan aturan, serta masalah komunikasi antarpegawai.

Konflik organisasi memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Konflik yang tidak dikelola dengan baik cenderung memberikan dampak negatif, seperti menurunnya motivasi kerja, terganggunya hubungan kerja, meningkatnya ketegangan antarpegawai, serta terhambatnya pelaksanaan tugas. Namun, konflik juga dapat memberikan dampak positif apabila dikelola secara efektif, seperti mendorong munculnya ide-ide baru, meningkatkan komunikasi, memperkuat kerja sama, serta membantu organisasi dalam menyelesaikan permasalahan secara lebih terbuka dan konstruktif.

Hasil analisis perbandingan terhadap sepuluh penelitian terdahulu menunjukkan adanya persamaan dan perbedaan temuan penelitian. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa konflik organisasi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai apabila dikelola secara tepat, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa konflik dapat berdampak negatif atau tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh konflik terhadap kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti stres kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta

kemampuan pimpinan dalam mengelola konflik secara efektif.

Dengan demikian, konflik organisasi dalam sektor publik perlu dikelola secara tepat melalui strategi penyelesaian konflik yang efektif, seperti komunikasi yang terbuka, kolaborasi, kompromi, serta evaluasi berkelanjutan. Pengelolaan konflik yang baik diharapkan mampu mendukung terciptanya kinerja pegawai yang optimal serta membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adil Trimala Sahid, Zulkarnen Mora, D. R. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Aceh Timur*. 698–708.
- Amira Maulidianti, J. A. F. (2025). *Peran Konflik Pekerjaan Keluarga dan Konflik Kerja Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja*. 4, 1615–1629. <https://doi.org/10.56709/mrj.v4i4.884>
- Anam & Prasetyo. (2024). *PENGARUH KONFLIK DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN PADA STAF SEKRETARIAT KOMISI PEMILIHAN UMUM PROVINSI JAWA TIMUR*. 7(1). <https://jurnal.uwp.ac.id/pps/index.php/map/article/view/598>
- Ananda, S. P., & Rahman, A. (2025). *Studi Deskriptif Mengenai Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Kecamatan Batuceper, Kota Tangerang*. April.
- Dharma, Aiyub, I. Q. (2022). *PENGARUH KONFLIK KERJA, KOMUNIKASI DAN STRESS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN ACEH UTARA*. 7, 83–92.
- Febrianto, A., & Siroj, R. A. (2024). *Studi Literatur : Landasan Dalam Memilih Metode Penelitian Yang Tepat*. 01(02), 259–263.
- Fikiana, Rismayadi, B., & Pertiwi, W. (2023). *Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang ( DPUPR ) Kabupaten Karawang*. 11(2), 1885–1894.
- Hamdi, M., Brama, V., & Mitra, D. (2026). *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan Pengaruh Kesehatan Mental Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Barat* *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*. 02(04), 1290–1297.
- Heridiansyah, J. (2014). *MANAJEMEN KONFLIK DALAM SEBUAH ORGANISASI*. 6(1), 28–41. <https://share.google/Tbio7xiV7xAUYxyjb>
- Idris, M. M., & Suhaeb, S. (2018). *Dilema Multitasking dan Kinerja: Mengungkap Pengaruh Konflik Peran Ganda, Stres, dan Beban Kerja Karyawan Wanita melalui Lensa Lingkungan Kerja*. 53–63.
- Julkifli & Hamidah. (2021). *MENCIPTAKAN ORGANISASI YANG BAIK DAN EFEKTIF*. 10(2), 52–59.
- Muspawi, M. (2014). *MANAJEMEN KONFLIK ( UPAYA PENYELESAIAN KONFLIK DALAM ORGANISASI )*. 16. <https://media.neliti.com/media/publications/43447-ID-manajemen-konflik-upaya-penyelesaian-konflik-dalam-organisasi.pdf>
- Radhiana, Saiful AMRI, Putra, D. M. (2022). *Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Banda Aceh*. 8(1), 17–33.

- Rafsanjani, A., & Yunita, E. (2024). *Strategi Penyelesaian Konflik dalam Organisasi*. 8, 49931–49935.
- Roring, I. J., Tewel, B., Walangitan, M. B., Perbedaan, A., Pegawai, K., Dan, A. S. N., Pada, T. H. L., Pendidikan, D., Tewel, B., Walangitan, M. D. B., Roring, I. J., Tewel, B., & Walangitan, M. B. (2023). *DIFFERENCE ANALYSIS OF EMPLOYEE PERFORMANCE ASN AND THL AT OFFICE EDUCATION REGIONAL OF NORTH SULAWESI PROVINCIAL*. 11(4), 1479–1488.
- Rosita, S., Tialonawarmi, F., Musnaini, & H. (2024). *BUKU AJAR PERILAKU ORGANISASI* (S. Rosita (ed.)). WIDA Publishing.
- Sembiring et al. (2023). *TEORI ADMINISTRASI PUBLIK* (A. Hendrayady (ed.)). CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Wijaya, C. (2017). *PERILAKU ORGANISASI* (N. S. Chaniago (ed.)). Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
- Yoni, Sukadana I Wayan, S. I. W. (2022). *PENGARUH STRES KERJA KONFLIK KERJA DAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN GIANYAR*. 3, 152–166.
- Yunitasari, E., & Damayanti, A. I. (2026). *Konflik Interpersonal , Beban Kerja , dan Lingkungan Kerja Terhadap Stres Kerja Pegawai Puskesmas*. 4(April), 561–567.
- Zulkarnaini, Husen, I. A., & Haholongan, R. (2025). *Manajemen Konflik dalam Organisasi : Strategi dan Dampaknya terhadap Kinerja*. 4(4), 7068–7074.
- Zulkifli, Z. (2022). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI : KEPEMIMPINAN , MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA ( STUDI LITERATURE REVIEW MSDM)*. 3(1), 414–423.