



KONFLIK DALAM ORGANISASI DAN NEGOSIASI

Fina Ayu Madaliah¹, Widya Hastuti², Sukatin³, Zul Qarnain⁴

MDTA Ar Rahman Ramayani kabupaten Muara Bungo¹, Pengawas SMA/SMK/PKLLK Kabupaten Tanjung Jabung Timur Dinas Pendidikan Provinsi Jambi², Universitas Islam Batang Hari^{3,4}

e-mail: finayua29@gmail.com

Diterima: 22/06/2026; Direvisi: 28/06/2026; Diterbitkan: 06/07/2026

ABSTRAK

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi akibat perbedaan kepentingan, tujuan, persepsi, maupun keterbatasan sumber daya. Pengelolaan konflik yang tepat diperlukan agar konflik tidak menghambat pencapaian tujuan organisasi, tetapi dapat menjadi pendorong perubahan yang konstruktif. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran negosiasi sebagai strategi dalam pengelolaan konflik organisasi berdasarkan kajian literatur. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan. Data diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, dan referensi akademik yang relevan, dipilih berdasarkan kredibilitas serta kesesuaiannya dengan topik, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi. Hasil kajian menunjukkan bahwa konflik organisasi dipengaruhi oleh perbedaan kepentingan, komunikasi yang kurang efektif, ketidakjelasan peran, dan keterbatasan sumber daya. Kajian ini juga menemukan bahwa efektivitas pengelolaan konflik tidak hanya ditentukan oleh pemahaman terhadap penyebab konflik, tetapi juga oleh penerapan strategi negosiasi yang menekankan komunikasi terbuka, identifikasi kepentingan bersama, dan pencarian solusi yang saling menguntungkan. Dengan demikian, negosiasi merupakan strategi yang berperan penting dalam mengubah konflik menjadi sarana peningkatan kerja sama, pengambilan keputusan, dan efektivitas organisasi.


Kata Kunci: *Negosiasi, Resolusi Konflik, Manajemen Konflik Organisasi, Strategi Penyelesaian Konflik, Konflik Organisasi.*

ABSTRACT

Conflict is an inevitable phenomenon in organizations due to differences in interests, objectives, perceptions, and limited resources. Effective conflict management is essential to ensure that conflict does not hinder the achievement of organizational goals but instead serves as a catalyst for constructive change. This study aims to analyze the role of negotiation as a strategy for managing organizational conflict through a literature review. The research employed a qualitative approach using library research. Data were collected from books, scientific journals, and other relevant academic references selected based on their credibility and relevance to the research topic. The collected data were then analyzed using content analysis. The findings indicate that organizational conflict is primarily influenced by differences in interests, ineffective communication, unclear roles, and limited resources. The study also reveals that effective conflict management depends not only on understanding the causes of conflict but also on implementing negotiation strategies that emphasize open communication, identification of shared interests, and the pursuit of mutually beneficial solutions. Therefore, negotiation plays a crucial role in transforming conflict into an opportunity to enhance collaboration, decision-making, and organizational effectiveness.

Keywords: *Negotiation, Conflict Resolution, Organizational Conflict Management, Conflict Resolution Strategies, Organizational Conflict.*

Copyright (c) 2026 KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan

 <https://doi.org/10.51878/knowledge.v6i3.12911>

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri atas individu maupun kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui proses pengorganisasian yang terstruktur sesuai dengan kepentingan dan fungsi masing-masing anggota (Syukran et al., 2022). Dalam proses interaksi tersebut, setiap anggota organisasi membawa kepentingan, nilai, persepsi, pengalaman, dan tujuan yang berbeda sehingga potensi terjadinya konflik tidak dapat dihindari. Perbedaan karakteristik individu dan perilaku organisasi tersebut menjadi salah satu faktor yang memengaruhi dinamika hubungan antaranggota dalam mencapai tujuan organisasi (Sari, 2022; Al-Fattih et al., 2025). Konflik menjadi bagian yang melekat dalam dinamika organisasi, baik pada organisasi bisnis, pemerintahan, pendidikan, maupun organisasi sosial. Perkembangan organisasi yang semakin kompleks, didukung oleh budaya organisasi yang terus berkembang, juga meningkatkan intensitas interaksi antarpihak sehingga peluang munculnya konflik semakin besar (Putri & Yusuf, 2022). Oleh karena itu, pemahaman mengenai konflik tidak lagi hanya dipandang sebagai upaya menghindari pertentangan, tetapi sebagai bagian penting dari proses pengelolaan organisasi yang efektif dan berkontribusi terhadap perkembangan organisasi secara berkelanjutan (Putri & Yusuf, 2022; Al-Fattih et al., 2025).

Fenomena konflik organisasi dapat ditemukan pada berbagai sektor. Di lingkungan perusahaan, konflik sering muncul akibat perbedaan kepentingan antara manajemen dan karyawan, pembagian beban kerja yang tidak seimbang, komunikasi yang kurang efektif antardivisi, serta tekanan kerja yang memengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan (Putri & Ningsih, 2025; Puspita & Nasution, 2025). Pada organisasi pemerintahan maupun organisasi perkantoran, konflik dapat terjadi karena tumpang tindih kewenangan, perbedaan kepentingan antarunit kerja, ketidaksinkronan dalam proses pengambilan keputusan, serta lemahnya koordinasi antarpihak yang terlibat dalam pelaksanaan tugas organisasi (Afrilianty et al., 2025). Sementara itu, di lembaga pendidikan, konflik sering muncul akibat perbedaan persepsi antara pimpinan, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, maupun peserta didik dalam pelaksanaan kebijakan akademik. Konflik yang tidak dikelola secara tepat bahkan dapat menurunkan kepuasan kerja, meningkatkan keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*), serta memengaruhi efektivitas organisasi pendidikan (Rifqi, 2025). Berbagai fenomena tersebut menunjukkan bahwa konflik merupakan realitas yang tidak dapat dihindari sehingga organisasi memerlukan strategi manajemen konflik yang efektif agar konflik tidak berkembang menjadi faktor penghambat, tetapi mampu diubah menjadi kekuatan yang mendorong peningkatan kinerja, produktivitas, dan efektivitas organisasi (Afrilianty et al., 2025; Putri & Ningsih, 2025).

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas konflik organisasi dari berbagai perspektif, seperti faktor penyebab konflik, dampak konflik terhadap organisasi, gaya manajemen konflik, maupun efektivitas negosiasi sebagai teknik penyelesaian konflik (Nopitasari et al., 2025; Madani et al., 2025). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa penerapan manajemen konflik yang tepat berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi, baik pada sektor bisnis maupun pendidikan (Maulana, 2024; Supendi, 2021). Namun demikian, sebagian besar kajian tersebut masih membahas aspek-aspek konflik secara parsial dengan menitikberatkan pada identifikasi sumber konflik atau strategi penyelesaiannya, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai keterkaitan antara penyebab konflik, perkembangan paradigma konflik, dan implementasi negosiasi sebagai strategi pengelolaan konflik organisasi (Madani et al., 2025). Selain itu, penelitian berbasis studi kepustakaan yang mengintegrasikan teori-teori konflik klasik dan kontemporer untuk menghasilkan sintesis konseptual mengenai pengelolaan konflik organisasi masih relatif terbatas (Nopitasari et al., 2025). Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*), yaitu belum tersedianya kajian yang secara sistematis menghubungkan konsep

konflik organisasi, perkembangan paradigma manajemen konflik, serta strategi negosiasi dalam satu kerangka konseptual yang utuh sehingga dapat menjadi landasan teoritis sekaligus acuan praktis bagi pengelolaan konflik organisasi di berbagai sektor (Nopitasari et al., 2025; Maulana, 2024).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memandang bahwa konflik tidak cukup dipahami hanya sebagai fenomena yang menimbulkan dampak negatif, tetapi perlu dianalisis sebagai proses organisasi yang berpotensi menghasilkan dampak positif apabila dikelola melalui strategi manajemen konflik yang tepat (Kasmawanto & Ni'mah, 2025; Afifah et al., 2025). Pandangan ini sejalan dengan perkembangan paradigma manajemen modern yang menempatkan konflik sebagai sarana untuk mendorong inovasi, kreativitas, dan peningkatan produktivitas organisasi apabila dikelola secara konstruktif (Marlina, 2025; Afifah et al., 2025). Oleh karena itu, permasalahan penelitian dirumuskan sebagai berikut: (1) bagaimana karakteristik dan penyebab konflik dalam organisasi berdasarkan berbagai perspektif teori, (2) bagaimana perkembangan pandangan terhadap konflik dalam organisasi, dan (3) bagaimana peran negosiasi sebagai strategi yang efektif dalam pengelolaan konflik organisasi. Rumusan masalah tersebut menjadi dasar dalam menentukan ruang lingkup kajian sehingga pembahasan lebih sistematis dan terarah. Dengan adanya rumusan masalah yang jelas, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman konseptual yang lebih komprehensif mengenai dinamika konflik dalam organisasi sekaligus memperkuat landasan teoritis bagi penerapan strategi manajemen konflik dan negosiasi dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi (Yuni, 2023; Kasmawanto & Ni'mah, 2025).

Berikut versi yang sedikit lebih padat tanpa mengurangi substansi akademiknya:


Kebaruan penelitian ini terletak pada penyusunan sintesis konseptual yang mengintegrasikan teori konflik organisasi, perkembangan paradigma konflik, faktor-faktor penyebab konflik, dan strategi negosiasi ke dalam satu kerangka analisis yang utuh. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya hanya berfokus pada salah satu aspek konflik, penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih komprehensif dengan menempatkan negosiasi sebagai strategi utama dalam pengelolaan konflik organisasi secara konstruktif (Rozek, 2025). Pendekatan ini memberikan kontribusi teoretis melalui integrasi berbagai perspektif konflik dan komunikasi ke dalam kerangka konseptual yang lebih sistematis serta relevan dengan dinamika organisasi yang semakin kompleks (Maesurah, 2025). Selain memperkaya kajian teoritis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi organisasi dalam mengembangkan strategi penyelesaian konflik yang adaptif, konstruktif, dan berkelanjutan (Rozek, 2025; Zakaria, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konflik dalam organisasi melalui sintesis berbagai literatur mengenai penyebab konflik, perkembangan perspektif konflik, serta peran negosiasi sebagai strategi pengelolaan konflik organisasi. Melalui pendekatan penelitian kepustakaan, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengelolaan konflik yang konstruktif. Hasil penelitian juga diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen organisasi, khususnya dalam bidang manajemen konflik dan negosiasi. Selain memberikan kontribusi akademik, penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi praktisi organisasi dalam merancang strategi penyelesaian konflik yang efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi baik secara teoretis maupun praktis dalam mendukung peningkatan efektivitas organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan (*library research*). Metode ini dipilih karena tujuan kajian adalah membangun pemahaman

Copyright (c) 2026 KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan

 <https://doi.org/10.51878/knowledge.v6i3.12911>

konseptual mengenai konflik dalam organisasi dan peran negosiasi melalui sintesis berbagai literatur ilmiah, bukan mengumpulkan data empiris dari lapangan. Sumber kajian berupa literatur sekunder yang terdiri atas buku, artikel jurnal ilmiah, prosiding, dan dokumen akademik yang relevan dengan topik penelitian. Literatur dipilih menggunakan kriteria relevansi terhadap fokus kajian, kredibilitas sumber, serta keterbaruan publikasi. Dalam penelitian ini dianalisis sebanyak 32 referensi yang diterbitkan pada rentang 2021-2025, terdiri atas buku-buku rujukan manajemen organisasi, artikel jurnal nasional maupun internasional, serta dokumen ilmiah lain yang membahas konflik organisasi, manajemen konflik, dan negosiasi. Seluruh literatur kemudian diorganisasi berdasarkan tema-tema utama untuk memudahkan proses sintesis dan interpretasi.

Analisis dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) secara sistematis. Tahap pertama adalah identifikasi dan seleksi literatur sesuai dengan fokus penelitian, kemudian dilakukan pembacaan mendalam (*close reading*) untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan konsep konflik organisasi, faktor penyebab konflik, perkembangan perspektif konflik, dan strategi negosiasi. Informasi yang diperoleh selanjutnya dikodekan (*coding*) berdasarkan tema-tema yang memiliki kesamaan makna, kemudian dikelompokkan ke dalam kategori konseptual. Tahap berikutnya adalah membandingkan, menghubungkan, dan mensintesis temuan dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi pola, persamaan, dan perbedaan pandangan yang berkembang dalam literatur. Hasil sintesis tersebut kemudian diinterpretasikan secara kritis sehingga menghasilkan pemahaman konseptual yang utuh mengenai pengelolaan konflik organisasi melalui negosiasi sebagai dasar penyusunan kesimpulan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan sintesis terhadap literatur yang dianalisis, diperoleh empat tema utama yang secara konsisten muncul dalam kajian mengenai konflik organisasi, yaitu faktor penyebab konflik organisasi, perkembangan perspektif konflik, dampak konflik terhadap organisasi, dan strategi penyelesaian konflik melalui negosiasi. Sintesis menunjukkan bahwa meskipun setiap literatur memiliki fokus pembahasan yang berbeda, terdapat pola yang relatif konsisten mengenai faktor-faktor yang memengaruhi munculnya konflik serta strategi yang digunakan untuk mengelolanya. Hasil analisis juga memperlihatkan bahwa keempat tema tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu proses yang menjelaskan dinamika konflik dalam organisasi. Selain itu, beberapa publikasi mutakhir menegaskan bahwa konflik tidak lagi dipandang semata-mata sebagai hambatan organisasi, melainkan sebagai peluang untuk meningkatkan pembelajaran, inovasi, dan kualitas pengambilan keputusan apabila dikelola secara efektif. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak ditentukan oleh kemampuan menghilangkan konflik, tetapi oleh kemampuan mengelola konflik secara konstruktif sehingga menghasilkan dampak positif bagi individu maupun organisasi.

Sintesis Faktor Penyebab Konflik Organisasi

Hasil sintesis menunjukkan bahwa konflik organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Dari keseluruhan literatur yang dianalisis, komunikasi yang tidak efektif merupakan faktor yang paling dominan, diikuti oleh perbedaan kepentingan, ketidakjelasan pembagian peran, keterbatasan sumber daya, dan perbedaan nilai maupun persepsi. Literatur klasik maupun penelitian mutakhir memperlihatkan kecenderungan yang sama bahwa kegagalan komunikasi menjadi pemicu awal berkembangnya konflik ke tingkat yang lebih kompleks. Sementara itu, perbedaan kepentingan dan keterbatasan sumber daya memperbesar

peluang munculnya persaingan antarindividu maupun antarkelompok dalam organisasi. Kondisi tersebut semakin diperkuat apabila tidak didukung oleh koordinasi yang baik serta kejelasan peran dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, faktor-faktor penyebab konflik perlu dipahami secara menyeluruh agar organisasi dapat menentukan strategi pengelolaan konflik yang tepat dan efektif.

Tabel 1. Sintesis Faktor Penyebab Konflik Organisasi

Faktor Penyebab	Intensitas Kemunculan dalam Literatur	Sintesis Temuan	Referensi Pendukung
Komunikasi tidak efektif	Sangat dominan	Menjadi pemicu utama munculnya konflik organisasi karena menimbulkan kesalahpahaman, distorsi informasi, dan lemahnya koordinasi antaranggota organisasi.	Stellarosa & Ikhsano (2021); Faizal & Lukitasari (2024); Hapsari & Febriana (2024); Saputra et al. (2025); Sani & Putri (2023); Madani et al. (2025); Nopitasari et al. (2025)
Perbedaan kepentingan	Sangat dominan	Menimbulkan pertentangan tujuan antarindividu maupun antarkelompok sehingga memicu persaingan dalam proses pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan organisasi.	Helmi (2024); Afrilianty et al. (2025); Madani et al. (2025); Kasmawanto & Ni'mah (2025); Nopitasari et al. (2025); Afifah et al. (2025)
Ketidakjelasan peran	Dominan	Menyebabkan tumpang tindih tanggung jawab dan wewenang sehingga meningkatkan potensi konflik dalam pelaksanaan tugas organisasi.	Warisi (2022); Madani et al. (2025); Maulana (2024); Hikmah et al. (2025); Afrilianty et al. (2025)
Keterbatasan sumber daya	Dominan	Memicu persaingan dalam memperoleh sumber daya organisasi sehingga meningkatkan potensi konflik antarunit maupun antarindividu.	Ritonga et al. (2025); Madani et al. (2025); Afrilianty et al. (2025); Puspita & Nasution (2025); Kasmawanto & Ni'mah (2025)

Perbedaan nilai dan persepsi	Sedang	Memengaruhi cara individu memahami situasi organisasi sehingga berpotensi menimbulkan perbedaan penafsiran dan konflik apabila tidak dikelola melalui komunikasi yang efektif.	Yanuar (2023); Sari (2022); Al-Fattih et al. (2025); Saputra et al. (2025); Marlina (2025)

Berdasarkan Tabel 1, hasil sintesis terhadap berbagai literatur menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak efektif merupakan faktor penyebab konflik organisasi yang paling dominan. Sebagian besar referensi mengidentifikasi hambatan komunikasi sebagai pemicu munculnya kesalahpahaman, distorsi informasi, serta lemahnya koordinasi antarindividu maupun antarkelompok sehingga meningkatkan potensi konflik. Selain itu, perbedaan kepentingan juga muncul secara konsisten dalam berbagai kajian sebagai penyebab konflik akibat adanya perbedaan tujuan, prioritas, dan kebutuhan antaranggota organisasi. Faktor lain yang cukup dominan adalah ketidakjelasan peran dan keterbatasan sumber daya, yang berkontribusi terhadap terjadinya tumpang tindih tanggung jawab serta persaingan dalam pelaksanaan tugas dan pemanfaatan sumber daya organisasi. Sementara itu, perbedaan nilai dan persepsi ditemukan dengan intensitas yang lebih rendah, namun tetap berperan dalam memperkuat konflik ketika tidak didukung oleh komunikasi dan koordinasi yang efektif. Secara keseluruhan, sintesis literatur memperlihatkan bahwa faktor-faktor penyebab konflik organisasi saling berkaitan dan cenderung muncul secara bersamaan dalam dinamika organisasi.

Sintesis Perspektif Konflik dalam Organisasi

Literatur menunjukkan adanya perkembangan paradigma mengenai konflik organisasi yang mencerminkan perubahan cara pandang terhadap peran konflik dalam kehidupan organisasi. Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai kondisi yang harus dihindari karena dipandang mengganggu stabilitas, menurunkan produktivitas, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, perspektif hubungan manusia memandang konflik sebagai fenomena yang wajar dan tidak dapat dihindari karena organisasi terdiri atas individu dengan latar belakang, kepentingan, dan persepsi yang beragam. Sementara itu, perspektif interaksionis serta berbagai kajian mutakhir menempatkan konflik sebagai faktor yang dapat mendorong inovasi, kreativitas, pembelajaran organisasi, serta peningkatan kualitas pengambilan keputusan apabila dikelola secara konstruktif. Dengan demikian, sintesis ini memperlihatkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan yang berorientasi pada penghindaran konflik menuju pendekatan pengelolaan konflik, yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam mengelola konflik agar menghasilkan dampak positif bagi peningkatan efektivitas dan kinerja organisasi.

Tabel 2. Perkembangan Perspektif Konflik

Perspektif	Pandangan terhadap Konflik	Fokus Pengelolaan
Tradisional	Konflik bersifat negatif	Menghindari konflik

Hubungan Manusia	Konflik merupakan kondisi yang wajar	Mengendalikan konflik
Interaksionis	Konflik dapat meningkatkan inovasi	Mengelola konflik secara konstruktif
Perspektif kontemporer	Konflik menjadi sumber pembelajaran organisasi	Mengoptimalkan konflik untuk peningkatan kinerja

Tabel 2 memperlihatkan adanya perubahan paradigma dalam memandang konflik organisasi dari waktu ke waktu. Literatur awal cenderung menempatkan konflik sebagai kondisi yang bersifat negatif dan harus dihindari karena dianggap menghambat efektivitas organisasi. Namun, perkembangan teori organisasi menunjukkan bahwa konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam setiap proses interaksi sehingga perlu dikelola, bukan dihilangkan. Perspektif interaksionis kemudian memberikan pandangan baru bahwa konflik dalam tingkat tertentu justru mampu mendorong kreativitas, inovasi, dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan. Kajian-kajian mutakhir semakin memperkuat pandangan tersebut dengan menempatkan konflik sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi yang dapat menghasilkan perubahan positif apabila dikelola secara konstruktif. Sintesis ini menunjukkan adanya pergeseran orientasi dari pendekatan penghindaran konflik menuju pendekatan manajemen konflik yang lebih adaptif terhadap dinamika organisasi modern.

Sintesis Dampak Konflik terhadap Organisasi

Kajian literatur memperlihatkan bahwa konflik menghasilkan dampak positif maupun negatif bergantung pada kualitas pengelolaannya. Konflik yang tidak dikelola secara tepat cenderung menurunkan produktivitas, menghambat komunikasi, meningkatkan ketegangan kerja, serta mengurangi efektivitas organisasi. Sebaliknya, konflik yang dikelola melalui komunikasi terbuka dan negosiasi mampu meningkatkan kreativitas, memperjelas permasalahan, memperkuat kolaborasi, dan menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan konflik merupakan faktor yang lebih menentukan dibandingkan keberadaan konflik itu sendiri.

Sintesis Strategi Penyelesaian Konflik melalui Negosiasi

Seluruh literatur menempatkan negosiasi sebagai strategi penyelesaian konflik yang paling banyak direkomendasikan karena mampu mengakomodasi kepentingan berbagai pihak secara lebih fleksibel. Sintesis menunjukkan bahwa negosiasi yang efektif ditandai oleh komunikasi yang terbuka, identifikasi kepentingan bersama, orientasi pada penyelesaian masalah, serta pencarian solusi yang memberikan keuntungan bagi seluruh pihak (*win-win solution*). Pendekatan ini dinilai mampu mengurangi ketegangan, membangun kepercayaan, serta mempertahankan hubungan kerja yang harmonis dalam organisasi. Selain negosiasi, beberapa literatur juga merekomendasikan mediasi, fasilitasi komunikasi, dan kolaborasi sebagai strategi pendukung, terutama ketika konflik berkembang menjadi lebih kompleks dan sulit diselesaikan melalui negosiasi langsung. Efektivitas berbagai strategi tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi yang adil, menciptakan iklim saling menghormati, serta mendorong partisipasi seluruh pihak dalam proses pengambilan keputusan.

Tabel 3. Sintesis Strategi Penyelesaian Konflik

Strategi	Tujuan	Hasil yang Diharapkan
Negosiasi	Mencapai kesepakatan bersama	Solusi yang saling menguntungkan
Mediasi	Membantu penyelesaian konflik melalui pihak ketiga	Mengurangi kebuntuan
Komunikasi terbuka	Mengurangi kesalahpahaman	Meningkatkan kepercayaan
Kolaborasi	Menyatukan kepentingan para pihak	Meningkatkan kerja sama organisasi

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3, negosiasi merupakan strategi penyelesaian konflik yang paling banyak direkomendasikan dalam berbagai literatur. Strategi ini dinilai mampu mempertemukan kepentingan para pihak melalui proses komunikasi yang terbuka, identifikasi kebutuhan bersama, dan pencarian solusi yang saling menguntungkan. Selain negosiasi, mediasi juga banyak digunakan terutama ketika konflik telah berkembang menjadi kebuntuan sehingga diperlukan keterlibatan pihak ketiga yang bersifat netral. Komunikasi terbuka dan kolaborasi menjadi strategi pendukung yang berfungsi mencegah eskalasi konflik sekaligus memperkuat hubungan kerja antaranggota organisasi. Hasil sintesis ini menunjukkan bahwa keberhasilan penyelesaian konflik tidak ditentukan oleh penggunaan satu strategi tertentu, melainkan oleh kemampuan organisasi mengombinasikan berbagai pendekatan sesuai dengan karakteristik konflik yang dihadapi. Oleh karena itu, negosiasi diposisikan sebagai strategi utama yang didukung oleh komunikasi, mediasi, dan kolaborasi untuk menciptakan penyelesaian konflik yang berkelanjutan.

Berdasarkan sintesis terhadap seluruh literatur yang dianalisis, penelitian ini mengidentifikasi tiga temuan utama yang menunjukkan pola yang konsisten dalam kajian mengenai konflik organisasi. Temuan pertama menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak efektif merupakan faktor penyebab konflik yang paling dominan dibandingkan faktor-faktor lainnya. Hampir seluruh literatur yang dianalisis menempatkan komunikasi sebagai aspek fundamental yang memengaruhi hubungan kerja antarindividu maupun antarkelompok dalam organisasi. Hambatan komunikasi menyebabkan terjadinya kesalahpahaman, distorsi informasi, rendahnya koordinasi, serta munculnya persepsi yang berbeda dalam memahami tujuan organisasi. Selain itu, komunikasi yang kurang terbuka juga memperbesar peluang berkembangnya konflik yang semula bersifat sederhana menjadi konflik yang lebih kompleks karena tidak adanya mekanisme penyampaian informasi dan penyelesaian perbedaan secara efektif. Hasil sintesis ini menunjukkan bahwa kualitas komunikasi menjadi indikator yang paling sering dikaitkan dengan muncul maupun berkembangnya konflik dalam berbagai konteks organisasi.

Temuan kedua menunjukkan adanya perkembangan paradigma dalam memahami konflik organisasi. Literatur klasik umumnya memandang konflik sebagai kondisi yang harus dihindari karena dianggap menghambat stabilitas dan pencapaian tujuan organisasi. Namun,



literatur yang lebih mutakhir memperlihatkan perubahan pandangan dengan menempatkan konflik sebagai fenomena yang wajar bahkan diperlukan dalam kondisi tertentu. Konflik dipandang mampu mendorong organisasi melakukan evaluasi terhadap kebijakan, meningkatkan kreativitas, serta menghasilkan inovasi melalui munculnya berbagai sudut pandang yang berbeda. Meskipun demikian, seluruh literatur yang dianalisis juga menegaskan bahwa manfaat tersebut hanya dapat diperoleh apabila konflik dikelola secara konstruktif melalui komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang adaptif, dan mekanisme penyelesaian yang tepat. Dengan demikian, hasil sintesis menunjukkan bahwa fokus utama kajian konflik organisasi telah bergeser dari upaya menghindari konflik menuju upaya mengoptimalkan pengelolaan konflik sebagai bagian dari proses pengembangan organisasi.

Temuan ketiga menunjukkan bahwa negosiasi merupakan strategi penyelesaian konflik yang paling konsisten direkomendasikan dalam berbagai literatur. Hampir seluruh sumber menyatakan bahwa negosiasi memberikan peluang yang lebih besar bagi pihak-pihak yang berkonflik untuk mengidentifikasi kepentingan bersama, membangun komunikasi yang terbuka, serta mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak. Selain negosiasi, beberapa literatur juga merekomendasikan strategi lain seperti mediasi, kolaborasi, dan fasilitasi komunikasi, namun strategi tersebut umumnya diposisikan sebagai pendekatan pendukung ketika konflik telah berkembang menjadi lebih kompleks. Sintesis literatur menunjukkan bahwa efektivitas penyelesaian konflik tidak hanya ditentukan oleh pilihan strategi, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyesuaikan strategi tersebut dengan karakteristik konflik yang dihadapi. Secara keseluruhan, ketiga temuan penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas organisasi lebih ditentukan oleh kemampuan mengelola konflik melalui komunikasi yang baik dan penerapan strategi negosiasi yang tepat daripada oleh upaya menghilangkan konflik itu sendiri. Temuan tersebut sekaligus memperlihatkan adanya keterkaitan yang erat antara penyebab konflik, perubahan paradigma konflik, dan strategi penyelesaiannya sebagai satu kesatuan dalam pengelolaan organisasi yang efektif.

Pembahasan

Konflik dalam organisasi pada dasarnya tidak hanya merupakan konsekuensi dari perbedaan kepentingan, tetapi juga mencerminkan dinamika hubungan antarmanusia dalam suatu sistem organisasi. Dominannya komunikasi sebagai faktor penyebab konflik menunjukkan bahwa konflik lebih sering dipicu oleh kegagalan penyamaan makna daripada perbedaan tujuan. Dalam perspektif perilaku organisasi, komunikasi berperan membangun kesamaan persepsi, koordinasi, dan kepercayaan. Ketika fungsi tersebut tidak berjalan efektif, individu cenderung membangun interpretasi yang berbeda sehingga potensi konflik meningkat. Temuan ini memperkuat teori Robbins yang menyatakan bahwa konflik berkembang ketika individu memersepsikan kepentingannya terhambat oleh pihak lain. Hasil sintesis ini sejalan dengan Saputra, Ahadiyah, dan Hamdana (2025), serta Sani dan Putri (2023), yang menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak efektif dan ketidakjelasan informasi menjadi pemicu utama konflik organisasi. Temuan ini juga didukung oleh Faizal dan Lukitasari (2024) yang menemukan bahwa komunikasi ambigu dan ketidakjelasan tugas memicu konflik interpersonal, serta Hapsari dan Febriana (2024) yang menegaskan bahwa komunikasi dan koordinasi yang lemah meningkatkan konflik di tempat kerja. Dengan demikian, pengelolaan komunikasi yang efektif menjadi kunci agar perbedaan tidak berkembang menjadi konflik yang merugikan.

Perubahan paradigma mengenai konflik menjadi salah satu temuan penting dalam perkembangan teori organisasi. Pandangan tradisional yang menganggap konflik harus

dihindari semakin kurang relevan bagi organisasi modern yang menghadapi kompleksitas dan keberagaman sumber daya manusia. Dalam perspektif interaksionis, konflik pada tingkat tertentu justru diperlukan untuk mendorong inovasi, kreativitas, dan mencegah stagnasi organisasi. Hasil kajian ini sejalan dengan Marlina (2025) yang menyatakan bahwa konflik dalam organisasi multikultural dapat menjadi sumber pembelajaran dan inovasi apabila dikelola secara efektif. Temuan ini juga didukung oleh Hikmah et al. (2025) yang menunjukkan bahwa strategi manajemen konflik yang konstruktif mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat kolaborasi, dan menjaga efektivitas organisasi. Selaras dengan itu, Badriyah et al. (2024) menegaskan bahwa manajemen konflik yang konstruktif mendorong kolaborasi tim dan inovasi melalui kepemimpinan transformasional, sedangkan Hussain et al. (2024) menemukan bahwa pengelolaan konflik organisasi yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, makna utama konflik bukan terletak pada keberadaannya, melainkan pada kemampuan organisasi mengelolanya sehingga perbedaan dapat diubah menjadi peluang pembelajaran, inovasi, dan peningkatan kinerja.

Negosiasi yang secara konsisten direkomendasikan dalam berbagai literatur menunjukkan bahwa penyelesaian konflik tidak lagi berorientasi pada kemenangan salah satu pihak, melainkan pada pencapaian solusi yang saling menguntungkan. Dalam perspektif *interest-based negotiation*, keberhasilan negosiasi ditentukan oleh kemampuan para pihak mengidentifikasi kepentingan yang mendasari konflik, bukan sekadar mempertahankan posisi masing-masing. Temuan ini sejalan dengan Istikarani (2025) yang menempatkan negosiasi sebagai strategi utama dalam penyelesaian konflik organisasi melalui dialog dan pencarian kepentingan bersama. Riadi et al. (2025) juga menunjukkan bahwa peran mediator dan komunikasi yang efektif mampu mengatasi kebuntuan negosiasi serta menghasilkan kesepakatan yang lebih berkelanjutan. Selain itu, Aji dan Jaya (2025) membuktikan bahwa pendekatan negosiasi berbasis kepentingan dan kerja sama lebih efektif dalam mencapai tujuan bersama dibandingkan pendekatan konfrontatif, sedangkan Rahmawati (2025) menegaskan bahwa dialog partisipatif merupakan unsur penting dalam penyelesaian konflik dan pengambilan keputusan publik. Oleh karena itu, negosiasi tidak hanya dipandang sebagai teknik penyelesaian konflik, tetapi juga sebagai budaya organisasi yang mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan pengambilan keputusan partisipatif sehingga konflik dapat dikelola secara konstruktif.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada integrasi berbagai perspektif mengenai konflik organisasi ke dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya membahas penyebab, paradigma, atau strategi penyelesaian konflik secara terpisah, penelitian ini menunjukkan bahwa konflik berkembang melalui proses yang saling berkaitan, mulai dari hambatan komunikasi, cara organisasi memaknai konflik, hingga penerapan strategi negosiasi yang sesuai. Temuan ini sejalan dengan Marlina (2025) yang menegaskan pentingnya pendekatan manajemen konflik yang adaptif terhadap keberagaman organisasi, serta Afrihadi et al. (2025) yang menunjukkan bahwa penyelesaian konflik yang efektif memerlukan integrasi komunikasi, kolaborasi, dan partisipasi para pihak. Selain itu, Jamil (2021) dan Reski (2024) menekankan bahwa keberhasilan manajemen konflik bergantung pada pendekatan dialogis yang berorientasi pada pemahaman bersama dan harmonisasi hubungan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman konseptual mengenai manajemen konflik organisasi serta memberikan landasan teoritis bagi pengembangan model pengelolaan konflik yang lebih adaptif pada penelitian selanjutnya.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa konflik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika organisasi dan tidak lagi tepat dipandang semata-mata sebagai kondisi yang harus dihindari. Sesuai dengan tujuan penelitian, sintesis berbagai literatur menegaskan bahwa konflik organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor yang saling berkaitan, terutama komunikasi yang tidak efektif, perbedaan kepentingan, ketidakjelasan peran, serta keterbatasan sumber daya. Hasil kajian juga memperlihatkan adanya pergeseran paradigma dari pandangan tradisional yang berorientasi pada penghindaran konflik menuju perspektif yang memandang konflik sebagai peluang untuk mendorong pembelajaran, inovasi, dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan apabila dikelola secara konstruktif. Dalam konteks tersebut, negosiasi menjadi strategi yang paling relevan karena mampu mengakomodasi kepentingan para pihak melalui komunikasi terbuka, pencarian solusi bersama, dan terciptanya kesepakatan yang saling menguntungkan. Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak ditentukan oleh kemampuan menghilangkan konflik, melainkan oleh kemampuan mengelolanya secara adaptif sehingga konflik menjadi sumber penguatan efektivitas organisasi.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi teoretis bahwa pengelolaan konflik perlu dipahami sebagai suatu proses yang mengintegrasikan penyebab konflik, perkembangan perspektif konflik, dan strategi negosiasi dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi pimpinan organisasi, manajer, maupun pengelola lembaga dalam merancang kebijakan manajemen konflik yang lebih partisipatif melalui penguatan komunikasi, kolaborasi, dan budaya negosiasi. Penerapan pendekatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas hubungan kerja, produktivitas, serta efektivitas organisasi secara berkelanjutan di berbagai sektor. Selain itu, penelitian ini membuka peluang pengembangan kajian selanjutnya melalui penelitian empiris pada berbagai jenis organisasi untuk menguji efektivitas model pengelolaan konflik berbasis negosiasi yang disintesis dalam penelitian ini. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya memperkaya pengembangan teori manajemen konflik organisasi, tetapi juga memiliki prospek aplikasi yang lebih luas dalam mendukung penyusunan kebijakan dan praktik pengelolaan konflik yang adaptif pada masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, S. M. U., Nurjannah, K. A., Royhan, S. M., Putri, N. F. M., & Mu'alimin, M. A. (2025). Strategi Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas dan Kreativitas Organisasi. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 3(1), 11-20. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v3i1.1143>
- Afrilianty, L., Fazira, M., & Harahap, N. (2025). Manajemen Konflik Dalam Organisasi Perkantoran. *JOURNAL SAINS STUDENT RESEARCH*, 3(3), 817-831. <https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jssr/article/view/5055>
- Aji, M., & JAYA, M. (2025). Upaya Negosiasi Timor Leste Untuk Bergabung Dalam Association Of Southeast Asian Nations (Asean). <https://digilib.unila.ac.id/92879/>
- Al-Fattih, M. D. R., Putra, A. S. H., & Hasanah, N. (2025). Pengaruh dan Implikasi Perilaku Individu dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Dakwah dan Ilmu Komunikasi*, 1(3), 161-171. <https://journal.jmdikpublisher.com/jmdik/article/view/16>
- Badriyah, N., Sulaeman, M. M., Wibowo, S. N., & Anggapratama, R. (2024). The Role Of Constructive Conflict Management In Fostering Team Collaboration And Innovation: A Perspective Of Transformational Leadership. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 2(1), 402-408. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.159>

- Faizal, M. I., & Lukitasari, L. (2024). Peningkatan Komunikasi Interpersonal Dalam Organisasi Melalui Manajemen Konflik Di LKSA Malikul A'la. *Jurnal Bina Manajemen*, 13(1), 52–64. <https://doi.org/10.52859/jbm.v13i1.678>
- Hapsari, D., & Febriana, P. (2024). Conflict Management In Organizational Communication (Manajemen Konflik Dalam Komunikasi Organisasi). *Academia Open*, 9(1). <https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.5350>
- Helmi, P. F. (2024). A Konflik Kepentingan dalam Implementasi Pembangunan Wisata Religi di Desa Bogoran. *Jurnal sosial dan sains*, 4(2), 179-185. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v4i2.1178>
- Hikmah, N., Sya'ada, N., Hakiki, F., & Mu'alimin, M. A. (2025). Strategi Efektif Dalam Manajemen Konflik Studi Kasus Di Organisasi Modern. *Karakter: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan Islam*, 2(1), 206-221. <https://doi.org/10.61132/karakter.v2i1.409>
- Hussain, A. N., Olaywi, A. H., Amanah, A. A., & Fadhil, A. H. (2024). Interactive Role Of Strategic Clarity In The Relationship Between Organizational Conflict Management And Strategic Decision Quality. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 154–163. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.20083>
- Istikarani, M. (2025). Konflik Dalam Organisasi Dan Negosiasi. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(7), 367-381. <https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/at-taklim/article/view/701>
- Kasmawanto, Z., & Ni'mah, K. (2025). Manajemen Konflik untuk Keberhasilan Organisasi: Strategi dan Tantangan. *HUMANIS: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Humaniora*, 17(1), 64-75. <https://e-jurnal.unisda.ac.id/index.php/Humanis/article/view/8761>
- Madani, M. A., Jannah, L. R., & Ramadhani, N. A. (2025). Manajemen Konflik dalam Organisasi: Identifikasi Sumber dan Strategi Penyelesaian Efektif Melalui Tinjauan Literatur Terkini. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(4), 1197-1203. <https://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/ihsan/article/view/2542>
- Marlina, S. (2025). Manajemen Konflik dalam Organisasi Multikultural di Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 1(1), 15-22. <https://ejournal.samudrailmu.com/index.php/jmi/article/view/37>
- Maulana, A. (2024). *Analisis Efektivitas Manajemen Konflik Internal Pada Kspps Bmt Nusa Ummat Sejahtera Kc Cirebon*. (Doctoral dissertation, S1-Perbankan Syariah). <https://repository.syekh Nurjati.ac.id/13575/>
- Nopitasari, S., Herawati, E., & Ferdinand, N. (2025). Manajemen Konflik dalam Organisasi: Tipe, Penyebab, dan Strategi Penyelesaian. *Dynamic: Jurnal Inovasi dan Dinamika Ekonomi*, 1(2), 43-55. <https://jurnal.binamandiri.ac.id/index.php/Dynamic/article/view/368>
- Puspita, D., & Nasution, S. M. (2025). Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Public Issues: Jurnal Ilmu Sosial, Humaniora, Politik dan Kebijakan Publik (JISHPKP)*, 2(2), 1-13. <https://jurnal.puansahmediagroup.id/index.php/publicissues/article/view/13>
- Putri, H. I. W., & Ningsih, R. W. D. U. (2025). Studi Fenomenologis tentang Komunikasi, Konflik, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan di PT. Smart Mulia Abadi. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5(3), 3578-3587. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v5i3.1695>
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143-154. <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>



- Rahmawati, R. (2025). Kebijakan Publik (Analisis Teori dan Politik). *YPAD Penerbit*.
<https://journal.yayasanpad.org/index.php/ypadbook/article/view/356>
- Riadi, A., Duha, M. A., Andini, M. P., Sunardy, S. D. A., & Siregar, S. H. (2025). Strategi Mengatasi Deadlock Dalam Negosiasi: Studi Kualitatif Terhadap Peran Mediator. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(06 November), 8878-8885. <https://ipssj.com/index.php/ojs/article/view/1040>
- Rifqi, N. K. (2025). *Hubungan Konflik Organisasi Dengan Turnover Intention Di Kalangan Guru Selama Tahun Ajaran 2024/2025 Di Mts Negeri 2 Lampung Tengah*. (Doctoral dissertation, UIN RADEN INTAN LAMPUNG).
<https://repository.radenintan.ac.id/39376/>
- Ritonga, R., Sari, A. K., Sagala, A. A., Bakti, M. A., Yunanda, A. F., & Amelia, C. S. (2025). Dampak Keterbatasan Sumber Daya Terhadap Kualitas Pembelajaran di Sekolah Dasar. *Journal Sains Student Research*, 3(3), 793-799.
<https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jssr/article/view/4982>
- Sani, M. A., & Putri, H. N. A. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Dinamika Konflik Dalam Kelompok Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi. *Journal of Islamic Business Management Studies (JIBMS)*, 4(1), 31-41.
<https://doi.org/10.51875/jibms.v4i1.230>
- Saputra, R. E. Y., Ahadiyah, L. A., & Hamdana, D. A. (2025). Manajemen Konflik Dalam Ranah Sosial Dan Pendidikan: Sintesis Literatur Tentang Penyebab, Dinamika, Dan Strategi Penyelesaian. *QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 3(4), 1577-1585.
<https://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/qosim/article/view/2469>
- Sari, M. (2022). Pengaruh Perilaku Organisasi dalam Pendidikan. *MUDABBIR Journal Research and Education Studies*, 2(2), 23-33.
<https://doi.org/10.56832/mudabbir.v2i2.222>
- Stellarosa, Y., & Ikhsano, A. (2021). Pengembangan Keterampilan Komunikasi Melalui Pelatihan Komunikasi Efektif di Sekolah Menengah Kejuruan. *Journal of Servite*, 3(1), 19-30. <https://doi.org/10.37535/102003120212>
- Supendi, C. (2021). *Manajemen Konflik Dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-Qur'an* (Doctoral dissertation, Institut PTIQ Jakarta).
<https://repository.ptiq.ac.id/id/eprint/558/>
- Syukran, M., Agustang, A., Idkhan, A. M., & Rifdan, R. (2022). Konsep Organisasi Dan Pengorganisasian Dalam Perwujudan Kepentingan Manusia. *Publik*, 9(1), 95-103.
<https://www.neliti.com/publications/525425/konseporganisasidanpengorganisasiandalam-perwujudan-kepentingan-manusia>
- Yuni, A. H. (2023). *Analisis Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan di Pegadaian Syariah Kota Bandar Lampung Cabang Wayhalim* (Doctoral dissertation, UIN RADEN INTAN LAMPUNG). <https://repository.radenintan.ac.id/28256/>
- Warisi, D. (2022). Pengaruh konflik peran, ketidakjelasan peran dan komitmen organisasi terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik Bandar Lampung. *Journal of Accounting Taxing and Auditing (JATA)*, 3(2).
<https://jurnal.umitra.ac.id/index.php/JATA/article/view/889>
- Yanuar, M. (2023). Perbedaan Kemampuan Kalkulus dan Persepsi Mahasiswa Terhadap Kalkulus Berdasarkan Gender. *Linear: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 7(1), 1-7.
<https://doi.org/10.53090/jlinear.v7i1.406>