



“Hubungan Kondisional Konflik Tugas-Hubungan Dalam Menentukan Efektivitas Negosiasi: Kajian Sistematis Perilaku Organisasi”

**Muhammad Faris Akbar¹, Muhammad Wildan Rahadyan², Najwa Hanin Zharifah³,
Riskya Puspa Diar⁴, Yalida Kurnaini Hafshah⁵, Renny Husniati⁶**

Manajemen Program Sarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta

		Abstrak
Received:	02 Juli 2026	<i>Studi literatur ini bertujuan menganalisis hubungan kondisional antara konflik organisasi dan efektivitas negosiasi. Konflik didefinisikan berdasarkan tiga dimensi: konflik tugas, hubungan, dan proses, sementara efektivitas negosiasi diukur dari kualitas dan keberlanjutan kesepakatan serta kepuasan pihak yang terlibat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur sistematis dengan analisis data sintesis tematik dari jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan buku akademik. Hasil sintesis menunjukkan bahwa konflik hubungan secara konsisten berdampak negatif terhadap efektivitas negosiasi karena memicu ketegangan emosional dan hilangnya kepercayaan. Sebaliknya, konflik tugas, ketika dikelola melalui negosiasi integratif, dapat meningkatkan efektivitas negosiasi dengan mendorong kreativitas, memperkaya opsi solusi, dan menghasilkan kesepakatan yang lebih berkualitas. Hubungan konflik-negosiasi bersifat kontekstual, dipengaruhi secara signifikan oleh jenis konflik dan strategi penyelesaian yang digunakan. Variasi hasil penelitian terdahulu dapat dijelaskan oleh perbedaan tipe konflik yang diuji, indikator keberhasilan, dan konteks budaya organisasi. Kesimpulannya, konflik tidak selalu disfungsi; ia dapat menjadi sumber inovasi jika dikelola secara konstruktif.</i>
Revised:	10 Juli 2026	
Accepted:	13 Juli 2026	
Kata Kunci:		<i>Konflik Organisasi, Efektivitas Negosiasi, Konflik Tugas, Konflik Hubungan, Studi Literatur, Negosiasi Integratif.</i>

(*) Corresponding Author: 1241011188@mahasiswa.upnvj.ac.id; 2410111169@mahasiswa.upnvj.ac.id;
32410111170@mahasiswa.upnvj.ac.id; 42410122240@mahasiswa.upnvj.ac.id;
52410122238@mahasiswa.upnvj.ac.id;
6rennyhusniati@upnvj.ac.id

How to Cite: Faris Akbar, M., Wildan Rahadyan, M., Hanin Zharifah, N., Puspa Diar, R., Kurnaini Hafshah, Y., & Husniati, R. (2026). HUBUNGAN KONDISIONAL KONFLIK TUGAS-HUBUNGAN DALAM MENENTUKAN EFEKTIVITAS NEGOSIASI: KAJIAN SISTEMATIS PERILAKU ORGANISASI. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(7.A), 261-269. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/13498>.

PENDAHULUAN

Dalam bidang perilaku organisasi, konflik dan negosiasi merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat. Konflik tidak hanya menjadi tantangan yang dihadapi organisasi, tetapi juga menentukan bagaimana efektivitas negosiasi dapat dicapai dalam penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan. Konflik merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam organisasi modern. Kompleksitas hubungan kerja, perbedaan kepentingan, serta tekanan persaingan global meningkatkan potensi konflik di berbagai sektor.

Menurut Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2024), sekitar 25% karyawan di Inggris mengalami konflik kerja dalam setahun terakhir, dan hanya 36% di antaranya yang merasa konflik tersebut benar-benar terselesaikan. Survei global yang dilakukan International Labour Organization (ILO) bersama Gallup (2022) juga menunjukkan bahwa 22% pekerja di 121 negara melaporkan pernah mengalami kekerasan. Senada dengan itu, CPP Global Hu mengungkapkan sebagian besar berupa konflik psikologis seperti penghinaan, ancaman, dan perundungan. Laporan Harvard Business Review (2021) menyimpulkan bahwa perusahaan kehilangan sekitar 2,8 jam kerja per minggu per karyawan akibat konflik, yang setara dengan miliaran dolar kerugian produktivitas secara global.

Fenomena serupa juga terjadi di Indonesia. Penelitian oleh Padang (2023) menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah. Studi pada PT Pos Indonesia Bengkulu (2022) menemukan bahwa konflik internal menurunkan motivasi dan efektivitas kerja karyawan. Data nasional dari Kementerian Ketenagakerjaan RI (2022) bahkan mencatat bahwa penyelesaian hubungan industrial meningkat sebesar 12% dibandingkan tahun sebelumnya, yang sebagian besar disebabkan oleh konflik manajemen dan karyawan. Selain itu, survei Magenta Associates (2023) mengungkapkan bahwa 64% karyawan pernah berada di lingkungan kerja dengan konflik signifikan, dan 15% di antaranya mempertimbangkan untuk pindah kerja akibat konflik tersebut.

Fakta ini menunjukkan bahwa konflik tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga mempengaruhi niat berpindah serta keberlangsungan organisasi. Dalam konteks ini, negosiasi menjadi instrumen penting untuk mengelola konflik karena berfungsi sebagai sarana mencapai kesepakatan yang adil, menjaga hubungan kerja, dan mendorong kolaborasi. Tingkat efektivitas negosiasi akan menentukan apakah konflik dapat diubah menjadi peluang inovasi atau justru menjadi sumber disfungsi dalam organisasi.

Namun demikian, meskipun negosiasi sering digunakan sebagai strategi penyelesaian konflik, kenyataannya tidak semua konflik dapat dikelola dengan baik. Konflik yang tidak terselesaikan dapat menimbulkan stres, menurunkan kepuasan kerja, serta menghambat tercapainya tujuan organisasi.

Di sisi lain, beberapa penelitian menunjukkan bahwa konflik yang dikelola melalui negosiasi integratif justru mampu meningkatkan kreativitas, memperkuat tim komitmen, dan menghasilkan keputusan yang lebih efektif. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana sebenarnya pengaruh konflik terhadap efektivitas negosiasi dalam organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang berbeda. Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa konflik cenderung keefektifan negosiasi karena menimbulkan ketegangan emosional. Sebaliknya, penelitian Kusmana dan Ali (2023) menemukan bahwa

konflik tertentu dapat memicu negosiasi yang lebih konstruktif jika dikelola dengan baik. Perbedaan ini menunjukkan adanya pengaruh faktor kontekstual, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta metode negosiasi yang digunakan.

Maka dari *gap* dan permasalahan tersebut, kami tertarik untuk membahas hubungan antara konflik organisasi (X) dan efektivitas negosiasi (Y) melalui studi literatur ini. Adapun tujuan spesifik dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan mensintesis hubungan antara jenis konflik organisasi (konflik tugas, hubungan, dan proses) dan dampaknya terhadap efektivitas negosiasi, berdasarkan temuan teori dan empiris terdahulu.
2. Mengidentifikasi dan menjelaskan mekanisme (negatif dan positif) serta faktor-faktor kontekstual (seperti gaya negosiasi dan budaya organisasi) yang menyebabkan perbedaan hasil dalam penelitian sebelumnya.
3. Memberikan kesimpulan teoretis mengenai peran konflik dalam memengaruhi efektivitas negosiasi sebagai upaya konstruktif dalam perilaku organisasi.

TINJAUAN LITERATUR

1. Konflik Organisasi

Definisi, Jenis, dan Konsekuensi

Konflik merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam organisasi modern. Kompleksitas hubungan kerja, perbedaan kepentingan, serta tekanan persaingan global meningkatkan potensi konflik di berbagai sektor. Konflik organisasi (X) didefinisikan sebagai perbedaan kepentingan yang terbagi menjadi tiga jenis utama yang memiliki dampak berbeda:

- **Konflik Tugas (*Task Conflict*)**

Perbedaan pandangan dan pendapat mengenai isi dan tujuan pekerjaan. Konflik ini berpotensi positif jika dikelola dengan baik. Pengelolaan konflik yang baik meliputi komunikasi yang jelas, fasilitasi diskusi yang terstruktur, dan kemampuan pemimpin dalam menengahi perbedaan secara adil. Dengan pendekatan seperti ini, konflik yang awalnya muncul sebagai perbedaan pendapat dapat berubah menjadi proses kolaboratif yang meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan efektivitas kerja tim.

- **Konflik Hubungan (*Relationship Conflict*)**

Perbedaan interpersonal yang didasari ketegangan, permusuhan, dan perasaan tidak suka antar individu. Konflik ini cenderung destruktif karena fokusnya bukan lagi pada perbedaan ide atau objektivitas pekerjaan, melainkan pada serangan personal yang dapat merusak iklim kerja, menurunkan motivasi, serta menghambat kolaborasi antar anggota tim. Ketika konflik sudah memasuki ranah emosional, individu sering kali sulit berpikir rasional dan lebih mudah mempertahankan ego, sehingga proses komunikasi menjadi tidak efektif dan potensi munculnya kesalahpahaman semakin besar.

- **Konflik Proses (*Process Conflict*)**

Perbedaan mengenai cara kerja, alokasi tugas, dan tanggung jawab. Konflik ini muncul ketika anggota tim tidak memiliki keselarasan terkait prosedur, mekanisme koordinasi, maupun pembagian peran dalam penyelesaian pekerjaan. Jika tidak ditangani, konflik proses dapat menghambat alur kerja karena menimbulkan kebingungan, ketidakefisienan, serta

ketidakjelasan ekspektasi. Namun, ketika dikelola secara transparan dan melalui diskusi yang terstruktur, konflik proses dapat menjadi sarana untuk menyempurnakan alur kerja, memperjelas batasan peran, serta meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas tim secara keseluruhan.

Secara global, konflik kerja menimbulkan kerugian signifikan. Laporan Harvard Business Review (2021) menyebutkan rata-rata kerugian produktivitas sekitar 2,8 jam kerja per minggu per karyawan akibat konflik yang tidak produktif. Di Indonesia, fenomena serupa terlihat, di mana konflik kerja memengaruhi signifikan kinerja pegawai dan menurunkan motivasi (Padang, 2023; PT Pos Indonesia Bengkulu, 2022). Data dari Kementerian Ketenagakerjaan RI (2022) yang mencatat peningkatan penyelesaian kasus hubungan industrial menegaskan bahwa mekanisme pengelolaan konflik di tingkat perusahaan masih memerlukan perbaikan mendesak.

2. Efektivitas Negosiasi dan Pendekatan Integratif

Negosiasi merupakan instrumen penting untuk mengelola konflik karena berfungsi sebagai sarana mencapai kesepakatan yang adil, menjaga hubungan kerja, dan mendorong kolaborasi. Efektivitas Negosiasi (Y) dinilai tidak hanya dari tercapainya kesepakatan sesaat, tetapi juga dari dimensi kualitatif yang meliputi: (1) Keberlanjutan Kesepakatan, (2) Tingkat Kepuasan para pihak, dan (3) Terjaganya Hubungan Jangka Panjang.

Untuk mencapai efektivitas multi-dimensi ini, digunakan dua pendekatan utama negosiasi:

- **Negosiasi Distributif**

Berfokus pada pembagian sumber daya yang terbatas (*fixed pie*), cenderung menghasilkan situasi *Win-Lose* dan merusak hubungan. Pendekatan ini cenderung menimbulkan ketegangan karena masing-masing pihak melihat proses negosiasi sebagai ajang kompetisi, bukan kolaborasi. Jika digunakan secara terus-menerus, negosiasi distributif dapat merusak hubungan antarpihak, mengurangi kepercayaan, dan menciptakan iklim kerja yang kurang kooperatif. Selain itu, strategi ini sering dianggap kurang efektif dalam jangka panjang, terutama dalam hubungan kerja yang membutuhkan kolaborasi berkelanjutan.

- **Negosiasi Integratif**

Berfokus pada pemenuhan kepentingan bersama (*interest-based negotiation*), bertujuan menciptakan nilai (*value creation*), dan berorientasi pada solusi *Win-Win*. Pendekatan ini (Fisher & Ury, 2012) merupakan prasyarat utama untuk mengubah konflik menjadi konstruktif, karena mendorong para pihak untuk menggali kebutuhan mendasar, saling memahami perspektif, serta mencari alternatif yang menguntungkan kedua belah pihak. Dengan proses yang kolaboratif ini, negosiasi tidak hanya menyelesaikan masalah jangka pendek, tetapi juga memperkuat hubungan kerja, meningkatkan kepercayaan, dan menciptakan fondasi kerja sama yang lebih berkelanjutan dalam organisasi.

3. Sintesis Empiris Hubungan Konflik dan Efektivitas Negosiasi

Penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang beragam mengenai hubungan konflik dan efektivitas negosiasi, yang bergantung pada jenis konflik dan strategi yang digunakan:

- **Pengaruh Negatif Konsisten**

Sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2022), konflik hubungan secara konsisten menurunkan efektivitas negosiasi. Hal ini terjadi karena konflik hubungan memicu emosi

negatif, perilaku defensif, dan menghilangkan kepercayaan, sehingga negosiator beralih ke strategi distributif. Dalam kondisi tersebut, para pihak menjadi lebih fokus pada kemenangan sepihak dibanding penyelesaian masalah secara kolaboratif. Ketegangan interpersonal yang muncul juga membuat proses pertukaran informasi menjadi tidak terbuka, sehingga peluang untuk menemukan kepentingan bersama semakin kecil. Akibatnya, negosiasi cenderung berlangsung lebih lama, lebih kaku, dan sering menghasilkan kesepakatan yang suboptimal karena para pihak tidak lagi mempertimbangkan opsi kreatif atau alternatif yang menguntungkan kedua belah pihak.

- **Potensi Pengaruh Positif**

Konflik tugas memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas. Kusmana dan Ali (2023) menemukan bahwa konflik tugas yang dikelola secara terbuka dan partisipatif (menggunakan pendekatan Negosiasi Integratif) dapat memicu kreativitas, memperkaya opsi solusi, dan menghasilkan keputusan yang lebih baik karena adanya pemeriksaan ide yang kritis. Dalam situasi seperti itu, konflik justru mendorong eksplorasi alternatif, meningkatkan kualitas diskusi, dan memperkuat pemahaman bersama mengenai tujuan pekerjaan. Selain itu, penerapan negosiasi integratif memungkinkan setiap pihak untuk mengungkapkan kebutuhan dan kepentingan mereka secara lebih transparan, sehingga proses pemecahan masalah menjadi lebih kolaboratif. Dengan demikian, keberadaan konflik tugas bukan hanya dapat diterima, tetapi juga dapat menjadi sumber peningkatan kinerja apabila diarahkan melalui mekanisme manajemen konflik yang konstruktif dan inklusif.

4. Sintesis Empiris Hubungan Konflik dan Efektivitas Negosiasi

Perbedaan hasil dalam literatur (positif vs. negatif) menunjukkan bahwa hubungan konflik–negosiasi bersifat kondisional. Beberapa faktor kontekstual utama yang memengaruhi hasil meliputi:

- **Budaya Organisasi**

Zhu et al. (2021) menemukan bahwa budaya kolaboratif mendukung negosiasi integratif, karena mendorong keterbukaan informasi, orientasi pada kepentingan bersama, serta kemauan untuk melakukan kompromi yang saling menguntungkan. Dalam lingkungan organisasi yang kolaboratif, anggota tim lebih nyaman menyampaikan pendapat, menantang ide secara sehat, dan terlibat dalam diskusi yang transparan, sehingga proses negosiasi dapat berjalan secara konstruktif. Sebaliknya, Gelfand et al. (2020) menyoroti bahwa budaya kolektivistik di Asia terkadang cenderung menghindari negosiasi terbuka, karena adanya norma harmoni sosial, hierarki, dan keengganan untuk menimbulkan ketegangan antar anggota. Pola ini dapat menyebabkan konflik yang seharusnya dapat diselesaikan justru menjadi konflik laten yang tertahan, tidak dibahas secara eksplisit, dan akhirnya berpotensi muncul kembali dalam bentuk yang lebih intens. Situasi ini bukan hanya menghambat proses negosiasi integratif, tetapi juga mengurangi efektivitas penyelesaian konflik karena masalah inti tidak benar-benar diidentifikasi maupun ditangani secara langsung.

- **Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan partisipatif mendorong dialog terbuka dan penggunaan negosiasi integratif (Chen & Tjosvold, 2022). Pemimpin dengan gaya ini cenderung melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, menyediakan ruang untuk mengemukakan pendapat, serta memfasilitasi pertukaran informasi secara transparan. Dengan demikian, anggota tim

merasa dihargai dan lebih bersedia mengeksplorasi solusi bersama, sehingga peluang terciptanya kesepakatan *Win-Win* semakin tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter atau tertutup sering kali menekan partisipasi, mempersempit aliran informasi, dan mendorong negosiasi ke arah pendekatan distributif yang lebih kompetitif dan kurang konstruktif.

- **Sistem Keadilan**

Ketersediaan mekanisme penyelesaian konflik yang adil (prosedural dan distributif) sangat memengaruhi kemauan karyawan untuk bernegosiasi secara konstruktif. Ketika individu merasa bahwa proses organisasi transparan, konsisten, dan tidak bias, mereka cenderung lebih terbuka untuk menyampaikan kepentingan nyata, mencari solusi bersama, serta menghindari strategi kompetitif yang merusak hubungan. Sebaliknya, jika sistem dianggap tidak adil, karyawan lebih rentan menggunakan pendekatan defensif, meningkatkan mistrust, dan memicu eskalasi konflik karena mereka merasa perlu melindungi diri daripada bekerja sama untuk mencapai penyelesaian yang saling menguntungkan.

5. Celah Riset

Berdasarkan sintesis literatur ini, meskipun konflik dan negosiasi telah banyak dipelajari, penelitian di Indonesia masih didominasi studi yang fokus pada dampak negatif konflik. Belum banyak studi literatur sistematis yang secara holistik mensintesis dan menguji secara teoretis bagaimana jenis konflik dan strategi negosiasi integratif dapat memoderasi pengaruh konflik terhadap efektivitas negosiasi dalam konteks budaya kerja yang beragam di Indonesia. Celah inilah yang menjadi fokus utama dalam kajian literatur ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur (*literature review*) untuk menganalisis hubungan antara konflik organisasi (X) dan efektivitas negosiasi (Y). Kajian literatur dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan temuan yang beragam, membandingkan hasil, serta mengidentifikasi pola dan celah penelitian (*research gap*) secara komprehensif.

1. Sumber Data

Data yang digunakan berasal dari sumber sekunder kredibel seperti jurnal ilmiah nasional maupun internasional, laporan penelitian, buku akademik, dan publikasi organisasi resmi. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur di basis data akademik utama, termasuk Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, dan JSTOR, serta portal jurnal nasional seperti Garuda dan DOAJ Indonesia. Kata kunci pencarian yang digunakan (dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris) meliputi kombinasi dari: "Konflik Organisasi," "Organizational Conflict," "Efektivitas Negosiasi," "*Negotiation Effectiveness*," "Konflik Tugas," "Konflik Hubungan," dan "Negosiasi Integratif."

2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur di basis data akademik seperti Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, dan JSTOR, serta portal jurnal nasional seperti Garuda, Neliti, dan DOAJ Indonesia. Selain itu, laporan organisasi resmi seperti ILO, CIPD, dan Kementerian Ketenagakerjaan RI juga digunakan untuk mendukung data empiris.

3. Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan dengan metode sintesis tematik, yaitu mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan tema tertentu (misalnya dampak negatif konflik, dampak positif konflik, dan faktor kontekstual yang memengaruhi). Selanjutnya, hasil sintesis dibandingkan untuk menemukan pola, perbedaan, dan gap penelitian. Dari hasil analisis tersebut ditarik kesimpulan teoretis mengenai hubungan antara konflik organisasi dan efektivitas negosiasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Sintesis Teori X dan Y

Sintesis literatur menunjukkan bahwa konflik organisasi (X) secara teoretis dibagi menjadi tiga jenis utama konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses yang masing-masing berimplikasi berbeda terhadap efektivitas negosiasi (Y). Efektivitas negosiasi didefinisikan secara multi-dimensi, meliputi kualitas dan keberlanjutan kesepakatan, kepuasan pihak terlibat, serta terjaganya hubungan kerja jangka panjang.

Temuan utama dari berbagai studi mengarah pada konklusi bahwa hubungan antara konflik dan negosiasi adalah kondisional dan non-linier. Konflik sendiri bukanlah fenomena yang seragam. Konflik hubungan secara konsisten menjadi prediktor negatif bagi efektivitas negosiasi karena secara langsung memicu emosi, perilaku defensif, dan mendorong pihak untuk mengadopsi strategi distributif (*win-lose*). Ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2022) yang menekankan dominasi emosi negatif dalam konteks konflik interpersonal.

Sebaliknya, konflik tugas, yang berfokus pada perbedaan ide terkait pekerjaan, dapat disalurkan melalui mekanisme positif. Ketika konflik tugas dikelola secara terbuka dan menggunakan pendekatan Negosiasi Integratif, hal ini mendorong pemikiran kritis, memperkaya pemahaman masalah, dan secara signifikan meningkatkan kualitas solusi yang dicapai (Kusmana & Ali, 2023). Dengan demikian, konflik tugas memiliki potensi untuk menghasilkan nilai tambah (*value creation*) bagi organisasi.

2. Analisis Hubungan X terhadap Y: Mekanisme Pengaruh

Hubungan antara konflik (X) dan efektivitas negosiasi (Y) bersifat kondisional dan dimediasi oleh cara pengelolaannya. Mekanisme negatif utamanya muncul dari konflik hubungan, yang menyebabkan: (1) emosi negatif yang mempersempit kapasitas kognitif untuk pemecahan masalah; (2) penurunan kepercayaan yang mendorong strategi distributif (*win-lose*); dan (3) eskalasi konflik yang memakan waktu dan sumber daya. Sebaliknya, mekanisme positif dapat muncul ketika konflik tugas dikelola secara konstruktif melalui negosiasi integratif. Proses ini mendorong pengungkapan informasi yang lebih kaya, diversifikasi opsi solusi, dan membangun motivasi bersama untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan, sesuai prinsip negosiasi berbasis kepentingan yang dijelaskan Fisher et al. (2011). Dengan demikian, jenis konflik dan metode negosiasi berperan sebagai moderator utama yang menentukan arah pengaruh X terhadap Y.

3. Faktor-Faktor Penyebab perbedaan Hasil penelitian

Adanya temuan yang kontradiktif dalam literatur dapat dijelaskan oleh variasi metodologis dan kontekstual:

- **Tipe Konflik yang Diukur**

Penelitian yang gagal membedakan secara eksplisit antara konflik tugas dan konflik hubungan seringkali menghasilkan temuan yang ambigu atau tidak signifikan. Temuan modern cenderung lebih kuat ketika menggunakan model tiga dimensi konflik (Jehn & Mannix, 2001).

- **Indikator Keberhasilan Negosiasi**

Perbedaan hasil juga muncul karena perbedaan cara mengukur Y. Jika penelitian hanya mengukur kecepatan tercapai kesepakatan (indikator objektif yang sempit), hasilnya mungkin berbeda dibandingkan jika mengukur kepuasan subjektif dan niat untuk berkolaborasi di masa depan.

- **Konteks Organisasi dan Budaya**

Budaya organisasi merupakan faktor penentu kuat. Dalam budaya kolektivistik (Gelfand et al., 2020), konflik sering dihindari, yang dapat menekan negosiasi terbuka dan konstruktif. Data dari ILO dan Kemnaker (2022) mengisyaratkan bahwa keragaman budaya kerja di Indonesia memerlukan metode penyelesaian konflik yang adaptif. Sebagai contoh, gaya kepemimpinan partisipatif (Chen & Tjosvold, 2022) lebih efektif dalam memfasilitasi negosiasi integratif, khususnya di lingkungan kerja Asia.

- **Metode Penelitian**

Studi *cross-sectional* hanya menangkap potret konflik sesaat. Sebaliknya, studi *longitudinal* lebih mampu menunjukkan proses dinamis di mana konflik dapat bertransformasi menjadi hasil positif melalui serangkaian negosiasi yang efektif. Kesimpulannya, pengaruh konflik organisasi terhadap efektivitas negosiasi bukanlah hubungan sebab-akibat yang sederhana, melainkan matriks kompleks yang dimoderasi oleh jenis konflik, kepercayaan, dan strategi negosiasi yang diadopsi oleh pihak-pihak yang terlibat.

KESIMPULAN

Hasil kajian literatur ini menyimpulkan bahwa pengaruh konflik organisasi terhadap efektivitas negosiasi bersifat kondisional dan non-linier, yang ditentukan secara krusial oleh jenis konflik dan strategi penyelesaian yang digunakan. Efektivitas negosiasi sendiri sangat dipengaruhi oleh pendekatan yang digunakan. Negosiasi integratif yang berbasis pada kepentingan bersama terbukti lebih mampu menciptakan kesepakatan berkelanjutan dan menjaga hubungan kerja jangka panjang, dibandingkan negosiasi distributif yang cenderung berorientasi pada pola menang-kalah.

Konflik Hubungan (*Relationship Conflict*) memiliki pengaruh negatif yang dominan dan konsisten terhadap efektivitas negosiasi. Pengaruh ini terjadi melalui mekanisme psikologis: konflik hubungan memicu emosi negatif, menghancurkan kepercayaan interpersonal, dan mendorong pihak-pihak mengadopsi gaya negosiasi distributif (*Win-Lose*), sehingga menghambat tercapainya kesepakatan yang berkualitas, berkelanjutan, dan memuaskan.

Konflik Tugas (*Task Conflict*) memiliki potensi pengaruh positif terhadap efektivitas negosiasi, asalkan dikelola dengan tepat. Pengaruh positif ini dimediasi oleh Negosiasi Integratif (*Integrative Negotiation*). Strategi ini mengubah perbedaan pandangan kerja menjadi proses penciptaan nilai (*value creation*), yang mendorong kreativitas, memperkaya opsi solusi, dan menghasilkan keputusan organisasi yang lebih inovatif.

Pengaruh Konflik pada Negosiasi sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual dan metodologis. Perbedaan hasil studi terdahulu disebabkan oleh variasi dalam memisahkan jenis konflik, penggunaan indikator keberhasilan negosiasi yang sempit/luas, dan peran moderator dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Secara keseluruhan, konflik organisasi tidak selalu menjadi sumber kerugian; ia dapat menjadi peluang inovasi dan peningkatan efektivitas negosiasi, asalkan organisasi mampu mengidentifikasi jenis konfliknya dan secara strategis menggunakan pendekatan negosiasi berbasis kepentingan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Chen, G., & Tjosvold, D. (2022). Cooperative conflict management and integrative negotiation in Asian organizations. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 455–468.
- CIPD. (2024). Workplace conflict and resolution report 2024. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Fisher, R., & Ury, W. (2012). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Gallup, I. (2022). State of the global workplace report. *Gallup.com*. Retrieved July, 21, 2022.
- Gelfand, M., Smith, K., & Calu, D. (2020). Cultural tightness-looseness and conflict negotiation outcomes. *Academy of Management Review*, 45(4), 712–738.
- Harvard Business Review. (2021). The hidden cost of workplace conflict. Harvard Business Publishing.
- Houngbo, G. F., Boumphrey, R., & Clifton, J. (2022). Experiences of violence and harassment at work: A global first survey.
- Kemnaker RI. (2022). Laporan penyelesaian hubungan industrial tahun 2022. Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.
- Kusmana, D., & Ali, R. (2023). Konflik organisasi dan negosiasi integratif: Studi empiris pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 19(3), 201–214.
- Liddle, D. (2023). *Mengelola konflik: Panduan praktis untuk resolusi di tempat kerja*. Kogan Page Publishers.
- Magenta Associates. (2023). Indonesia employee conflict survey.
- Padang, A. (2023). Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintahan. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 112–124.
- PT Pos Indonesia Bengkulu. (2022). Pengaruh konflik internal terhadap motivasi dan efektivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 33–42.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Zhu, Y., Zhang, H., & Li, X. (2021). Organizational culture fit and negotiation style in workplace conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1334–1352.