



CV. ASKARA SASTRA MEDIA



ILMU MANAJEMEN KONFLIK

Dr. Ir. Efendy Rasjid., MSi.MM

Tardi Kurniawan, S.Sos., M.Si

Dr. Wisnu Widyantoro M.Kep

Riduwan, S.Pd.I., M.M.

Dr. Riski Eko Ardianto, S.E., M.M

M. G. Bayu Murti, M.Psi., Psikolog.

Dr. H. Moh. Subhan, MA.

Drs. Sa'i, S.H., M.Ag.

Dr Nurdiansyah SM, MM P.hD (C)

Dr. Moch Sabur, SE, MM, CDMS, CMA.

Editor

Yoga Fitriana, S.Kom

ILMU MANAJEMEN KONFLIK

Penulis:

Dr. Ir. Efendy Rasjid.,MSi.MM
Tardi Kurniawan, S.Sos., M.Si
Dr. Wisnu Widyantoro M.Kep
Riduwan, S.Pd.I., M.M.
Dr. Riski Eko Ardianto, S.E., M.M
M. C. Bayu Murti, M.Psi., Psikolog.
Dr. H. Moh. Subhan, MA.
Drs. Sa'i, S.H., M.Ag.
Dr Nurdiansyah SM,MM P.hD (C)
Dr. Moch Sabur, SE, MM, CDMS, CMA.

Editor :

Yoga Fitriana, S.Kom



ILMU MANAJEMEN KONFLIK

Penulis :

Dr. Ir. Efendy Rasjid.,MSi.MM
Tardi Kurniawan, S.Sos., M.Si
Dr. Wisnu Widyantoro M.Kep
Riduwan, S.Pd.I., M.M.
Dr. Riski Eko Ardianto, S.E., M.M
M. C. Bayu Murti, M.Psi., Psikolog.
Dr. H. Moh. Subhan, MA.
Drs. Sa'i, S.H., M.Ag.
Dr Nurdiansyah SM,MM P.hD (C)
Dr. Moch Sabur, SE, MM, CDMS, CMA.

Editor dan Desain Cover :

Yoga Fitriana, S.Kom

Ukuran:

viii hal + 230 hal; 14,8cm x 21cm

Diterbitkan Oleh :



Jln. Al-Hidayah, Jombang, Jawa Timur – 61481

Email : askarasastramedia@gmail.com

ISBN : 978-634-7755-24-7

Terbitan: Juli 2026

Hak Cipta Pada Penulis

Hak Cipta dilindungi Undang – Undang

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan Cara Apapun
Tanpa Seizin Dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa *shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Buku Ilmu Manajemen Konflik merupakan cabang ilmu manajemen yang mempelajari konsep, penyebab, dinamika, serta strategi pengelolaan konflik secara sistematis untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan individu maupun organisasi karena adanya perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, tujuan, dan cara pandang antarindividu maupun antarkelompok. Oleh karena itu, konflik tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang bersifat negatif, tetapi juga dapat menjadi sumber inovasi, pembelajaran, dan perbaikan apabila dikelola secara tepat. Manajemen konflik mencakup proses identifikasi, analisis, pencegahan, penyelesaian, hingga evaluasi konflik melalui berbagai pendekatan, seperti komunikasi yang efektif, negosiasi, mediasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan yang adil.

Tujuan penulisan buku Ilmu Manajemen Konflik disusun untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, teori, prinsip, serta praktik manajemen konflik sebagai salah satu kompetensi penting dalam kehidupan organisasi maupun sosial. Buku ini bertujuan membekali mahasiswa, akademisi, peneliti, praktisi, pimpinan organisasi, serta pembaca umum dengan pengetahuan mengenai penyebab dan jenis konflik, dinamika konflik, komunikasi interpersonal, negosiasi, mediasi, arbitrase, strategi penyelesaian konflik, pengambilan keputusan, serta pembangunan budaya organisasi yang kondusif dan kolaboratif.

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam proses penulisan buku ini. Penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat nyata, memperkaya wawasan pembaca, serta berkontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang terkait.

2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I KONSEP DASAR DAN TEORI KONFLIK MODERN	1
Dr. Ir. Efendy Rasjid, M.Si., M.M.....	1
1.1 Pengertian dan Konsep Dasar Konflik	1
1.2 Sejarah Perkembangan Teori Konflik	6
1.3 Unsur-Unsur dan Karakteristik Konflik	11
1.4 Faktor Penyebab Konflik Modern.....	17
BAB II SUMBER DAN PENYEBAB KONFLIK DALAM ORGANISASI.....	24
Tardi Kurniawan, S.Sos., M.Si.....	24
2.1 Memahami Konflik Organisasi.....	24
2.2 Konsep Konflik dalam Organisasi.....	26
2.3 Sumber-Sumber Konflik dalam Organisasi.....	30
2.4 Faktor-Faktor Penyebab Konflik dalam Organisasi.....	37
2.5 Mengelola Konflik, Memperkuat Organisasi	42
BAB III DINAMIKA DAN TAHAPAN KONFLIK	46
Dr. Wisnu Widyantoro M.Kep	46
3.1 Pengertian Definisi Konflik Dalam Organisasi	46
3.2 Pandangan Konflik	47
3.3 Pentingnya Memahami Dinamika Konflik bagi Manajer.....	52
3.4 Sumber Konflik Organisasi	54

3.5	Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi	55
3.6	Tahapan konflik	59
BAB IV GAYA DAN STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK		65
Riduwan, S.Pd.I., M.M.....		65
4.1	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Manajemen Konflik	65
4.2	Strategi Manajemen Konflik dalam Organisasi	70
4.3	Implementasi Gaya Manajemen Konflik di Berbagai Sektor	76
4.4	Tantangan dan Tren Manajemen Konflik di Era Digital.....	83
BAB V KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM PENYELESAIAN KONFLIK		91
Dr. Riski Eko Ardianto, S.E., M.M.....		91
5.1	Konsep Dasar Komunikasi dalam Penyelesaian Konflik	91
5.2	Unsur-Unsur Komunikasi Efektif dalam Manajemen Konflik	96
5.3	Gaya Komunikasi dalam Konflik	102
5.4	Negosiasi sebagai Strategi Komunikasi Konflik ..	107
BAB VI NEGOSIASI DAN MEDIASI KONFLIK.....		114
M. C. Bayu Murti, M.Psi., Psikolog.		114
6.1	Konsep Dasar Negosiasi dan Mediasi Konflik	114
6.2	Teori dan Pendekatan dalam Negosiasi Konflik .	119
6.3	Tahapan Proses Negosiasi.....	124
6.4	Hambatan dan Tantangan dalam Negosiasi dan Mediasi	129

BAB VII KONFLIK DALAM KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI.....	137
Dr. H. Moh. Subhan, MA.....	137
7.1 Definisi dan Taksonomi Konflik dalam Ekosistem Organisasi	137
7.2 Psikologi Kepemimpinan: Mengelola Ego dan Ambiguitas Peran	140
7.3 Dinamika Konflik Antar-Kelompok dan Silo Struktural	143
7.4 Strategi Resolusi: Dari Negosiasi hingga Mediasi Pihak Ketiga	145
7.5 Konflik Konstruktif: Mengubah Friksi menjadi Inovasi dan Kreativitas.....	148
7.6 Budaya Komunikasi dan Sistem Deteksi Dini Potensi Konflik	150
7.7 Etika Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan di Situasi Krisis	153
7.8 Kesimpulan.....	155
BAB VIII KONFLIK SOSIAL DAN MULTIKULTURALISME	158
Drs. Sa'i, S.H., M.Ag.....	158
8.1 Konsep Dasar Konflik Sosial dan Multikulturalisme	158
8.2 Faktor Penyebab Konflik dalam Masyarakat Multikultural	163
8.3 Resolusi Konflik dalam Masyarakat Multikultural	169
8.4 Keberagaman Budaya dalam Masyarakat Multikultural	174

BAB I

KONSEP DASAR DAN TEORI KONFLIK MODERN

Dr. Ir. Efendy Rasjid, M.Si., M.M

1.1 Pengertian dan Konsep Dasar Konflik

Konflik merupakan suatu kondisi yang terjadi ketika terdapat perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, persepsi, atau kebutuhan antara dua pihak atau lebih sehingga menimbulkan pertentangan dalam hubungan interpersonal maupun kelompok. Konflik dapat terjadi dalam berbagai lingkungan, seperti keluarga, organisasi, masyarakat, pendidikan, maupun dunia kerja. Dalam kajian ilmu sosial dan manajemen, konflik dipandang sebagai fenomena yang tidak dapat dihindari karena setiap individu memiliki latar belakang, pengalaman, karakter, dan kepentingan yang berbeda. Oleh karena itu, konflik bukan selalu dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tetapi dapat menjadi sarana untuk mendorong perubahan, inovasi, dan perbaikan apabila dikelola secara efektif (Robbins & Judge, 2024).

Secara konseptual, konflik merupakan proses interaksi sosial yang muncul ketika satu pihak merasa bahwa kepentingan, tujuan, atau harapannya dihambat atau diancam oleh pihak lain. Konflik tidak hanya berkaitan dengan perselisihan yang tampak secara nyata, tetapi juga mencakup perbedaan persepsi, kesalahpahaman,

maupun ketidaksesuaian nilai yang belum tentu diwujudkan dalam bentuk tindakan terbuka. Oleh karena itu, konflik dipahami sebagai suatu proses dinamis yang berkembang melalui berbagai tahapan, mulai dari munculnya perbedaan, meningkatnya ketegangan, hingga terjadinya penyelesaian atau eskalasi konflik apabila tidak ditangani dengan baik (Luthans, 2024).

Dalam perspektif organisasi, konflik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas kerja karena organisasi terdiri atas individu dan kelompok yang memiliki tugas, tanggung jawab, kepentingan, serta tujuan yang berbeda. Perbedaan tersebut dapat menimbulkan persaingan dalam penggunaan sumber daya, pembagian tugas, maupun proses pengambilan keputusan. Namun demikian, konflik yang dikelola secara konstruktif mampu meningkatkan kreativitas, memperbaiki komunikasi, serta menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas melalui pertukaran ide dan sudut pandang yang beragam. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menghambat produktivitas, menurunkan motivasi kerja, dan merusak hubungan antaranggota organisasi (Kinicki & Fugate, 2024).

Konflik memiliki beberapa karakteristik utama yang membedakannya dari bentuk interaksi sosial lainnya. Pertama, konflik selalu melibatkan dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan yang berbeda. Kedua, setiap pihak memiliki persepsi bahwa kepentingannya terancam atau dihambat oleh pihak lain. Ketiga, konflik melibatkan unsur emosional, seperti marah, kecewa,

frustrasi, atau ketidakpuasan, yang dapat memengaruhi perilaku individu. Keempat, konflik bersifat dinamis karena tingkat intensitasnya dapat meningkat (*escalation*) maupun menurun (*de-escalation*) tergantung pada cara pihak-pihak yang terlibat mengelola situasi tersebut. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa konflik merupakan proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis maupun sosial (Greenberg, 2024).

Berdasarkan bentuknya, konflik dapat dibedakan menjadi beberapa jenis. Konflik intrapersonal terjadi di dalam diri individu ketika seseorang mengalami pertentangan antara nilai, tujuan, atau pilihan yang dimilikinya. Konflik interpersonal terjadi antara dua individu akibat perbedaan pendapat, kepentingan, atau kepribadian. Konflik intrakelompok muncul di antara anggota dalam satu kelompok, sedangkan konflik antarkelompok terjadi antara dua kelompok atau lebih yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Selain itu, terdapat pula konflik antarorganisasi yang sering muncul akibat persaingan dalam memperoleh sumber daya, pelanggan, atau posisi strategis di lingkungan bisnis (Robbins & Judge, 2024).

Munculnya konflik dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun lingkungan. Faktor individu meliputi perbedaan kepribadian, nilai, persepsi, pengalaman, gaya komunikasi, serta harapan yang dimiliki oleh masing-masing pihak. Sementara itu, faktor organisasi mencakup keterbatasan sumber daya, ketidakjelasan pembagian tugas, perbedaan tujuan antarunit

kerja, struktur organisasi yang kompleks, serta lemahnya sistem komunikasi. Selain itu, perkembangan teknologi, perubahan sosial, dan tekanan lingkungan eksternal juga dapat menjadi pemicu munculnya konflik dalam organisasi maupun masyarakat (Daft, 2024).

Dalam perkembangannya, pandangan terhadap konflik mengalami perubahan. Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai sesuatu yang negatif dan harus dihindari karena dapat mengganggu stabilitas organisasi. Selanjutnya, pandangan hubungan manusia (*human relations view*) menyatakan bahwa konflik merupakan hal yang alami dan tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi. Adapun pandangan interaksionis (*interactionist view*) justru menilai bahwa konflik dalam tingkat tertentu perlu dipertahankan karena mampu mendorong inovasi, kreativitas, dan peningkatan kinerja organisasi. Pandangan modern ini menekankan bahwa yang terpenting bukan menghilangkan konflik, melainkan mengelolanya secara efektif agar memberikan dampak positif (Robbins & Judge, 2024).

Konflik dapat memberikan dampak positif maupun negatif tergantung pada cara pengelolaannya. Dampak positif konflik antara lain meningkatkan kreativitas, memperluas perspektif dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, memperkuat kerja sama, serta mendorong perubahan organisasi. Sebaliknya, konflik yang tidak terkendali dapat menimbulkan stres kerja, menurunkan produktivitas, menghambat koordinasi,

meningkatkan tingkat absensi, serta merusak hubungan interpersonal. Oleh karena itu, kemampuan dalam mengelola konflik menjadi salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh pemimpin maupun anggota organisasi (Luthans, 2024).

Pengelolaan konflik (*conflict management*) merupakan proses mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan konflik melalui berbagai strategi yang sesuai dengan karakteristik permasalahan. Beberapa pendekatan yang umum digunakan meliputi kolaborasi (*collaborating*), kompromi (*compromising*), akomodasi (*accommodating*), kompetisi (*competing*), dan menghindari konflik (*avoiding*). Pemilihan strategi penyelesaian konflik harus mempertimbangkan tingkat kepentingan masalah, hubungan antar pihak, serta tujuan yang ingin dicapai agar konflik dapat diselesaikan secara adil dan menghasilkan solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*) (Thomas, 2024).

Konflik merupakan fenomena sosial yang muncul akibat adanya perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, atau persepsi antara dua pihak atau lebih. Konflik tidak selalu bersifat negatif, tetapi dapat menjadi sumber pembelajaran, inovasi, dan perubahan apabila dikelola secara efektif. Pemahaman mengenai konsep dasar konflik, jenis-jenis konflik, penyebab, karakteristik, dampak, serta strategi pengelolaannya menjadi landasan penting dalam menciptakan hubungan yang harmonis, meningkatkan efektivitas organisasi, serta mendukung penyelesaian masalah secara konstruktif. Oleh karena itu, kemampuan mengelola konflik

menjadi kompetensi yang sangat dibutuhkan dalam kehidupan pribadi, organisasi, maupun masyarakat modern (Kinicki & Fugate, 2024; Robbins & Judge, 2024).

1.2 Sejarah Perkembangan Teori Konflik

Sejarah perkembangan teori konflik berawal dari pemikiran para filsuf dan ilmuwan sosial yang berusaha menjelaskan mengapa pertentangan selalu muncul dalam kehidupan manusia. Sejak zaman klasik, konflik dipandang sebagai konsekuensi dari adanya perbedaan kepentingan, kekuasaan, dan sumber daya yang dimiliki oleh individu maupun kelompok. Dalam perkembangannya, teori konflik tidak hanya digunakan untuk menjelaskan fenomena sosial, tetapi juga diterapkan dalam bidang politik, ekonomi, hukum, pendidikan, kesehatan, serta manajemen organisasi. Saat ini, teori konflik berkembang menjadi salah satu pendekatan penting dalam memahami dinamika hubungan sosial dan perubahan masyarakat di era modern (Robbins & Judge, 2024).

Perkembangan teori konflik secara ilmiah mulai mendapat perhatian besar pada abad ke-19 melalui pemikiran Karl Marx. Marx berpendapat bahwa konflik merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan masyarakat karena adanya ketimpangan kepemilikan sumber daya ekonomi. Menurutnya, masyarakat terbagi ke dalam dua kelompok utama, yaitu kelas yang menguasai alat produksi (*bourgeoisie*) dan kelas pekerja (*proletariat*). Perbedaan kepentingan antara kedua kelompok

tersebut menimbulkan konflik yang terus berlangsung dan menjadi pendorong terjadinya perubahan sosial. Pemikiran Marx menjadi fondasi utama lahirnya teori konflik dalam ilmu sosiologi modern meskipun pada perkembangannya mengalami berbagai penyempurnaan oleh para ahli berikutnya (Ritzer & Stepnisky, 2024).

Pada awal abad ke-20, teori konflik berkembang seiring munculnya berbagai perubahan sosial akibat industrialisasi, urbanisasi, dan perkembangan organisasi modern. Para ilmuwan mulai menyadari bahwa konflik tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi sebagaimana dijelaskan Marx, tetapi juga oleh faktor politik, budaya, nilai, komunikasi, dan struktur organisasi. Konflik dipandang sebagai proses sosial yang kompleks karena dipengaruhi oleh interaksi antarindividu maupun antarkelompok dengan latar belakang yang berbeda. Pandangan ini memperluas cakupan teori konflik sehingga tidak lagi terbatas pada hubungan kelas sosial, tetapi juga mencakup berbagai bentuk interaksi dalam kehidupan masyarakat (Luthans, 2024).

Perkembangan berikutnya ditandai oleh kontribusi Max Weber yang memperluas konsep konflik dengan menambahkan dimensi kekuasaan (*power*), status sosial (*status*), dan legitimasi (*authority*). Weber berpendapat bahwa konflik tidak hanya disebabkan oleh kepemilikan ekonomi, tetapi juga oleh perebutan kekuasaan, pengaruh politik, dan prestise sosial. Menurut Weber, individu maupun kelompok dapat mengalami konflik karena

berusaha memperoleh posisi yang lebih tinggi dalam struktur sosial. Pemikiran ini memberikan perspektif yang lebih luas dalam memahami penyebab konflik di berbagai bidang kehidupan, termasuk organisasi dan pemerintahan (Ritzer & Stepnisky, 2024).

Pada pertengahan abad ke-20, teori konflik mengalami perkembangan melalui pemikiran Lewis A. Coser yang menekankan bahwa konflik tidak selalu bersifat negatif. Coser menjelaskan bahwa konflik dapat memiliki fungsi positif apabila dikelola secara tepat, seperti memperkuat solidaritas kelompok, memperjelas norma sosial, meningkatkan komunikasi, serta mendorong inovasi. Menurutnya, konflik yang terjadi dalam batas tertentu justru dapat membantu organisasi maupun masyarakat melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Pandangan ini mengubah cara pandang tradisional yang sebelumnya menganggap konflik sebagai sesuatu yang harus dihindari (Coser, 2024).

Kontribusi penting lainnya datang dari Ralf Dahrendorf yang mengembangkan teori konflik berdasarkan hubungan kekuasaan dalam organisasi. Dahrendorf menyatakan bahwa konflik muncul akibat adanya distribusi wewenang yang tidak seimbang antara pihak yang memiliki otoritas dan pihak yang berada di bawah otoritas tersebut. Menurutnya, setiap organisasi secara alami mengandung potensi konflik karena adanya perbedaan kepentingan dalam penggunaan kekuasaan. Pandangan Dahrendorf memperkuat teori konflik sebagai pendekatan yang mampu

menjelaskan dinamika organisasi modern dan perubahan institusional (Dahrendorf, 2024).

Dalam bidang manajemen, perkembangan teori konflik mengalami perubahan yang cukup signifikan. Pada awalnya berkembang pandangan tradisional (*traditional view*) yang menganggap konflik sebagai sesuatu yang merugikan organisasi sehingga harus dihilangkan. Selanjutnya muncul pandangan hubungan manusia (*human relations view*) yang menyatakan bahwa konflik merupakan bagian alami dari kehidupan organisasi dan tidak selalu dapat dihindari. Perkembangan berikutnya melahirkan pandangan interaksionis (*interactionist view*) yang justru mendorong konflik pada tingkat tertentu karena dinilai mampu meningkatkan kreativitas, inovasi, serta efektivitas pengambilan keputusan organisasi (Robbins & Judge, 2024).

Perkembangan teori konflik pada abad ke-21 semakin dipengaruhi oleh globalisasi, kemajuan teknologi informasi, serta meningkatnya keberagaman dalam organisasi. Konflik tidak lagi hanya terjadi secara langsung, tetapi juga muncul melalui komunikasi digital, media sosial, dan lingkungan kerja virtual. Selain itu, isu-isu seperti keberagaman budaya, kesetaraan gender, etika organisasi, keamanan informasi, dan transformasi digital menjadi faktor baru yang memengaruhi dinamika konflik. Oleh karena itu, teori konflik terus berkembang dengan mengintegrasikan pendekatan psikologi, komunikasi, perilaku organisasi, dan manajemen strategis agar mampu menjelaskan

kompleksitas hubungan sosial di era modern (Kinicki & Fugate, 2024).

Dalam praktik organisasi modern, teori konflik menjadi dasar dalam pengembangan berbagai strategi manajemen konflik (*conflict management*). Pendekatan seperti negosiasi, mediasi, kolaborasi, kompromi, dan penyelesaian konflik berbasis kepentingan (*interest-based conflict resolution*) dikembangkan berdasarkan pemahaman bahwa konflik dapat dikelola secara konstruktif. Organisasi saat ini lebih menekankan pengelolaan konflik dibandingkan menghilangkannya karena konflik yang dikelola dengan baik mampu meningkatkan kualitas keputusan, memperkuat kerja sama tim, serta mendorong inovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis (Whetten & Cameron, 2024).

Sejarah perkembangan teori konflik menunjukkan adanya perubahan paradigma dari pandangan yang menganggap konflik sebagai fenomena yang merugikan menjadi pendekatan yang melihat konflik sebagai bagian alami dan bahkan berpotensi memberikan manfaat apabila dikelola secara efektif. Kontribusi pemikiran tokoh-tokoh seperti Karl Marx, Max Weber, Lewis A. Coser, dan Ralf Dahrendorf telah memperkaya pemahaman mengenai penyebab, fungsi, dan pengelolaan konflik dalam berbagai konteks kehidupan. Seiring perkembangan masyarakat dan teknologi, teori konflik terus mengalami penyempurnaan sehingga tetap relevan sebagai landasan dalam memahami

dinamika sosial, organisasi, dan perubahan masyarakat di era kontemporer (Robbins & Judge, 2024; Ritzer & Stepnisky, 2024).

1.3 Unsur-Unsur dan Karakteristik Konflik

1. Adanya Perbedaan Kepentingan

Salah satu unsur utama dalam konflik adalah adanya perbedaan kepentingan antara individu, kelompok, maupun organisasi. Setiap pihak memiliki tujuan, kebutuhan, nilai, atau harapan yang berbeda sehingga berpotensi menimbulkan benturan ketika salah satu pihak merasa kepentingannya terhambat oleh pihak lain. Dalam konteks organisasi, perbedaan kepentingan dapat muncul akibat perebutan sumber daya, perbedaan prioritas kerja, maupun tujuan antarunit yang tidak selaras. Apabila tidak dikelola secara efektif, perbedaan kepentingan dapat berkembang menjadi konflik yang memengaruhi hubungan kerja, produktivitas, dan efektivitas organisasi. Sebaliknya, jika dikelola dengan baik, konflik akibat perbedaan kepentingan dapat menjadi pendorong inovasi dan perbaikan proses organisasi (Robbins & Judge, 2024; Daft, 2024).

2. Adanya Pihak-Pihak yang Berinteraksi

Konflik tidak dapat terjadi tanpa adanya dua pihak atau lebih yang saling berinteraksi. Pihak-pihak tersebut dapat berupa individu, kelompok, departemen, organisasi, maupun masyarakat yang memiliki hubungan langsung

ataupun tidak langsung. Interaksi ini menjadi media munculnya perbedaan persepsi, komunikasi, maupun kepentingan yang berpotensi memunculkan konflik. Dalam organisasi modern, semakin kompleks hubungan antarbagian dan semakin tinggi tingkat kolaborasi, maka semakin besar pula kemungkinan munculnya konflik yang memerlukan mekanisme penyelesaian yang efektif. Oleh karena itu, keberadaan lebih dari satu pihak merupakan unsur mendasar yang membentuk suatu konflik (Kinicki & Fugate, 2024).

3. Adanya Persepsi tentang Pertentangan

Karakteristik penting dari konflik adalah adanya persepsi bahwa kepentingan atau tujuan salah satu pihak bertentangan dengan pihak lainnya. Konflik tidak selalu muncul karena adanya pertentangan yang nyata, tetapi sering kali disebabkan oleh persepsi atau interpretasi individu terhadap suatu situasi. Kesalahpahaman, komunikasi yang kurang efektif, maupun asumsi yang tidak terverifikasi dapat memperbesar persepsi konflik. Oleh karena itu, komunikasi yang terbuka dan transparan menjadi faktor penting dalam mencegah konflik berkembang menjadi lebih serius. Penelitian terkini menunjukkan bahwa persepsi terhadap konflik sering kali lebih menentukan intensitas konflik dibandingkan kondisi objektif yang sebenarnya (Robbins & Judge, 2024).

4. Adanya Proses Interaksi yang Dinamis

Konflik merupakan proses yang bersifat dinamis, artinya konflik berkembang melalui beberapa tahapan mulai dari munculnya penyebab, meningkatnya ketegangan, terjadinya konfrontasi, hingga penyelesaian atau bahkan eskalasi konflik. Karakteristik ini menunjukkan bahwa konflik bukan merupakan peristiwa yang terjadi secara tiba-tiba, melainkan berkembang seiring waktu melalui interaksi antarindividu atau kelompok. Dalam organisasi, pemahaman terhadap dinamika konflik sangat penting agar pimpinan dapat melakukan intervensi pada tahap awal sebelum konflik berkembang menjadi lebih kompleks dan merugikan organisasi (Luthans, 2024).

5. Adanya Emosi yang Terlibat

Konflik hampir selalu melibatkan aspek emosional seperti marah, kecewa, frustrasi, takut, cemas, maupun rasa tidak dihargai. Keterlibatan emosi menjadi karakteristik utama yang membedakan konflik dari sekadar perbedaan pendapat biasa. Emosi yang tidak terkendali dapat memperburuk komunikasi, mengurangi kemampuan berpikir rasional, serta meningkatkan kemungkinan munculnya perilaku agresif maupun defensif. Oleh karena itu, kemampuan mengelola emosi (*emotional intelligence*) menjadi salah satu kompetensi penting dalam penyelesaian

konflik secara konstruktif, terutama di lingkungan kerja yang menuntut kolaborasi tinggi (Goleman, 2024).

6. Adanya Tujuan yang Tidak Sejalan

Konflik sering muncul karena adanya tujuan yang berbeda atau bahkan saling bertentangan di antara pihak-pihak yang terlibat. Dalam organisasi, setiap divisi memiliki target, indikator kinerja, dan prioritas yang berbeda sehingga berpotensi menimbulkan konflik apabila koordinasi tidak berjalan dengan baik. Misalnya, divisi pemasaran menginginkan peningkatan penjualan secara cepat, sedangkan divisi produksi berfokus pada efisiensi biaya dan kualitas produk. Perbedaan orientasi tersebut dapat memicu konflik apabila tidak diimbangi dengan komunikasi dan koordinasi yang efektif. Oleh karena itu, penyelarasan tujuan organisasi menjadi langkah penting dalam mengurangi potensi konflik (Daft, 2024).

7. Bersifat Universal dan Tidak Dapat Dihindari

Konflik merupakan fenomena yang bersifat universal karena dapat terjadi di berbagai lingkungan, baik dalam keluarga, organisasi, masyarakat, maupun hubungan internasional. Setiap individu yang berinteraksi dengan orang lain memiliki kemungkinan mengalami konflik akibat perbedaan nilai, kepentingan, budaya, maupun cara berpikir. Oleh sebab itu, konflik bukan sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya, melainkan perlu dikelola agar

memberikan dampak positif bagi organisasi. Pendekatan manajemen modern memandang konflik sebagai bagian alami dari dinamika organisasi yang dapat mendorong kreativitas, inovasi, serta perbaikan kualitas keputusan apabila dikelola secara efektif (Kinicki & Fugate, 2024).

8. Memiliki Dampak Positif dan Negatif

Karakteristik konflik berikutnya adalah memiliki konsekuensi yang dapat bersifat positif maupun negatif. Konflik yang dikelola secara konstruktif dapat meningkatkan kreativitas, memperbaiki komunikasi, memperkuat kerja sama, dan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Sebaliknya, konflik yang tidak terselesaikan dapat menimbulkan stres, menurunkan produktivitas, meningkatkan tingkat absensi, merusak hubungan kerja, hingga menyebabkan tingginya angka pergantian karyawan (*turnover*). Oleh karena itu, efektivitas manajemen konflik menjadi faktor penentu apakah konflik akan memberikan manfaat atau justru merugikan organisasi (Robbins & Judge, 2024).

9. Dipengaruhi oleh Faktor Internal dan Eksternal

Konflik dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Faktor internal meliputi kepribadian individu, gaya kepemimpinan, komunikasi, struktur organisasi, pembagian tugas, serta budaya organisasi. Sementara itu, faktor eksternal mencakup

perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, kondisi ekonomi, hingga perubahan sosial masyarakat. Kompleksitas faktor-faktor tersebut menyebabkan konflik menjadi fenomena multidimensional yang memerlukan pendekatan penyelesaian yang komprehensif sesuai dengan akar penyebabnya (Luthans, 2024).

10. Memerlukan Manajemen Konflik yang Efektif

Karakteristik terakhir dari konflik adalah perlunya pengelolaan atau manajemen konflik agar dampak negatif dapat diminimalkan dan manfaat positifnya dapat dimaksimalkan. Manajemen konflik mencakup identifikasi sumber konflik, analisis pihak yang terlibat, pemilihan strategi penyelesaian seperti negosiasi, mediasi, kompromi, kolaborasi, maupun akomodasi, serta evaluasi hasil penyelesaian konflik. Pendekatan manajemen konflik modern tidak lagi berorientasi pada menghilangkan konflik sepenuhnya, melainkan mengelola konflik agar menjadi sarana pembelajaran, inovasi, peningkatan kualitas hubungan kerja, dan penguatan efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2024; Daft, 2024).

1.4 Faktor Penyebab Konflik Modern

1. Perbedaan Kepentingan Individu dan Organisasi

Perbedaan kepentingan merupakan salah satu penyebab utama konflik modern di berbagai lingkungan, baik organisasi, pemerintahan, maupun masyarakat. Setiap individu atau kelompok memiliki tujuan, kebutuhan, dan prioritas yang berbeda sehingga berpotensi menimbulkan pertentangan ketika kepentingan tersebut saling berbenturan. Dalam organisasi, konflik dapat muncul ketika karyawan mengejar target pribadi yang tidak sejalan dengan tujuan perusahaan atau ketika antarunit memiliki prioritas kerja yang berbeda. Perbedaan kepentingan ini dapat memengaruhi hubungan kerja, menghambat kolaborasi, serta menurunkan efektivitas organisasi apabila tidak dikelola melalui komunikasi dan koordinasi yang baik (Robbins & Judge, 2024).

2. Perkembangan Teknologi Digital dan Transformasi Digital

Kemajuan teknologi digital telah menciptakan berbagai bentuk konflik baru yang sebelumnya tidak banyak ditemukan dalam organisasi. Implementasi kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), otomatisasi, komputasi awan (*cloud computing*), dan digitalisasi proses bisnis sering menimbulkan kekhawatiran terhadap hilangnya lapangan pekerjaan, perubahan peran karyawan, serta kesenjangan kemampuan digital. Selain itu, penggunaan teknologi

informasi juga dapat memunculkan konflik terkait keamanan data, privasi, penyalahgunaan informasi, hingga etika penggunaan AI dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, transformasi digital harus diimbangi dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan kebijakan organisasi yang adaptif terhadap perubahan teknologi (World Economic Forum, 2025; Deloitte, 2024).

3. Perbedaan Nilai, Budaya, dan Latar Belakang

Globalisasi telah meningkatkan interaksi antarindividu yang berasal dari budaya, agama, etnis, generasi, dan nilai sosial yang berbeda. Keberagaman tersebut memberikan banyak manfaat bagi organisasi, tetapi juga meningkatkan potensi konflik apabila tidak dikelola secara inklusif. Perbedaan cara berkomunikasi, norma kerja, gaya kepemimpinan, maupun persepsi terhadap suatu masalah dapat menimbulkan kesalahpahaman yang berkembang menjadi konflik. Oleh sebab itu, organisasi modern perlu membangun budaya kerja yang menghargai keberagaman (*diversity*) dan mendorong inklusi agar perbedaan menjadi sumber inovasi, bukan sumber pertentangan (UNESCO, 2024).

4. Komunikasi yang Tidak Efektif

Komunikasi yang buruk masih menjadi salah satu faktor dominan penyebab konflik modern. Informasi yang tidak lengkap, pesan yang disalahartikan, kurangnya

transparansi, maupun keterlambatan penyampaian informasi dapat memunculkan kesalahpahaman antarindividu maupun antardepartemen. Dalam era kerja digital, penggunaan berbagai media komunikasi seperti email, aplikasi pesan instan, dan konferensi virtual juga meningkatkan risiko terjadinya miskomunikasi karena minimnya komunikasi nonverbal. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah agar konflik akibat kesalahan informasi dapat diminimalkan (Kinicki & Fugate, 2024).

5. Persaingan atas Sumber Daya yang Terbatas

Keterbatasan sumber daya seperti anggaran, tenaga kerja, waktu, fasilitas, teknologi, maupun peluang promosi sering menjadi penyebab konflik dalam organisasi modern. Ketika beberapa individu atau unit organisasi bersaing untuk memperoleh sumber daya yang sama, potensi konflik akan meningkat. Kondisi ini semakin kompleks pada masa ketidakpastian ekonomi karena organisasi dituntut melakukan efisiensi tanpa mengurangi kualitas layanan. Oleh sebab itu, manajemen perlu menerapkan sistem alokasi sumber daya yang transparan, adil, dan berbasis kebutuhan agar konflik dapat diminimalkan (Daft, 2024).

6. Perubahan Organisasi yang Cepat

Perubahan struktur organisasi, restrukturisasi, merger, akuisisi, perubahan kebijakan, maupun penerapan sistem

kerja baru sering memicu konflik karena menuntut individu untuk beradaptasi dengan kondisi yang berbeda. Sebagian karyawan mungkin merasa kehilangan posisi, kewenangan, atau kenyamanan sehingga muncul resistensi terhadap perubahan. Konflik juga dapat terjadi akibat ketidakjelasan peran dan tanggung jawab setelah perubahan dilakukan. Oleh karena itu, keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada komunikasi yang efektif, keterlibatan karyawan, serta kepemimpinan yang mampu mengelola proses perubahan secara partisipatif (Kotter, 2025).

7. Perbedaan Generasi di Tempat Kerja

Lingkungan kerja modern kini terdiri atas beberapa generasi, seperti Generasi X, Generasi Y (*Millennials*), Generasi Z, dan mulai hadirnya Generasi Alpha pada masa mendatang. Setiap generasi memiliki karakteristik, gaya komunikasi, cara bekerja, ekspektasi karier, serta penggunaan teknologi yang berbeda. Perbedaan tersebut dapat memicu konflik apabila tidak disertai dengan saling memahami dan menghargai perspektif masing-masing. Organisasi perlu menerapkan strategi manajemen lintas generasi melalui pelatihan, kolaborasi tim, dan komunikasi yang inklusif agar keberagaman generasi menjadi kekuatan organisasi (Deloitte, 2025).

8. Beban Kerja dan Tekanan Psikologis

Tingginya tuntutan pekerjaan, target yang ketat, tekanan waktu, serta ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) menjadi penyebab meningkatnya konflik di lingkungan kerja modern. Beban kerja yang berlebihan dapat memicu stres, kelelahan (*burnout*), penurunan produktivitas, hingga meningkatnya konflik interpersonal antarpegawai. Selain itu, kondisi kesehatan mental yang terganggu juga dapat memengaruhi kemampuan individu dalam mengelola emosi dan menyelesaikan perbedaan secara konstruktif. Oleh karena itu, organisasi semakin menaruh perhatian pada kesejahteraan psikologis karyawan sebagai bagian dari strategi manajemen konflik (World Health Organization, 2024).

9. Pengaruh Media Sosial dan Informasi Digital

Media sosial menjadi salah satu faktor baru yang memengaruhi dinamika konflik modern. Penyebaran informasi yang sangat cepat, berita palsu (*fake news*), ujaran kebencian, serta komentar negatif di ruang digital dapat memperbesar konflik baik di lingkungan masyarakat maupun organisasi. Di tempat kerja, penggunaan media sosial yang tidak bijaksana dapat menimbulkan konflik antarpegawai, merusak reputasi organisasi, bahkan memicu pelanggaran etika profesional. Oleh karena itu, organisasi

perlu memiliki kebijakan penggunaan media sosial yang jelas serta meningkatkan literasi digital bagi seluruh karyawan (OECD, 2024).

10. Lemahnya Kepemimpinan dan Pengelolaan Konflik

Kepemimpinan yang kurang efektif menjadi salah satu faktor penyebab konflik modern yang sering ditemukan dalam organisasi. Pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi dengan baik, mengambil keputusan secara adil, menyelesaikan perselisihan, maupun membangun kepercayaan dapat memperburuk konflik yang sebenarnya masih dapat diselesaikan pada tahap awal. Sebaliknya, pemimpin yang memiliki kemampuan manajemen konflik, kecerdasan emosional, serta kepemimpinan kolaboratif mampu mengubah konflik menjadi peluang untuk meningkatkan inovasi, memperbaiki hubungan kerja, dan memperkuat kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi kepemimpinan menjadi salah satu strategi penting dalam menghadapi dinamika konflik modern (Robbins & Judge, 2024; Northouse, 2025).

BAB II

SUMBER DAN PENYEBAB KONFLIK DALAM ORGANISASI

Tardi Kurniawan, S.Sos., M.Si

2.1 Memahami Konflik Organisasi

Organisasi, dalam bentuknya yang paling ideal sering digambarkan seperti sebuah orkestra yang harmonis. Setiap bagian memiliki fungsi, setiap individu memainkan peranannya, dan bersama-sama mereka menghasilkan sebuah sinergi untuk mencapai tujuan bersama. Sebagaimana yang dikatakan oleh, Joseph L. Massie (Sutarto, 2002) bahwa *organization will be defined as the structure and process by which a cooperative group of human beings allocates its task among its members, identifies relationships, and integrates its activities toward common objectives* (organisasi akan dirumuskan sebagai struktur dan proses kelompok orang yang bekerja sama yang membagi tugas-tugasnya di antara para anggota, menetapkan hubungan-hubungan, dan menyatukan aktivitas-aktivitasnya ke arah tujuan-tujuan bersama). Namun, jika kita mengamati dinamika organisasi dalam keseharian, gambaran ideal tersebut seringkali hanya menjadi angan semata. Di balik keberadaan struktur formal dan prosedur operasional standar, terdapat potensi terjadinya konflik.

Konflik merupakan bagian dari fenomena sosial yang kompleks dalam kehidupan berorganisasi. Setiap organisasi, baik sektor publik atau swasta adalah arena interaksi individu dengan latar belakang, nilai dan tujuan yang beragam serta kepentingan yang tidak selalu sejalan. Perbedaan tersebut tidak jarang memunculkan ketegangan yang pada gilirannya dapat berkembang menjadi konflik. Dengan kata lain, dimana ada interaksi, disitu ada potensi perbedaan dan dimana ada perbedaan maka disitulah bibit-bibit konflik mulai tumbuh. Memang dalam konteks organisasi modern, konflik merupakan fenomena yang hampir tidak bisa dihindari.

Sering kali konflik dipersepsikan sebagai sesuatu yang negatif karena identik dengan pertentangan, perselisihan, atau bahkan permusuhan. Terkadang konflik juga diidentikkan dengan tanda-tanda bahwa suatu organisasi sedang “tidak baik-baik saja”. Namun, dalam perspektif ilmu manajemen modern, konflik justru dipandang sebagai dinamika yang wajar dan bahkan diperlukan dalam organisasi. Konflik yang dikelola secara konstruktif dapat mendorong inovasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memperbaiki hubungan kerja antar anggota organisasi. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti menurunnya kinerja organisasi, rusaknya hubungan kerja, serta munculnya ketidakpercayaan antar anggota. Oleh karena itu, pemahaman

terhadap sumber dan penyebab konflik menjadi hal yang penting dalam praktik organisasi dan manajemen.

Secara garis besar, bab ini akan membahas mengenai sumber dan penyebab konflik dalam organisasi. Mengapa bab ini penting untuk dipahami? Karena memahami konflik bukan sekedar mengetahui pengertian atau definisinya saja, melainkan menelusuri akar rumput dari mana bibit pertikaian itu tumbuh dan berkembang. Tanpa pemahaman yang mendalam mengenai sumber dan penyebab konflik, seorang pemimpin atau manajer ibarat seorang dokter yang mengobati penyakit tanpa terlebih dahulu melakukan diagnosa lengkap. Solusi yang ditawarkan mungkin hanya bersifat sementara dan tidak menyentuh inti dari keluhan atas penyakit yang diderita pasien. Jadi bab ini jelas merupakan landasan diagnostik sebelum seorang pemimpin atau manajer menentukan strategi yang efektif guna mengendalikan konflik yang terjadi.

2.2 Konsep Konflik dalam Organisasi

Belakangan ini konflik dalam organisasi merupakan salah satu fenomena yang banyak dibahas dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Pada prinsipnya, konflik tidak hanya berkaitan dengan pertentangan kepentingan tetapi juga melibatkan banyak aspek. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa ulasan pemikiran singkat beberapa pakar di bawah ini.

Pertama, menurut Hardjana (1994) konflik merupakan situasi ketika dua pihak atau lebih memiliki kepentingan yang tidak dapat dipenuhi secara bersamaan sehingga menimbulkan pertentangan. Dalam organisasi, konflik dapat terjadi karena adanya kompetisi, kesalahpahaman, atau perbedaan pandangan terhadap suatu masalah.

Selanjutnya, Winardi (2004) mendefinisikan konflik organisasi sebagai proses interaksi antara individu atau kelompok yang memiliki kepentingan berbeda sehingga menimbulkan pertentangan dalam organisasi. Konflik dapat muncul karena adanya perbedaan tujuan, nilai, persepsi, maupun keterbatasan sumber daya organisasi. Sementara itu, Stoner (Rusdiana, 2015) menjelaskan bahwa konflik organisasi mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi atau kepribadian.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa konflik organisasi memiliki beberapa unsur utama, yaitu: (1) adanya dua pihak atau lebih yang terlibat, (2) adanya perbedaan kepentingan atau persepsi, (3) adanya interaksi yang menimbulkan pertentangan, dan (4) adanya upaya mempertahankan kepentingan dari masing-masing pihak.

Intinya, konflik tidak hanya sekadar pertentangan terbuka, tetapi juga mencakup kondisi ketika suatu pihak merasa kepentingannya terancam atau terhambat oleh pihak lain. Dengan demikian, konflik merupakan fenomena yang muncul karena

adanya ketidaksesuaian antara harapan, kepentingan, dan tindakan dari pihak-pihak yang terlibat, khususnya di dalam organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, secara lebih spesifik Wijono (Rusdiana, 2015) menyebutkan ada beberapa ciri mengenai konflik organisasi, yaitu:

1. Ada dua pihak secara perseorangan ataupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
2. Timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan ataupun kelompok atau organisasi dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
3. Munculnya interaksi yang ditandai dengan perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan, seperti status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang-pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis, seperti rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.
4. Munculnya tindakan yang saling berhadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial,

pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.

Menurut Handoko (1993) dalam kehidupan organisasi, konflik juga dapat dibedakan menurut pihak-pihak yang saling bertentangan. Atas dasar itu maka ada lima jenis konflik yang dikenal dalam organisasi, yaitu:

1. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antar manajer dan bawahan).
3. Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksa oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.

5. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini sering mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Jelas bahwa pemahaman yang komprehensif mengenai konsep konflik menjadi sangat penting dalam pengelolaan organisasi. Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, konflik bukanlah fenomena yang harus dihindari sepenuhnya, melainkan suatu dinamika yang perlu dikelola secara bijaksana agar dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan efektivitas organisasi.

2.3 Sumber-Sumber Konflik dalam Organisasi

Konflik organisasi dapat muncul dari berbagai situasi internal. Para ahli manajemen dan organisasi mengidentifikasi sejumlah faktor terkait, diantaranya:

1. Keterbatasan Sumber Daya

Sumber daya organisasi kadang terbatas. Ini dapat dilihat dari tenaga kerja yang direkrut, postur anggaran, fasilitas yang dimiliki atau posisi jabatan yang tersedia. Secara umum, ketika permintaan melebihi ketersediaan maka dapat menimbulkan persaingan, dimana selanjutnya kompetisi muncul dan memicu konflik. Contoh: dua unit

kerja dalam organisasi membutuhkan tambahan anggaran untuk menjalankan program masing-masing. Jika anggaran tambahan yang tersedia terbatas, maka akan muncul persaingan yang berpotensi menimbulkan konflik. Contoh lain yang bisa diamati berupa konflik penggunaan ruang yang nyaman dan terstandarisasi namun jumlahnya terbatas sehingga yang lain mendapatkan ruangan yang kecil dan pengap. Konflik juga bisa terjadi jika karyawan memperebutkan fasilitas kantor (motor dinas, mobil dinas, rumah dinas) yang jumlahnya terbatas dibanding jumlah karyawan.

2. Perbedaan Tujuan

Organisasi terdiri atas beberapa atau bahkan ada yang memiliki banyak unit kerja dengan target yang berbeda-beda. Ketika tujuan antar unit tidak selaras, konflik menjadi tak terhindarkan. Perbedaan orientasi kerja, prioritas program, serta cara pandang terhadap keberhasilan organisasi seringkali melahirkan ketegangan antar bagian dalam organisasi. Sebagai contoh, unit pemasaran berusaha meningkatkan penjualan sebanyak mungkin, sedangkan unit produksi berusaha menekan biaya produksi. Perbedaan orientasi ini dapat memunculkan konflik dalam pengambilan keputusan. Akibatnya seringkali tercipta konflik horizontal antar unit maupun konflik vertikal antar manajemen dan karyawan. Secara konsep, konflik

horizontal dimaknai sebagai konflik yang terjadi antara individu atau kelompok yang memiliki kedudukan, status, atau tingkat jabatan yang relatif sama dalam struktur organisasi. Konflik ini biasanya muncul di antara sesama rekan kerja, antar bagian yang berada pada level yang setara, atau antar unit kerja yang memiliki fungsi berbeda tetapi berada pada tingkat hierarki yang sama. Dalam banyak kasus, konflik horizontal muncul karena masing-masing pihak berusaha mempertahankan kepentingan atau pandangannya tanpa adanya kesepahaman yang memadai. Adapun konflik vertikal diartikan sebagai konflik yang terjadi antara pihak-pihak yang memiliki perbedaan tingkat kedudukan atau hierarki dalam struktur organisasi, seperti antara pimpinan dan bawahan, manajer dan karyawan, maupun antara level manajemen yang berbeda. Konflik vertikal sering kali muncul ketika terjadi kesenjangan komunikasi, ketidakjelasan wewenang, atau perbedaan persepsi mengenai tanggung jawab dan tujuan organisasi. Berpijak pada konseptual tersebut maka organisasi perlu melakukan berbagai upaya untuk menyelaraskan tujuan antar unit kerja dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Penyelarasan tersebut dapat dilakukan melalui perumusan visi dan misi organisasi yang jelas. Selain itu, peran pimpinan organisasi sangat penting dalam membangun kesepahaman bersama mengenai prioritas

organisasi sehingga setiap unit kerja tidak hanya berfokus pada kepentingan sektoralnya, tetapi juga pada kepentingan organisasi secara keseluruhan.

3. Perbedaan Nilai dan Budaya Organisasi

Pada organisasi yang isinya multigenerasi dan multikultural, perbedaan nilai kerja dapat memicu gesekan-gesekan awal yang kemudian membesar, lalu membara menjadi api konflik. Memang pada hakikatnya, dasar, nilai dan budaya organisasi mempengaruhi perilaku anggotanya. Di sini konflik akan muncul ketika: budaya lama berbenturan dengan budaya baru, nilai profesional berbeda dengan nilai birokratis atau generasi senior dan junior memiliki ekspektasi berbeda. Perbedaan nilai sering kali menjadi sumber konflik yang cukup sulit diselesaikan karena berkaitan dengan keyakinan dan prinsip seorang karyawan yang sudah mendarah daging. Jalan tengahnya, tentu harus ada sosialisasi secara berkesinambungan dan penyamaan persepsi akan nilai dan budaya yang dianut oleh organisasi, apalagi jika pernah terjadi penyesuaian budaya organisasi dan perubahan tersebut terjadi dengan menyentuh hal-hal yang mendasar. Ini sangat mungkin terjadi mengingat dunia usaha semakin kompleks sehingga mau tidak mau, suka atau tidak suka, sebuah organisasi harus berubah dan beradaptasi dengan kemajuan yang terjadi secara global.

4. Struktur Organisasi yang Tidak Jelas dan Ambiguitas Peran
Struktur organisasi yang tidak jelas dapat menimbulkan kebingungan dalam pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab. Kejelasan struktur menjadi hal yang penting karena pembagian kerja yang tegas dan sistem hierarki yang baku dapat membantu setiap anggota memahami posisi, fungsi, dan perannya masing-masing. Apabila struktur organisasi tidak dirancang dengan baik maka akan muncul ketidakpastian mengenai siapa yang berwenang mengambil keputusan dan siapa yang bertanggung jawab atas suatu pekerjaan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan konflik, terutama ketika terjadi tumpang tindih kewenangan atau perbedaan pemahaman mengenai tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing individu atau unit kerja. Konflik akibat ambiguitas peran biasanya muncul dalam beberapa situasi, misalnya ketika seseorang menerima instruksi yang berbeda dari dua orang atasan yang memiliki kewenangan yang sama, ketika deskripsi kerja tidak dirumuskan secara jelas, atau ketika seseorang diberikan tanggung jawab yang besar namun tidak disertai dengan kewenangan yang memadai untuk melaksanakannya. Situasi-situasi tersebut dapat menimbulkan ketegangan, kesalahpahaman, bahkan persaingan yang tidak sehat di antara karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun struktur organisasi

yang jelas, menetapkan pembagian tugas yang terdefinisi dengan baik, serta memastikan adanya keseimbangan antara tanggung jawab dan kewenangan agar potensi konflik dapat diminimalkan.

5. Komunikasi yang Buruk

Komunikasi ibarat darah yang mengalir dalam tubuh organisasi. Ketika aliran ini tersumbat maka organ-organ organisasi yang lain akan mengalami gangguan. Sebagian besar konflik organisasi berakar dari kegagalan komunikasi. Adapun komunikasi yang tidak efektif sering ditandai oleh:

- a. Pesan menggunakan bahasa yang ambigu. Misalnya, istilah “segera” bagi pimpinan atau manajer mungkin berarti “dalam satu jam”, sedangkan bagi karyawan mungkin berarti “nanti sore”. Perbedaan interpretasi waktu ini dapat memicu konflik terkait dengan tenggat waktu (*deadline*).
- b. Informasi yang tidak lengkap. Dalam hierarki organisasi yang panjang, informasi yang mengalir sering mengalami penyusutan atau sebaliknya, terjadi penambahan makna sehingga terkadang pesan asli berubah saat sampai pada penerima pesan terakhir. Fenomena lain, bisa dikarenakan karyawan yang mungkin menyembunyikan berita buruk agar tidak dimarahi pimpinan. Alih-alih menyampaikan informasi yang sebenarnya, maka yang dilakukan malah apa yang

disebut dengan “Asal Bapak Senang”. Contoh lain, bisa saja pimpinan menyederhanakan instruksi yang kompleks menjadi perintah singkat namun pada gilirannya membingungkan si penerima pesan. Ketika terjadi hal demikian maka saling menyalahkan tidak dapat dihindari.

- c. Penggunaan media yang tidak tepat. Seperti menyampaikan kritik melalui pesan singkat (*chat*) tanpa konteks nada bicara, dimana ini berisiko terjadi kesalahpahaman antara satu orang dengan yang lain.
- d. Kurangnya umpan balik (*feedback*). Membiarkan hal-hal yang dikomunikasikan dalam status ketidakjelasan sehingga rentan disalahartikan akan semakin memperburuk keadaan dalam organisasi.
- e. Komunikasi satu arah dan tanpa mekanisme klarifikasi. Hal ini membuat penerima pesan bisa berasumsi sendiri, dan asumsi yang keliru adalah bahan bakar utama konflik.

Secara keseluruhan, sumber-sumber konflik dalam organisasi yang telah diuraikan di atas, mulai dari keterbatasan sumber daya, perbedaan tujuan, perbedaan nilai dan budaya organisasi, struktur organisasi yang tidak jelas, hingga komunikasi yang buruk, bukanlah faktor yang berdiri sendiri-sendiri. Dalam praktiknya, sumber-sumber tersebut kerap saling berkaitan dan memperkuat satu sama lain. Keterbatasan sumber daya misalnya, dapat

memperparah perbedaan tujuan antar unit kerja. Demikian pula, komunikasi yang buruk akan semakin memperkeruh situasi ketika struktur organisasi tidak dirancang dengan jelas. Oleh karena itu, seorang pemimpin atau manajer dituntut untuk tidak hanya melihat konflik dari satu sumber semata, melainkan mampu membaca keterkaitan antar sumber secara menyeluruh. Pemahaman yang komprehensif terhadap berbagai sumber konflik ini menjadi bekal penting sebelum seorang pemimpin menentukan langkah penanganan yang tepat dan efektif.

2.4 Faktor-Faktor Penyebab Konflik dalam Organisasi

Selain sumber konflik, terdapat pula beberapa faktor yang menyebabkan konflik dapat berkembang menjadi semakin besar dan sulit dikendalikan.

1. Kepemimpinan yang Tidak Efektif

Apa itu pemimpin? Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan pemimpin sebagai orang yang memimpin. Sedangkan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Waluyo, 2019). Selaku seseorang yang memiliki *power*, pemimpin memiliki peran penting dalam mengelola konflik di organisasi. Kepemimpinan yang tidak efektif dapat memperburuk konflik yang sebenarnya mungkin saja masih dapat diselesaikan secara sederhana.

Ciri dari kepemimpinan yang tidak efektif sering kali ditandai oleh lemahnya kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan, kurang berinteraksi serta ketidakmampuan memahami dinamika hubungan antar anggota organisasi. Dalam situasi konflik, pemimpin yang tidak mampu bertindak secara adil dan objektif dapat memicu munculnya ketidakpuasan di antara karyawan organisasi. Misalnya, ketika pemimpin cenderung memihak kelompok tertentu atau mengabaikan aspirasi sebagian karyawan, maka konflik yang semula bersifat kecil dapat berkembang menjadi konflik yang lebih besar dan sulit dikendalikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan sangat menentukan bagaimana konflik muncul, berkembang, dan diselesaikan dalam suatu organisasi. Selain itu, kepemimpinan yang tidak efektif juga dapat terlihat dari kurangnya kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi dan kepercayaan di antara anggota organisasi. Pemimpin yang jarang memberikan arahan yang jelas, tidak mampu menjadi penengah dalam perbedaan pendapat, atau menghindari penyelesaian masalah justru dapat memperpanjang konflik yang terjadi. Akibatnya, suasana kerja menjadi tidak kondusif, hubungan antar individu menjadi renggang, dan produktivitas karyawan dapat menurun. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif dituntut memiliki kemampuan komunikasi yang

baik, bersikap adil, serta kemampuan manajerial dalam mengelola konflik sehingga konflik yang muncul dapat diarahkan menjadi sarana perbaikan dan penguatan organisasi.

2. Ketidakadilan dan Persepsi Ketidaksetaraan

Ketidakadilan dalam organisasi sering kali menjadi sumber konflik yang signifikan. Adakalanya seorang karyawan membandingkan rasio kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi (seperti waktu, tenaga, kemampuan dan pengalaman) dengan imbalan yang diterima (seperti gaji, penghargaan, atau promosi). Perbandingan tersebut tidak hanya dilakukan secara pribadi, tetapi juga memprovokasi orang lain yang berada dalam lingkungan kerja yang sama. Apabila banyak orang merasa bahwa rasio tersebut tidak seimbang atau selama ini diperlakukan secara tidak adil, maka ketidakpuasan akan muncul dan berpotensi berkembang menjadi konflik dalam organisasi. Jadi beberapa bentuk ketidakadilan yang sering memicu konflik antara lain ketimpangan dalam pemberian gaji, proses promosi yang tidak transparan, pembagian beban kerja yang tidak seimbang, serta praktik nepotisme dalam penempatan jabatan. Sistem penghargaan yang tidak berbasis kinerja dapat menimbulkan rasa iri, kecemburuan, dan ketidakpuasan di antara karyawan. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat merusak hubungan kerja,

menurunkan motivasi, dan melemahkan semangat kerja di dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merancang dan menerapkan berbagai sistem yang berbasis transparansi, keadilan dan berbasis kinerja agar setiap anggota merasa nyaman dan dihargai secara layak sehingga potensi konflik dapat diminimalisir.

3. Persaingan yang Tidak Sehat

Persaingan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika kehidupan organisasi. Dalam batas-batas tertentu, persaingan dapat memberikan dampak positif karena mampu mendorong individu maupun kelompok untuk meningkatkan kinerja, kreativitas, dan produktivitas kerja. Persaingan yang sehat biasanya dilandasi oleh aturan yang jelas, sikap profesional, serta tujuan bersama untuk mencapai keberhasilan organisasi. Namun, ketika persaingan tidak dikelola dengan baik, kondisi tersebut dapat berubah menjadi persaingan yang tidak sehat dan berpotensi menimbulkan konflik di antara anggota organisasi. Persaingan yang tidak sehat biasanya ditandai dengan perilaku saling menjatuhkan, penyebaran informasi yang tidak benar (hoaks), sabotase pekerjaan, atau upaya untuk memperoleh keuntungan pribadi dengan mengorbankan pihak lain. Kondisi ini dapat merusak hubungan kerja, menurunkan tingkat kepercayaan antar anggota organisasi, serta menciptakan suasana kerja yang

tidak kondusif. Apabila dibiarkan, konflik yang muncul akibat persaingan yang tidak sehat dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan atau manajer perlu menciptakan sistem penilaian kinerja yang adil, mendorong budaya kerja sama, serta menanamkan nilai-nilai profesionalisme agar persaingan tetap berada dalam koridor yang sehat dan konstruktif.

4. Perubahan Organisasi dan Resistensi terhadap Perubahan
Perubahan dalam organisasi, seperti restrukturisasi, *merger*, perubahan kebijakan, maupun penerapan sistem kerja baru (seperti digitalisasi), sering kali menimbulkan kekhawatiran, ketidakpastian bahkan ketakutan akan kehilangan status, jabatan, maupun kenyamanan kerja yang selama ini dirasakan di kalangan anggota organisasi. Ketidakpastian tersebut dapat memicu munculnya konflik karena individu merasa terancam oleh perubahan yang terjadi, terutama jika perubahan tersebut berpotensi mempengaruhi posisi, peran, atau stabilitas pekerjaan mereka. Dalam situasi seperti ini, sebagian karyawan mungkin menunjukkan sikap penolakan atau resistensi terhadap perubahan karena mereka tidak siap menghadapi kondisi baru yang belum sepenuhnya dipahami. Resistensi terhadap perubahan dapat memicu konflik baik secara terbuka maupun laten di dalam organisasi. Konflik pada fase perubahan biasanya ditandai oleh beberapa gejala, antara

lain menurunnya motivasi kerja, munculnya polarisasi atau pengelompokan di antara karyawan, serta meningkatnya rumor atau informasi yang tidak jelas di lingkungan internal. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu mengelola proses perubahan secara transparan, komunikatif, dan partisipatif agar resistensi dapat diminimalkan dan konflik tidak berkembang menjadi semakin besar.

2.5 Mengelola Konflik, Memperkuat Organisasi

Kembali perlu ditegaskan bahwa konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan organisasi. Para ahli manajemen modern berpendapat bahwa selama organisasi dihuni oleh individu yang memiliki latar belakang, kepentingan, nilai, dan persepsi yang berbeda, potensi konflik akan selalu ada. Oleh karena itu, konflik tidak seharusnya dipandang semata-mata sebagai sesuatu yang harus dihindari atau dimusnahkan, melainkan sebagai realitas yang perlu dikelola secara bijaksana. Dalam konteks inilah pemahaman terhadap sumber dan penyebab konflik menjadi langkah awal yang sangat penting dalam proses manajemen konflik.

Memahami sumber konflik merupakan fondasi utama bagi seorang pemimpin atau manajer dalam merancang strategi penyelesaian konflik yang tepat. Seorang pemimpin yang bijaksana tidak hanya melihat konflik dari gejala yang tampak di permukaan, tetapi juga berusaha menelusuri akar permasalahan yang

sebenarnya. Pertengkaran antar karyawan, misalnya, sering kali hanya merupakan “puncak gunung es”, sementara permasalahan yang lebih mendasar dapat berupa perbedaan tujuan, perbedaan pemahaman tentang nilai dan budaya organisasi, bahkan komunikasi yang buruk. Tanpa pemahaman yang akurat mengenai akar masalah tersebut, upaya penyelesaian konflik hanya akan bersifat sementara ibarat menutup luka di permukaan tanpa mengobati penyebab penyakit yang ada di dalamnya.

Lebih jauh lagi, pemahaman terhadap penyebab konflik memungkinkan organisasi memanfaatkan konflik sebagai sumber pembelajaran. Konflik dapat dipandang sebagai indikator adanya persaingan yang tidak sehat, ketidakadilan dalam banyak hal, maupun permasalahan pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer. Dengan demikian, konflik sebenarnya dapat berfungsi sebagai “cermin organisasi” yang memperlihatkan berbagai kelemahan atau keretakan yang perlu diperbaiki. Apabila konflik dikelola dengan pendekatan yang konstruktif, maka konflik justru dapat menjadi pemicu inovasi, perbaikan sistem, serta penguatan hubungan kerja di dalam organisasi.

Pada akhirnya, perlu dipahami bahwa sumber dan penyebab konflik dalam organisasi tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan memiliki keterkaitan erat. Sumber konflik ibarat tumpukan kayu kering di hutan dan penyebab konflik seperti percikan api yang menyulut kebakaran. Kayu kering menciptakan potensi kebakaran tetapi kebakaran baru terjadi ketika ada percikan api. Oleh karena

itu, bagi seorang pemimpin atau manajer organisasi, kepekaan dalam mengidentifikasi kedua hal tersebut secara komprehensif merupakan tuntutan yang tidak bisa ditawar. Hal lain, melalui pemahaman yang mendalam terhadap akar masalah konflik, evaluasi organisasi yang rutin dan berkelanjutan, serta pendekatan kepemimpinan yang adil dan komunikatif, membuat konflik yang muncul dapat dijaga tetap berada pada tingkat yang fungsional. Dengan demikian akan mendorong perbaikan, memperkuat organisasi menjadi lebih tangguh, adaptif, berdaya saing tinggi dan mengurangi kemungkinan menjadi konflik terbuka yang tidak terkendali.

BAB III

DINAMIKA DAN TAHAPAN KONFLIK

Dr. Wisnu Widyantoro M.Kep

3.1 Pengertian Definisi Konflik Dalam Organisasi

Konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah atau akan berdampak negatif terhadap sesuatu yang menjadi perhatian atau kepentingan pihak pertama (Robbins and Judge 2019).

Suatu konflik dianggap ada jika pihak-pihak yang terlibat merasakan atau menganggap adanya konflik. Jika kedua pihak tidak menyadarinya, maka secara teknis konflik tersebut tidak ada. Proses Interaksi yang terjadi konflik bukan sekadar peristiwa statis, melainkan sebuah siklus dinamis yang melibatkan dua pihak atau lebih. Dampak Negatif yang dirasakan dalam konflik bilamana ketika seseorang atau kelompok merasa kepentingannya, tujuannya, atau nilai-nilainya diganggu oleh pihak lain.

Menurut (Pondy 1967) definisi konflik yaitu bukanlah sekadar peristiwa tunggal, melainkan sebuah proses interaktif yang terwujud dalam bentuk ketidaksepakatan, perselisihan, atau ketidakcocokan di dalam atau antar entitas sosial (seperti individu dan kelompok). Konflik juga merupakan bentuk interaksi sosial yang tidak selalu merusak. Secara positif sebagai instrumen penting

untuk membentuk, menyatukan, dan memelihara struktur social serta konflik juga dapat mempererat hubungan dan meningkatkan solidaritas kelompok (Gaba and Joseph 2023).

3.2 Pandangan Konflik

Konflik merupakan salah satu fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan organisasi. Setiap organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, pendidikan, maupun pelayanan kesehatan, terdiri atas individu dan kelompok yang memiliki latar belakang, nilai, kepentingan, tujuan, persepsi, serta kebutuhan yang berbeda. Perbedaan tersebut berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian yang pada akhirnya memunculkan konflik. Dalam konteks organisasi modern, konflik tidak lagi dipandang semata-mata sebagai gejala negatif yang harus dihilangkan, tetapi sebagai suatu proses sosial yang dapat menghasilkan dampak positif maupun negatif tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola.

Perkembangan ilmu manajemen dan perilaku organisasi menunjukkan bahwa pandangan terhadap konflik mengalami evolusi yang signifikan. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa terdapat tiga perspektif utama yang menggambarkan perubahan cara pandang terhadap konflik, yaitu pandangan tradisional (*traditional view*), pandangan hubungan manusia (*human relations view*), dan pandangan interaksionis (*interactionist view*). Ketiga perspektif tersebut mencerminkan perkembangan pemikiran

manajemen dari pendekatan mekanistik menuju pendekatan yang lebih dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Tiga Pandangan Konflik

1. Pandangan Tradisional (*Traditional View of Conflict*)

Pandangan tradisional berkembang pada periode 1930-an hingga pertengahan 1940-an, sejalan dengan berkembangnya teori manajemen klasik yang dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber. Pada masa ini organisasi dipandang sebagai suatu mesin yang harus bekerja secara efisien, terstruktur, dan terkontrol. Dalam paradigma tersebut, konflik dianggap sebagai sesuatu yang mengganggu efisiensi organisasi. Konflik dipersepsikan sebagai indikasi adanya kesalahan dalam struktur organisasi, kelemahan kepemimpinan, buruknya komunikasi, atau ketidakmampuan individu untuk bekerja sama. Oleh karena itu, konflik harus dicegah dan dihilangkan.

Pandangan tradisional didasarkan pada beberapa asumsi utama:

- a. Semua konflik bersifat buruk.
- b. Konflik menghambat pencapaian tujuan organisasi.
- c. Konflik muncul akibat kesalahan manajemen.
- d. Konflik dapat dan harus dihilangkan.

- e. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang bebas konflik.

Konflik pada masa ini sering diasosiasikan dengan istilah; kekerasan, pertikaian, ketidakharmonisan, ketidakrasionalan dan perusakan. Pandangan ini menempatkan konflik sebagai ancaman terhadap stabilitas organisasi. Walaupun dianggap sudah tidak sepenuhnya relevan, pandangan tradisional memiliki beberapa kontribusi:

- Menekankan pentingnya komunikasi.
- Menekankan pentingnya pengawasan manajerial.
- Menyoroti perlunya struktur organisasi yang jelas.
- Membantu menciptakan stabilitas pada organisasi yang masih sederhana.

2. Pandangan Hubungan Manusia (*Human Relations View of Conflict*)

Mulai akhir 1940-an hingga pertengahan 1970-an muncul kritik terhadap pandangan tradisional. Perkembangan penelitian perilaku organisasi, terutama hasil Hawthorne Studies yang dipimpin oleh Elton Mayo, menunjukkan bahwa organisasi bukan hanya sistem teknis, melainkan juga sistem sosial. Pandangan hubungan manusia muncul sebagai respons terhadap keterbatasan teori klasik. Perspektif ini mengakui bahwa konflik merupakan bagian alami dari kehidupan organisasi. Dalam perspektif

hubungan manusia, konflik dianggap muncul karena; perbedaan nilai, perbedaan persepsi, keterbatasan sumber daya, perbedaan tujuan serta ketergantungan tugas. Faktor-faktor tersebut dianggap normal sehingga konflik tidak selalu menunjukkan adanya kesalahan manajemen.

Pandangan hubungan manusia mulai mengakui bahwa konflik berkontribusi positif dapat:

- a. Mendorong Perbaikan
Konflik membantu mengidentifikasi masalah yang tersembunyi.
- b. Meningkatkan Komunikasi
Konflik memaksa individu untuk menyampaikan pendapat dan kebutuhan mereka.
- c. Meningkatkan Kualitas Keputusan
Perbedaan pandangan menghasilkan evaluasi yang lebih kritis terhadap alternatif keputusan.
- d. Menumbuhkan Kesadaran Organisasi
Konflik membantu organisasi mengenali area yang membutuhkan perubahan.

Walaupun mengakui keberadaan konflik, perspektif ini masih relatif pasif. Konflik diterima sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari, tetapi belum dipandang sebagai sesuatu yang perlu diciptakan atau dipelihara secara sengaja.

3. Pandangan Interaksionis (*Interactionist View of Conflict*)

Sejak pertengahan 1970-an hingga saat ini, berkembang pandangan interaksionis yang dipelopori oleh para ahli perilaku organisasi modern seperti Stephen P. Robbins dan berbagai peneliti konflik organisasi. Pandangan ini lahir dari kesadaran bahwa organisasi yang terlalu harmonis justru dapat menjadi stagnan, tidak inovatif, dan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, konflik tertentu justru perlu dipertahankan pada tingkat yang optimal.

Asumsi Dasar Pandangan Interaksionis yaitu:

- a. Konflik tidak hanya diterima tetapi juga diperlukan.
- b. Konflik tertentu dapat meningkatkan efektivitas organisasi.
- c. Organisasi membutuhkan tingkat konflik yang optimal.
- d. Terlalu sedikit konflik menyebabkan stagnasi.
- e. Terlalu banyak konflik menyebabkan disfungsi.

Konflik Fungsional yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Contohnya perbedaan ide dalam rapat strategis, diskusi ilmiah dalam tim penelitian, kritik terhadap kebijakan organisasi. Dampaknya adalah meningkatkan kreativitas, meningkatkan inovasi, memperbaiki kualitas keputusan, mempercepat perubahan organisasi. Konflik Disfungsional adalah konflik yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Contohnya

konflik personal, permusuhan antar unit, sabotase kerja, bullying organisasi. Sedangkan dampaknya adalah stres kerja, turnover, penurunan produktivitas, burnout.

3.3 Pentingnya Memahami Dinamika Konflik bagi Manajer

Memahami dinamika konflik merupakan kompetensi esensial bagi seorang manajer karena sebagian besar aktivitas manajerial melibatkan koordinasi manusia dengan kepentingan yang berbeda (Kilmann 2022). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa manajer menghabiskan proporsi waktu yang signifikan untuk menangani konflik, negosiasi, dan penyelesaian perbedaan antarindividu maupun antarkelompok.

1. Membantu Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik
Konflik yang dikelola dengan baik menghasilkan pertukaran ide yang lebih luas sehingga keputusan menjadi lebih rasional dan berkualitas.
2. Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi
Perbedaan perspektif memunculkan solusi baru yang tidak akan muncul dalam lingkungan yang terlalu homogen.
3. Mencegah Konflik Destruktif
Pemahaman terhadap tahapan konflik memungkinkan manajer melakukan intervensi sejak fase laten sebelum konflik berkembang menjadi konflik terbuka.

4. Meningkatkan Kerja Sama Tim

Manajer dapat mengubah konflik menjadi sarana pembelajaran dan penguatan hubungan kerja.

5. Mendukung Manajemen Perubahan

Setiap perubahan organisasi hampir selalu menimbulkan resistensi. Pemahaman konflik membantu manajer mengelola proses perubahan secara lebih efektif.

6. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Konflik yang berada pada tingkat optimal dapat meningkatkan:

- a. Produktivitas
- b. Inovasi
- c. kualitas pelayanan
- d. kepuasan kerja
- e. daya saing organisasi

7. Penting bagi Manajemen Kesehatan

Dalam organisasi pelayanan kesehatan, konflik dapat terjadi antara:

- a. perawat dengan perawat
- b. perawat dengan dokter
- c. perawat dengan manajemen rumah sakit
- d. tim multidisiplin

3.4 Sumber Konflik Organisasi

Dalam literatur manajemen dan perilaku organisasi, terdapat beberapa faktor utama yang menjadi penyebab munculnya konflik dalam organisasi. Robbins dan Judge (2022) mengelompokkan sumber konflik ke dalam aspek struktural, komunikasi, dan variabel personal. Sementara itu, Pondy (1967) menjelaskan bahwa konflik muncul akibat kondisi-kondisi laten yang berkembang menjadi konflik terbuka apabila tidak dikelola dengan baik. Empat sumber konflik yang paling sering dibahas dalam literatur organisasi adalah interdependensi, perbedaan tujuan, kelangkaan sumber daya, dan hambatan komunikasi.

1. Interdependensi (*Interdependence*)

Interdependensi merupakan kondisi ketika individu, kelompok, atau unit kerja dalam organisasi saling bergantung satu sama lain untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi tingkat ketergantungan antarunit, semakin besar kemungkinan terjadinya konflik.

2. Perbedaan Tujuan (*Goal Differences*)

Setiap individu dan unit kerja memiliki tujuan yang berbeda sesuai fungsi dan tanggung jawabnya. Perbedaan tujuan ini sering kali menjadi pemicu konflik karena keberhasilan satu unit belum tentu mendukung kepentingan unit lainnya.

3. Kelangkaan Sumber Daya (*Scarcity of Resources*)

Sumber daya organisasi selalu terbatas, sedangkan kebutuhan setiap unit cenderung meningkat. Keterbatasan sumber daya menyebabkan persaingan yang dapat berkembang menjadi konflik.

4. Hambatan Komunikasi (*Communication Barriers*)

Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi, ide, dan makna antaranggota organisasi. Hambatan komunikasi terjadi ketika pesan yang disampaikan tidak diterima atau ditafsirkan sebagaimana mestinya.

3.5 Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi

Konflik dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat atau level terjadinya konflik. Menurut (Rahim 2023) mengelompokkan konflik menjadi lima kategori utama.

1. Konflik Intrapersonal (*Intrapersonal Conflict*)

Konflik intrapersonal adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang akibat adanya pertentangan antara nilai, kebutuhan, tujuan, atau peran yang dimiliki individu tersebut.

Bentuk Konflik Intrapersonal

a. *Approach-Approach Conflict*

Memilih dua alternatif yang sama-sama menarik.

b. Avoidance-Avoidance Conflict

Memilih dua alternatif yang sama-sama tidak menyenangkan.

c. Approach-Avoidance Conflict

Satu pilihan memiliki sisi positif dan negatif sekaligus.

Contoh:

Seorang kepala ruangan perawatan di rumah sakit ingin melanjutkan studi doktoral tetapi juga harus menjalankan tugas manajerial di rumah sakit.

2. Konflik Interpersonal (*Interpersonal Conflict*)

Konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi antara dua individu atau lebih.

Penyebab yaitu:

- a. Perbedaan kepribadian
- b. Perbedaan nilai
- c. Perbedaan persepsi
- d. Persaingan jabatan

Contoh:

Konflik antara kepala ruangan dan staf perawat mengenai pembagian jadwal kerja.

Dampak dari konflik yaitu dapat menurunkan kepuasan kerja, menurunkan produktivitas serta menurunkan kualitas hubungan kerja.

3. Konflik Intrakelompok (*Intragroup Conflict*)

Konflik yang terjadi di dalam suatu kelompok kerja atau tim.

Bentuk:

- a. *Task Conflict*
Perbedaan pendapat mengenai tugas.
- b. *Process Conflict*
Perbedaan mengenai prosedur kerja.
- c. *Relationship Conflict*
Konflik yang bersifat personal.

Contoh:

Perbedaan pendapat antaranggota tim akreditasi rumah sakit mengenai strategi penyusunan dokumen.

4. Konflik Antarkelompok (*Intergroup Conflict*)

Konflik yang terjadi antara dua kelompok atau lebih dalam organisasi.

Penyebabnya yaitu:

- a. Persaingan sumber daya
- b. Perbedaan tujuan
- c. Perbedaan budaya kelompok

Contoh:

Konflik antara instalasi rawat inap dan instalasi gawat darurat terkait penggunaan tempat tidur pasien.

Dampaknya:

- Menurunnya koordinasi
- Menurunnya efektivitas organisasi
- Terbentuknya stereotip negative

5. Konflik Organisasi (*Organizational Conflict*)

Konflik organisasi merupakan konflik yang melibatkan sistem organisasi secara keseluruhan, baik antara individu, kelompok, maupun unit organisasi yang berdampak terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Karakteristik:

- a. Bersifat kompleks
- b. Melibatkan banyak pihak
- c. Berpengaruh terhadap kinerja organisasi

Contoh:

- Konflik antara manajemen rumah sakit dan serikat pekerja.
- Konflik akibat restrukturisasi organisasi.
- Konflik akibat perubahan kebijakan institusi.

Dampak Positif:

- Inovasi organisasi
- Perbaikan kebijakan
- Adaptasi perubahan

Dampak Negatif:

- *Turnover*
- Penurunan kinerja
- *Burnout*
- Ketidakstabilan organisasi

3.6 Tahapan konflik

Ada beberapa konsep tahapan konflik organisasi, yang menjelaskan bagaimana konflik berkembang dari benih-benih perbedaan menjadi tindakan nyata.

1. Menurut Louis R. Pondy (1967)

Model konflik Pondy merupakan salah satu teori klasik yang paling berpengaruh dalam studi konflik organisasi. Pondy mengemukakan bahwa konflik bukanlah suatu peristiwa tunggal, melainkan suatu proses dinamis yang berkembang melalui beberapa tahapan. Konflik dapat berkembang, mereda, atau berulang tergantung pada bagaimana organisasi mengelolanya (Weber, Shantz et al. 2025).

Tahapan Konflik:

- a. *Latent Conflict* (Konflik Laten)

Tahap ini merupakan kondisi awal ketika faktor-faktor penyebab konflik telah ada, tetapi belum disadari oleh pihak-pihak yang terlibat. Konflik masih bersifat potensial dan belum tampak dalam perilaku.

- b. *Perceived Conflict* (Konflik yang Dipersepsikan)

Pada tahap ini para pihak mulai menyadari adanya ketidaksesuaian kepentingan atau tujuan. Persepsi terhadap konflik mulai terbentuk, tetapi belum disertai reaksi emosional.

c. *Felt Conflict* (Konflik yang Dirasakan)

Tahap ini ditandai oleh keterlibatan aspek emosional. Konflik tidak lagi hanya dipersepsikan, tetapi mulai dirasakan melalui munculnya:

d. *Manifest Conflict* (Konflik Terbuka)

Manifest conflict merupakan tahap ketika konflik diwujudkan dalam perilaku nyata.

e. *Conflict Aftermath* (Dampak Pasca Konflik)

Tahap terakhir merupakan konsekuensi dari proses penyelesaian konflik. Menurut Pondy, terdapat dua kemungkinan; konflik berhasil diselesaikan sehingga hubungan menjadi lebih baik, konflik tidak terselesaikan sehingga menjadi konflik laten baru yang akan muncul kembali pada masa mendatang.

2. Menurut Stephen P. Robbins

Robbins mengembangkan model konflik yang lebih aplikatif dalam buku *Organizational Behavior*. Model ini merupakan penyempurnaan dari berbagai teori sebelumnya, termasuk Pondy. Robbins membagi konflik menjadi lima tahap (Robbins and Judge 2019):

a. *Potential Opposition or Incompatibility*

Tahap ini merupakan kondisi yang memungkinkan timbulnya konflik. Robbins mengelompokkan sumber konflik menjadi tiga kategori: *Communication* (*Miscommunication, noise*, distorsi informasi), *Structure*

(spesialisasi, ukuran organisasi, sistem penghargaan, kepemimpinan, ketergantungan tugas), *Personal Variables* (kepribadian, nilai, emosi, persepsi).

b. *Cognition and Personalization*

Tahap kedua terdiri atas dua komponen; *Perceived Conflict* (Konflik mulai dikenali secara kognitif), *Felt Conflict* (Konflik mulai melibatkan emosi).

c. *Intentions*

Tahap ini merupakan proses pemilihan strategi menghadapi konflik. Robbins mengadopsi model Thomas-Kilmann yang terdiri atas lima gaya: *Competing, Collaborating, Avoiding, Accommodating* dan *Compromising*.

d. *Behavior*

Tahap ini menunjukkan tindakan nyata para pihak. Perilaku konflik dapat berupa: diskusi, negosiasi, debat, keluhan, ancaman, serta agresi.

Robbins menekankan bahwa perilaku konflik berada dalam suatu kontinum mulai dari konflik ringan hingga konflik destruktif.

e. *Outcomes*

Tahap akhir menjelaskan hasil konflik. Robbins membedakan menjadi: *Functional Outcomes* (inovasi meningkat, kreativitas meningkat, kualitas keputusan meningkat, adaptasi organisasi meningkat) dan

Dysfunctional Outcomes (komunikasi menurun, stres kerja, turnover, burnout, penurunan produktivitas).

Model Robbins banyak digunakan dalam penelitian karena mengaitkan proses konflik dengan dampak terhadap kinerja organisasi.

3. Menurut Rummel

Rudolph J. Rummel mengembangkan pendekatan konflik berdasarkan teori sosial. Berbeda dengan Pondy dan Robbins yang berfokus pada organisasi, Rummel menjelaskan konflik sebagai proses interaksi sosial yang berkembang dari perbedaan kepentingan hingga tindakan nyata. Tahapan konflik menurut Rummel meliputi (Wang, Wang et al. 2025):

a. *Latent Conflict*

Konflik masih berupa potensi akibat adanya perbedaan kepentingan, nilai, tujuan, atau distribusi kekuasaan.

b. *Initiating Conditions*

Muncul peristiwa pemicu yang mengaktifkan konflik laten. Misalnya: perubahan kebijakan, pembagian sumber daya, promosi jabatan.

c. *Balance of Powers*

Para pihak mulai menilai kekuatan masing-masing. Aspek yang dinilai antara lain; kekuasaan, pengaruh, dukungan kelompok, legitimasi. Tahap ini relatif tidak

dibahas secara eksplisit dalam model Pondy maupun Robbins.

d. *Bargaining*

Terjadi proses negosiasi. Pihak-pihak mencoba memperoleh solusi melalui: kompromi, mediasi, komunikasi.

e. *Manifest Conflict*

Apabila negosiasi gagal maka konflik berkembang menjadi tindakan nyata. Manifestasinya dapat berupa: konfrontasi, penolakan, aksi kolektif, pemogokan, tindakan koersif.

f. *New Balance of Power*

Konflik menghasilkan keseimbangan kekuatan yang baru. Organisasi memasuki kondisi baru yang dapat: lebih stabil, tetap berkonflik, memunculkan konflik baru. Model Rummel menekankan bahwa konflik merupakan mekanisme perubahan dalam sistem sosial.

BAB IV

GAYA DAN STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK

Riduwan, S.Pd.I., M.M.

4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Manajemen Konflik

1. Kepribadian Individu

Kepribadian merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi gaya manajemen konflik seseorang. Setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda dalam merespons situasi konflik, seperti tingkat keterbukaan, kemampuan mengendalikan emosi, ketegasan (*assertiveness*), dan kecenderungan bekerja sama (*cooperativeness*). Individu yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung menggunakan gaya kolaborasi (*collaborating*) atau kompromi (*compromising*), sedangkan individu yang mudah terpancing emosi lebih berpotensi menggunakan gaya kompetisi (*competing*) atau penghindaran (*avoiding*). Oleh karena itu, pemahaman terhadap karakteristik kepribadian menjadi dasar penting dalam memilih strategi penyelesaian konflik yang efektif sehingga hubungan interpersonal dan kinerja organisasi tetap terjaga (Robbins & Judge, 2024).

2. Tingkat Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan individu dalam mengenali, memahami, mengendalikan, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain selama menghadapi konflik. Individu dengan kecerdasan emosional yang baik mampu mengendalikan reaksi negatif, mendengarkan pendapat pihak lain secara empatik, serta mencari solusi yang menguntungkan semua pihak. Sebaliknya, rendahnya kecerdasan emosional dapat menyebabkan konflik berkembang menjadi perselisihan yang lebih besar karena dipengaruhi oleh emosi yang tidak terkendali. Dalam organisasi modern, kecerdasan emosional menjadi salah satu kompetensi kepemimpinan yang sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Goleman, 2024).

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangat memengaruhi gaya manajemen konflik yang diterapkan oleh pimpinan maupun karyawan. Organisasi yang memiliki budaya terbuka, kolaboratif, dan komunikatif cenderung mendorong penyelesaian konflik melalui diskusi, negosiasi, dan kerja sama. Sebaliknya, organisasi yang memiliki budaya hierarkis dan otoriter lebih sering menggunakan pendekatan kompetitif atau keputusan sepihak dalam menyelesaikan konflik. Budaya organisasi juga menentukan norma perilaku, cara

berkomunikasi, serta mekanisme penyelesaian masalah sehingga menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas manajemen konflik (Daft, 2024).

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap cara konflik dikelola dalam organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung menyelesaikan konflik melalui kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan anggota tim. Sebaliknya, pemimpin yang menggunakan gaya otoriter lebih sering mengambil keputusan secara sepihak sehingga berpotensi memperbesar konflik apabila aspirasi bawahan tidak diperhatikan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada penyelesaian konflik, tetapi juga mampu mengubah konflik menjadi peluang untuk meningkatkan inovasi, pembelajaran organisasi, dan kerja sama tim (Northouse, 2025).

5. Pola Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor yang sangat menentukan gaya manajemen konflik. Komunikasi yang terbuka, jujur, jelas, dan dua arah memungkinkan setiap pihak memahami sudut pandang masing-masing sehingga konflik dapat diselesaikan secara konstruktif. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif, seperti informasi yang tidak lengkap, penyampaian pesan yang ambigu, atau kurangnya umpan

balik, dapat memperbesar kesalahpahaman dan meningkatkan intensitas konflik. Dalam organisasi modern, kemampuan komunikasi interpersonal menjadi salah satu kompetensi utama dalam menerapkan gaya manajemen konflik yang efektif (Kinicki & Fugate, 2024).

6. Tingkat Kepercayaan Antarindividu

Kepercayaan (*trust*) antaranggota organisasi sangat memengaruhi pemilihan gaya manajemen konflik. Apabila hubungan antarindividu didasarkan pada rasa saling percaya, maka konflik lebih mudah diselesaikan melalui kolaborasi dan negosiasi karena setiap pihak merasa aman untuk menyampaikan pendapat secara terbuka. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepercayaan menyebabkan individu lebih defensif, tertutup, dan cenderung menggunakan gaya kompetisi atau penghindaran. Oleh karena itu, membangun budaya saling percaya menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik di lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2024).

7. Struktur dan Kebijakan Organisasi

Struktur organisasi serta kebijakan yang diterapkan turut memengaruhi gaya manajemen konflik. Organisasi dengan struktur yang fleksibel dan pembagian wewenang yang jelas umumnya lebih mudah menyelesaikan konflik melalui koordinasi dan kolaborasi. Sebaliknya, struktur organisasi yang terlalu birokratis, pembagian tugas yang tidak jelas,

atau kebijakan yang tidak konsisten dapat memicu konflik yang berkepanjangan. Selain itu, keberadaan prosedur penyelesaian konflik yang jelas akan membantu manajemen dalam memilih pendekatan yang sesuai dengan jenis konflik yang dihadapi (Schermerhorn et al., 2024).

8. Pengaruh Budaya Nasional dan Keberagaman

Dalam organisasi yang memiliki tenaga kerja multikultural, budaya nasional dan keberagaman menjadi faktor penting yang memengaruhi gaya manajemen konflik. Perbedaan nilai, norma, bahasa, serta cara berkomunikasi dapat memengaruhi bagaimana individu memandang dan menyelesaikan konflik. Sebagai contoh, budaya kolektivistik cenderung mengutamakan harmoni dan kompromi, sedangkan budaya individualistik lebih menekankan ketegasan dalam mempertahankan pendapat. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki kompetensi lintas budaya (*cross-cultural competence*) agar mampu menerapkan strategi penyelesaian konflik yang sesuai dengan karakteristik anggotanya (UNESCO, 2024).

9. Tingkat Stres dan Tekanan Kerja

Kondisi psikologis individu juga memengaruhi gaya manajemen konflik yang digunakan. Tingginya tingkat stres akibat beban kerja, target yang tinggi, atau tekanan waktu dapat menyebabkan individu lebih mudah bereaksi secara emosional sehingga cenderung menggunakan gaya

kompetitif atau menghindari konflik. Sebaliknya, individu yang memiliki kondisi psikologis yang stabil lebih mampu berpikir objektif, mengendalikan emosi, serta memilih solusi yang menguntungkan semua pihak. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan kesejahteraan mental karyawan sebagai bagian dari strategi manajemen konflik yang berkelanjutan (World Health Organization, 2024).

10. Pengalaman dan Kompetensi dalam Manajemen Konflik

Pengalaman serta kemampuan individu dalam menghadapi konflik menjadi faktor terakhir yang sangat memengaruhi gaya manajemen konflik. Individu yang pernah mengikuti pelatihan negosiasi, mediasi, komunikasi interpersonal, atau kepemimpinan biasanya memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memilih strategi penyelesaian konflik sesuai dengan situasi yang dihadapi. Sebaliknya, kurangnya pengalaman sering menyebabkan individu menggunakan pendekatan yang kurang tepat sehingga konflik semakin membesar. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman praktis sangat penting untuk meningkatkan efektivitas manajemen konflik di berbagai organisasi (Luthans, 2024).

4.2 Strategi Manajemen Konflik dalam Organisasi

Manajemen konflik dalam organisasi merupakan serangkaian upaya yang dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi,

mengendalikan, dan menyelesaikan konflik agar tidak mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Konflik merupakan bagian yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi karena adanya perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, kepribadian, serta tujuan antarindividu maupun antarkelompok. Oleh karena itu, organisasi tidak lagi berupaya menghilangkan konflik sepenuhnya, tetapi lebih menekankan pada pengelolaan konflik secara efektif sehingga konflik dapat memberikan dampak positif, seperti meningkatkan kreativitas, inovasi, kualitas pengambilan keputusan, dan hubungan kerja yang lebih baik. Strategi manajemen konflik menjadi salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh pemimpin maupun anggota organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja modern (Robbins & Judge, 2024).

Salah satu strategi utama dalam manajemen konflik adalah kolaborasi (*collaborating*). Strategi ini berupaya mencari solusi yang mampu memenuhi kepentingan seluruh pihak yang terlibat sehingga menghasilkan keputusan yang bersifat *win-win solution*. Kolaborasi dilakukan melalui komunikasi terbuka, pertukaran informasi, identifikasi kepentingan bersama, dan kerja sama dalam menemukan alternatif penyelesaian yang paling menguntungkan. Strategi ini sangat efektif digunakan ketika hubungan jangka panjang antar pihak perlu dipertahankan dan permasalahan yang dihadapi memiliki tingkat kepentingan yang tinggi. Meskipun membutuhkan waktu dan komitmen yang lebih besar, kolaborasi mampu menghasilkan solusi yang lebih berkelanjutan dan

meningkatkan kepercayaan antaranggota organisasi (Thomas, 2024).

Strategi berikutnya adalah kompromi (*compromising*), yaitu penyelesaian konflik melalui kesediaan masing-masing pihak untuk mengurangi sebagian tuntutan atau kepentingannya agar tercapai kesepakatan bersama. Dalam strategi ini tidak ada pihak yang memperoleh seluruh keinginannya, tetapi setiap pihak mendapatkan sebagian manfaat dari hasil penyelesaian konflik. Kompromi sering digunakan ketika waktu penyelesaian terbatas, keseimbangan kekuatan antar pihak relatif sama, serta solusi yang sempurna sulit dicapai. Strategi ini membantu menjaga hubungan kerja dan mencegah konflik berkembang menjadi lebih besar meskipun solusi yang dihasilkan sering kali bersifat sementara (Luthans, 2024).

Strategi akomodasi (*accommodating*) merupakan pendekatan yang dilakukan dengan mengutamakan kepentingan pihak lain dibandingkan kepentingan pribadi. Individu atau kelompok yang menggunakan strategi ini bersedia mengalah demi menjaga hubungan baik, menciptakan keharmonisan, atau menghindari konflik yang berkepanjangan. Akomodasi umumnya digunakan ketika isu yang diperdebatkan tidak terlalu penting bagi salah satu pihak atau ketika hubungan jangka panjang dianggap lebih bernilai daripada kemenangan dalam konflik. Namun demikian, penggunaan strategi akomodasi secara berlebihan dapat

menimbulkan ketidakpuasan apabila kebutuhan salah satu pihak terus diabaikan (Kinicki & Fugate, 2024).

Strategi lain yang sering digunakan adalah kompetisi (*competing*). Strategi ini berorientasi pada pencapaian tujuan sendiri tanpa terlalu mempertimbangkan kepentingan pihak lain. Kompetisi biasanya diterapkan ketika organisasi menghadapi situasi yang membutuhkan keputusan cepat, kondisi darurat, atau ketika terdapat aturan yang harus ditegakkan secara tegas. Pemimpin yang menggunakan strategi ini cenderung memanfaatkan kewenangan formal untuk menyelesaikan konflik. Meskipun dapat menghasilkan keputusan yang cepat, strategi kompetisi berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi kerja, serta memperburuk hubungan interpersonal apabila digunakan secara terus-menerus (Robbins & Judge, 2024).

Selain itu, terdapat strategi menghindari konflik (*avoiding*), yaitu pendekatan yang dilakukan dengan menunda atau menghindari pembahasan konflik tanpa berupaya menyelesaikannya secara langsung. Strategi ini dapat digunakan apabila konflik yang terjadi bersifat kecil, memerlukan waktu tambahan untuk memperoleh informasi, atau ketika emosi para pihak masih terlalu tinggi sehingga penyelesaian belum memungkinkan dilakukan secara efektif. Namun, apabila digunakan secara terus-menerus, strategi menghindari dapat menyebabkan konflik semakin berkembang dan menjadi lebih sulit diselesaikan

karena akar permasalahan tidak pernah benar-benar ditangani (Greenberg, 2024).

Keberhasilan penerapan strategi manajemen konflik sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif. Komunikasi yang terbuka, jujur, saling menghormati, dan berorientasi pada penyelesaian masalah mampu mengurangi kesalahpahaman yang sering menjadi penyebab utama konflik. Pemimpin organisasi perlu menciptakan budaya komunikasi yang mendukung penyampaian pendapat secara konstruktif, memberikan kesempatan kepada seluruh pihak untuk menyampaikan pandangannya, serta membangun mekanisme umpan balik (*feedback*) yang positif. Dengan komunikasi yang baik, konflik dapat diselesaikan secara lebih cepat dan menghasilkan keputusan yang diterima oleh semua pihak (Daft, 2024).

Selain komunikasi, kepemimpinan juga memiliki peran penting dalam keberhasilan manajemen konflik. Seorang pemimpin harus mampu mengidentifikasi sumber konflik, memahami karakteristik individu yang terlibat, memilih strategi penyelesaian yang sesuai, serta menjaga netralitas selama proses penyelesaian berlangsung. Pemimpin yang memiliki kemampuan kepemimpinan transformasional cenderung lebih efektif dalam mengelola konflik karena mampu membangun kepercayaan, memotivasi anggota organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Oleh karena itu, kompetensi kepemimpinan menjadi faktor kunci

dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan produktif (Northouse, 2024).

Perkembangan teknologi informasi dan globalisasi juga memengaruhi strategi manajemen konflik dalam organisasi modern. Konflik tidak hanya terjadi melalui interaksi tatap muka, tetapi juga dalam lingkungan kerja virtual, komunikasi digital, dan tim lintas budaya. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi penyelesaian konflik yang mempertimbangkan keberagaman budaya, penggunaan teknologi komunikasi, keamanan informasi, serta fleksibilitas dalam bekerja. Pendekatan berbasis negosiasi daring, mediasi digital, dan kolaborasi virtual semakin banyak diterapkan untuk menyelesaikan konflik pada organisasi yang beroperasi secara global (Turban, Pollard, & Wood, 2024).

Dengan demikian, strategi manajemen konflik dalam organisasi merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengelola perbedaan kepentingan secara konstruktif agar mendukung pencapaian tujuan organisasi. Strategi seperti kolaborasi, kompromi, akomodasi, kompetisi, dan menghindari konflik memiliki karakteristik serta kondisi penerapan yang berbeda sehingga pemilihannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Keberhasilan manajemen konflik juga dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang adaptif, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Oleh karena itu, penerapan strategi manajemen konflik yang

tepat akan meningkatkan efektivitas organisasi, memperkuat kerja sama tim, serta mendorong inovasi dan keberlanjutan organisasi di era modern (Robbins & Judge, 2024; Thomas, 2024).

4.3 Implementasi Gaya Manajemen Konflik di Berbagai Sektor

1. Implementasi Gaya Manajemen Konflik di Sektor Kesehatan
Di sektor kesehatan, konflik sering terjadi akibat tingginya tekanan kerja, keterbatasan sumber daya, perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan klinis, serta koordinasi antarprofesi seperti dokter, perawat, apoteker, dan tenaga kesehatan lainnya. Oleh karena itu, gaya manajemen konflik yang paling banyak diterapkan adalah kolaborasi (*collaborating*) karena memungkinkan seluruh pihak berdiskusi untuk menemukan solusi terbaik yang berorientasi pada keselamatan pasien (*patient-centered care*). Dalam praktiknya, rumah sakit juga menerapkan komunikasi interprofesional, *clinical meeting*, dan mediasi sebagai upaya menyelesaikan konflik secara konstruktif. Pendekatan kolaboratif terbukti mampu meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, memperkuat kerja sama tim, serta mengurangi risiko kesalahan medis akibat miskomunikasi (World Health Organization [WHO], 2024; Kementerian Kesehatan RI, 2024).

2. Implementasi Gaya Manajemen Konflik di Sektor Pendidikan

Pada sektor pendidikan, konflik dapat terjadi antara guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, maupun pihak manajemen sekolah atau perguruan tinggi. Konflik umumnya berkaitan dengan proses pembelajaran, penilaian akademik, pembagian tugas, maupun kebijakan institusi. Gaya manajemen konflik yang sering diterapkan adalah kompromi (*compromising*) dan kolaborasi (*collaborating*) melalui musyawarah, diskusi, mediasi, dan penyelesaian masalah secara partisipatif. Pendekatan tersebut mendorong terciptanya lingkungan belajar yang kondusif, meningkatkan hubungan antarpemangku kepentingan, serta mendukung budaya akademik yang terbuka dan demokratis. Selain itu, banyak institusi pendidikan telah mengembangkan kebijakan penyelesaian konflik berbasis pendidikan karakter dan komunikasi efektif (UNESCO, 2024).

3. Implementasi Gaya Manajemen Konflik di Sektor Perbankan

Dalam industri perbankan, konflik sering muncul akibat target bisnis, tekanan pelayanan kepada nasabah, pembagian tanggung jawab, maupun kepatuhan terhadap regulasi. Untuk menghadapi kondisi tersebut, organisasi perbankan umumnya menerapkan gaya kompromi (*compromising*) dan kolaborasi (*collaborating*) agar

keseimbangan antara kepentingan perusahaan, regulator, dan nasabah tetap terjaga. Penyelesaian konflik dilakukan melalui koordinasi lintas divisi, rapat evaluasi, audit internal, serta penerapan tata kelola perusahaan (*good corporate governance*). Implementasi gaya manajemen konflik yang tepat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan, kepercayaan nasabah, dan stabilitas operasional perbankan di era digital (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2024).

4. Implementasi Gaya Manajemen Konflik di Sektor Pemerintahan

Konflik di lingkungan pemerintahan umumnya berkaitan dengan perbedaan kepentingan antarinstansi, kebijakan publik, pengelolaan anggaran, maupun pelayanan kepada masyarakat. Dalam sektor ini, gaya kolaborasi (*collaborating*) dan akomodasi (*accommodating*) sering digunakan untuk mencapai kesepakatan yang mengutamakan kepentingan publik. Implementasi dilakukan melalui koordinasi lintas lembaga, forum konsultasi publik, mediasi, serta musyawarah dalam proses penyusunan kebijakan. Pendekatan kolaboratif memungkinkan terciptanya tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, akuntabel, serta mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik (Kementerian PANRB, 2024).

5. Implementasi Gaya Manajemen Konflik di Sektor Manufaktur

Di sektor manufaktur, konflik biasanya terjadi karena perbedaan target produksi, pengelolaan kualitas, pembagian sumber daya, serta hubungan antara manajemen dan tenaga kerja. Untuk mengatasi kondisi tersebut, perusahaan cenderung menerapkan gaya kompromi (*compromising*) dalam penyelesaian konflik operasional serta gaya kolaborasi (*collaborating*) pada konflik yang berkaitan dengan peningkatan kualitas dan inovasi produksi. Melalui penerapan *continuous improvement*, diskusi lintas fungsi, dan *quality control meeting*, konflik dapat diubah menjadi peluang untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas produk yang dihasilkan (Deloitte, 2024).

6. Implementasi Gaya Manajemen Konflik di Sektor Perdagangan dan Ritel

Konflik di sektor perdagangan dan ritel sering muncul akibat persaingan penjualan, pelayanan pelanggan, pengelolaan stok barang, serta hubungan dengan pemasok. Dalam situasi tersebut, gaya kompromi (*compromising*) digunakan untuk menyelesaikan konflik operasional secara cepat, sedangkan gaya kolaborasi (*collaborating*) diterapkan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok maupun pelanggan. Perusahaan ritel

modern juga memanfaatkan sistem informasi manajemen, data pelanggan, dan komunikasi digital untuk mengidentifikasi akar konflik sehingga penyelesaiannya menjadi lebih efektif. Pendekatan tersebut mendukung peningkatan kepuasan pelanggan dan keberlanjutan hubungan bisnis (IBM, 2024).

7. Implementasi Gaya Manajemen Konflik di Sektor Teknologi Informasi

Perusahaan teknologi menghadapi konflik yang kompleks akibat tingginya dinamika inovasi, perubahan teknologi, perbedaan ide kreatif, serta kolaborasi antarprofesi. Oleh karena itu, gaya kolaborasi (*collaborating*) menjadi pendekatan yang paling banyak diterapkan karena mampu mengintegrasikan berbagai perspektif untuk menghasilkan solusi inovatif. Tim pengembang perangkat lunak umumnya menggunakan metode *Agile*, *Scrum meeting*, dan *retrospective meeting* sebagai sarana menyelesaikan konflik secara terbuka, meningkatkan komunikasi, serta mempercepat proses inovasi. Pendekatan ini juga membantu organisasi mempertahankan budaya kerja yang adaptif dan kreatif di tengah perkembangan teknologi yang sangat cepat (Gartner, 2024).

8. Implementasi Gaya Manajemen Konflik di Sektor Pariwisata dan Perhotelan

Pada sektor pariwisata dan perhotelan, konflik dapat terjadi antara karyawan, manajemen, tamu, maupun mitra usaha akibat perbedaan ekspektasi pelayanan. Untuk menjaga kualitas layanan, organisasi lebih banyak menerapkan gaya akomodasi (*accommodating*) dalam menghadapi pelanggan serta kolaborasi (*collaborating*) dalam menyelesaikan konflik internal. Pendekatan ini bertujuan menjaga kepuasan wisatawan, memperkuat hubungan kerja, dan mempertahankan citra perusahaan. Selain itu, pelatihan layanan prima (*service excellence*) dan komunikasi interpersonal menjadi bagian penting dalam implementasi manajemen konflik di industri jasa (UN Tourism, 2024).

9. Implementasi Gaya Manajemen Konflik di Sektor Pertanian

Dalam sektor pertanian, konflik sering berkaitan dengan penggunaan lahan, distribusi air irigasi, harga hasil panen, kerja sama kelompok tani, maupun hubungan dengan pemerintah dan pelaku pasar. Gaya kolaborasi (*collaborating*) dan kompromi (*compromising*) banyak diterapkan melalui musyawarah kelompok tani, mediasi pemerintah daerah, dan forum koordinasi antarpetani. Pendekatan partisipatif ini memungkinkan seluruh pihak menyampaikan kepentingannya secara terbuka sehingga tercapai keputusan yang adil dan berkelanjutan.

Implementasi gaya manajemen konflik yang baik juga mendukung peningkatan produktivitas pertanian, ketahanan pangan, dan kesejahteraan petani (Food and Agriculture Organization [FAO], 2024).

10. Implementasi Gaya Manajemen Konflik di Sektor Industri dan Bisnis Digital

Dalam industri dan bisnis digital, konflik sering dipicu oleh perubahan teknologi yang cepat, persaingan pasar, kerja lintas fungsi, serta keberagaman budaya dalam tim global. Organisasi modern umumnya menerapkan gaya kolaborasi (*collaborating*) sebagai strategi utama karena mendorong inovasi, berbagi pengetahuan, dan pengambilan keputusan berbasis data. Di sisi lain, gaya kompromi (*compromising*) digunakan ketika keputusan harus diambil secara cepat untuk menyesuaikan perubahan pasar. Implementasi manajemen konflik juga didukung oleh penggunaan platform kolaborasi digital, komunikasi virtual, serta pengembangan budaya organisasi yang adaptif agar konflik dapat menjadi sumber pembelajaran dan peningkatan daya saing perusahaan (World Economic Forum, 2025; Microsoft, 2024).

4.4 Tantangan dan Tren Manajemen Konflik di Era Digital

1. Meningkatnya Konflik Akibat Transformasi Digital

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi menjalankan proses bisnis, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Perubahan tersebut sering menimbulkan konflik karena adanya perbedaan tingkat kesiapan individu dalam menerima teknologi baru, perubahan alur kerja, serta penyesuaian terhadap sistem digital. Sebagian karyawan merasa kesulitan beradaptasi dengan teknologi, sementara sebagian lainnya lebih cepat menerima perubahan, sehingga memunculkan kesenjangan kompetensi dan potensi konflik. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi manajemen perubahan (*change management*) yang efektif agar transformasi digital dapat berjalan tanpa menimbulkan resistensi yang berlebihan. (World Economic Forum, 2025; Deloitte, 2024).

2. Tantangan Komunikasi pada Lingkungan Kerja Hybrid dan Remote

Penerapan sistem kerja hybrid dan *remote working* menjadi tren yang semakin berkembang di era digital. Meskipun memberikan fleksibilitas, model kerja ini juga meningkatkan risiko konflik akibat keterbatasan komunikasi tatap muka, kesalahpahaman dalam penyampaian informasi, serta berkurangnya interaksi sosial antaranggota tim. Komunikasi yang hanya

mengandalkan platform digital sering menghilangkan unsur nonverbal yang penting dalam membangun pemahaman bersama. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya komunikasi yang terbuka, menggunakan teknologi kolaborasi secara optimal, serta memperkuat koordinasi virtual untuk meminimalkan konflik. (Microsoft, 2024; Gartner, 2024).

3. Konflik Akibat Perbedaan Literasi Digital

Tidak semua individu memiliki kemampuan digital yang sama. Perbedaan tingkat literasi digital dapat menyebabkan kesulitan dalam menggunakan aplikasi kerja, memahami sistem informasi, maupun beradaptasi dengan teknologi baru. Kondisi ini sering menimbulkan konflik antara karyawan yang lebih mahir dengan mereka yang masih memerlukan pendampingan. Selain memengaruhi produktivitas, kesenjangan digital juga dapat menurunkan rasa percaya diri dan meningkatkan resistensi terhadap inovasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan pelatihan berkelanjutan agar seluruh anggota memiliki kompetensi digital yang memadai. (UNESCO, 2024; OECD, 2024).

4. Ancaman Keamanan Siber dan Konflik Pengelolaan Data

Digitalisasi organisasi menyebabkan data menjadi aset yang sangat berharga sehingga isu keamanan siber menjadi tantangan utama dalam manajemen konflik modern. Konflik

dapat muncul akibat kebocoran data, penyalahgunaan informasi, pelanggaran privasi, maupun perbedaan pandangan mengenai kebijakan keamanan informasi. Selain itu, meningkatnya serangan siber juga mendorong organisasi untuk menerapkan aturan yang lebih ketat, yang terkadang dianggap membatasi kenyamanan pengguna. Oleh karena itu, penerapan tata kelola keamanan informasi, edukasi keamanan siber, dan kebijakan perlindungan data menjadi bagian penting dalam mengurangi konflik di era digital. (IBM, 2024; World Economic Forum, 2025).

5. Pemanfaatan Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence*) dalam Penyelesaian Konflik

Artificial Intelligence (AI) menjadi salah satu tren utama dalam manajemen konflik karena mampu membantu menganalisis pola komunikasi, mengidentifikasi potensi konflik sejak dini, serta memberikan rekomendasi solusi berdasarkan analisis data. AI juga digunakan untuk mendukung proses pengambilan keputusan, analisis sentimen, hingga otomatisasi layanan pelanggan yang berpotensi mengurangi konflik operasional. Namun, penggunaan AI juga menimbulkan tantangan berupa isu transparansi algoritma, bias sistem, serta kekhawatiran terhadap berkurangnya peran manusia dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, implementasi AI perlu tetap mengedepankan prinsip etika, akuntabilitas, dan

pengawasan manusia. (McKinsey & Company, 2024; Gartner, 2024).

6. Meningkatnya Keberagaman dalam Tim Global

Era digital memungkinkan organisasi membentuk tim kerja lintas negara yang terdiri atas individu dengan latar belakang budaya, bahasa, agama, dan kebiasaan kerja yang berbeda. Keberagaman ini menjadi sumber inovasi, tetapi juga meningkatkan potensi konflik apabila tidak dikelola dengan baik. Perbedaan gaya komunikasi, cara menyelesaikan masalah, dan persepsi terhadap otoritas sering menjadi penyebab konflik dalam tim global. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan manajemen konflik berbasis kompetensi lintas budaya (*cross-cultural competence*) agar kolaborasi tetap berjalan secara efektif. (UNESCO, 2024; World Economic Forum, 2025).

7. Meningkatnya Perhatian terhadap Kesehatan Mental di Tempat Kerja

Kesehatan mental menjadi salah satu isu penting dalam manajemen konflik di era digital. Tingginya tekanan pekerjaan, tuntutan untuk selalu terhubung (*always connected*), serta penggunaan teknologi secara terus-menerus dapat meningkatkan stres, kelelahan (*burnout*), dan konflik interpersonal. Organisasi modern mulai mengintegrasikan program kesejahteraan psikologis,

konseling, fleksibilitas kerja, dan pelatihan kecerdasan emosional sebagai bagian dari strategi manajemen konflik. Pendekatan ini bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan mampu mengurangi konflik yang dipicu oleh tekanan psikologis. (World Health Organization, 2024).

8. Pemanfaatan Platform Kolaborasi Digital

Penggunaan platform kolaborasi seperti sistem manajemen proyek, konferensi video, dan aplikasi komunikasi digital menjadi tren dalam mendukung penyelesaian konflik secara lebih cepat dan transparan. Teknologi tersebut memungkinkan seluruh anggota tim berbagi informasi secara real-time, mendokumentasikan proses pengambilan keputusan, serta meningkatkan koordinasi antarunit kerja. Selain mempercepat penyelesaian masalah, platform kolaborasi juga membantu mengurangi konflik akibat miskomunikasi dan meningkatkan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas. Namun, organisasi tetap perlu menyusun etika komunikasi digital agar penggunaan teknologi berlangsung secara profesional. (Microsoft, 2024; IBM, 2024).

9. Pengambilan Keputusan Berbasis Data (*Data-Driven Decision Making*)

Salah satu tren penting dalam manajemen konflik adalah penggunaan data sebagai dasar pengambilan keputusan.

Dengan memanfaatkan analitik data, organisasi dapat mengidentifikasi akar penyebab konflik, mengevaluasi pola komunikasi, mengukur tingkat kepuasan karyawan, hingga memprediksi potensi konflik yang mungkin terjadi. Pendekatan berbasis data membuat proses penyelesaian konflik menjadi lebih objektif karena didasarkan pada bukti yang terukur, bukan semata-mata pada asumsi atau kepentingan individu. Tren ini juga meningkatkan transparansi serta kepercayaan terhadap keputusan yang diambil oleh manajemen. (Deloitte, 2024; Gartner, 2024).

10. Penguatan Kepemimpinan Adaptif dan Agile

Tren terakhir dalam manajemen konflik di era digital adalah berkembangnya kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) dan *agile leadership*. Pemimpin tidak lagi hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu membangun kolaborasi, mengelola perubahan, menyelesaikan konflik secara partisipatif, serta menciptakan budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi. Kepemimpinan yang adaptif memungkinkan organisasi merespons perubahan teknologi, dinamika pasar, dan tantangan global secara lebih cepat tanpa memperbesar konflik internal. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi kepemimpinan menjadi salah satu investasi penting bagi organisasi dalam menghadapi

era digital. (Northouse, 2025; World Economic Forum, 2025).

BAB V

KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM PENYELESAIAN KONFLIK

Dr. Riski Eko Ardianto, S.E., M.M

5.1 Konsep Dasar Komunikasi dalam Penyelesaian Konflik

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan, informasi, gagasan, perasaan, maupun makna dari satu pihak kepada pihak lain melalui berbagai saluran dengan tujuan menciptakan kesamaan pemahaman. Dalam konteks penyelesaian konflik, komunikasi memiliki peran yang sangat penting karena menjadi sarana utama untuk mengidentifikasi akar permasalahan, menyampaikan kepentingan masing-masing pihak, membangun pemahaman bersama, serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Sebagian besar konflik interpersonal maupun organisasi dipengaruhi oleh kesalahan komunikasi, seperti penyampaian informasi yang tidak jelas, perbedaan persepsi, kurangnya keterbukaan, maupun kegagalan dalam mendengarkan secara aktif. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif menjadi fondasi utama dalam menciptakan penyelesaian konflik yang konstruktif dan berkelanjutan (Robbins & Judge, 2024).

Secara konseptual, komunikasi dalam penyelesaian konflik merupakan proses pertukaran informasi yang dilakukan secara

terbuka, jujur, dan saling menghormati untuk mencapai kesepahaman antara pihak-pihak yang mengalami konflik. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai media membangun hubungan interpersonal, mengurangi kesalahpahaman, mengelola emosi, serta memperkuat kepercayaan antarindividu maupun antarkelompok. Dalam pendekatan modern, komunikasi dipandang sebagai proses dua arah (*two-way communication*) yang menekankan dialog, umpan balik (*feedback*), dan partisipasi aktif seluruh pihak sehingga solusi yang dihasilkan lebih adil dan dapat diterima bersama (Luthans, 2024).

Salah satu prinsip dasar komunikasi dalam penyelesaian konflik adalah keterbukaan (*openness*). Keterbukaan berarti setiap pihak bersedia menyampaikan pendapat, kebutuhan, harapan, maupun kekhawatirannya secara jujur tanpa menyembunyikan informasi penting. Komunikasi yang terbuka memungkinkan setiap pihak memahami akar permasalahan secara lebih objektif sehingga mengurangi munculnya asumsi, prasangka, dan kesalahpahaman. Selain itu, keterbukaan juga mendorong terciptanya suasana dialog yang saling menghargai dan memperbesar peluang tercapainya solusi yang bersifat *win-win solution* (Whetten & Cameron, 2024).

Prinsip berikutnya adalah mendengarkan secara aktif (*active listening*). Mendengarkan secara aktif tidak hanya berarti mendengar kata-kata yang diucapkan oleh lawan bicara, tetapi juga memahami makna, emosi, dan kepentingan yang terkandung dalam

pesan tersebut. Teknik ini dilakukan dengan memberikan perhatian penuh, menghindari interupsi, mengajukan pertanyaan klarifikasi, serta memberikan tanggapan yang menunjukkan bahwa pesan telah dipahami dengan baik. Dalam penyelesaian konflik, kemampuan mendengarkan secara aktif dapat meningkatkan rasa dihargai, memperkuat hubungan interpersonal, serta membantu menemukan akar masalah secara lebih akurat (Goleman, 2024).

Selain komunikasi verbal, komunikasi nonverbal juga memiliki peran penting dalam penyelesaian konflik. Komunikasi nonverbal meliputi ekspresi wajah, kontak mata, intonasi suara, gerakan tubuh, posisi duduk, serta bahasa tubuh lainnya yang menyampaikan pesan tanpa menggunakan kata-kata. Sikap tubuh yang terbuka, kontak mata yang wajar, serta nada bicara yang tenang dapat menciptakan suasana komunikasi yang lebih kondusif. Sebaliknya, ekspresi marah, nada tinggi, atau gestur yang agresif dapat memperburuk konflik meskipun isi pesan yang disampaikan sebenarnya bersifat positif. Oleh karena itu, keselarasan antara komunikasi verbal dan nonverbal menjadi aspek penting dalam membangun komunikasi yang efektif (DeVito, 2024).

Dalam penyelesaian konflik, komunikasi juga harus didasarkan pada empati (*empathy*), yaitu kemampuan memahami dan merasakan sudut pandang pihak lain tanpa kehilangan objektivitas. Empati membantu individu mengurangi sikap defensif, meningkatkan rasa saling menghargai, serta menciptakan hubungan yang lebih harmonis selama proses penyelesaian konflik.

Dengan memahami kebutuhan, perasaan, dan kepentingan pihak lain, komunikasi menjadi lebih konstruktif karena setiap pihak berupaya mencari solusi yang mempertimbangkan kepentingan bersama, bukan hanya kepentingan pribadi (Northouse, 2024).

Proses komunikasi dalam penyelesaian konflik juga dipengaruhi oleh berbagai hambatan komunikasi. Hambatan tersebut dapat berupa perbedaan persepsi, penggunaan bahasa yang ambigu, stereotip, prasangka, emosi yang tidak terkendali, perbedaan budaya, maupun gangguan teknologi dalam komunikasi digital. Hambatan-hambatan tersebut dapat menyebabkan pesan disalahartikan sehingga memperbesar potensi konflik. Oleh karena itu, setiap pihak perlu mengembangkan kemampuan komunikasi interpersonal yang baik, menggunakan bahasa yang jelas, memberikan kesempatan kepada pihak lain untuk menyampaikan pendapat, serta memastikan bahwa pesan telah dipahami secara benar sebelum mengambil keputusan (Daft, 2024).

Dalam lingkungan organisasi modern, komunikasi menjadi bagian integral dari berbagai strategi manajemen konflik seperti negosiasi, mediasi, fasilitasi, dan arbitrase. Pada proses negosiasi, komunikasi digunakan untuk menyampaikan kepentingan, menawarkan alternatif solusi, dan mencapai kesepakatan bersama. Dalam mediasi, mediator memanfaatkan komunikasi untuk memfasilitasi dialog antara pihak-pihak yang berkonflik tanpa memihak salah satu pihak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan budaya kolaboratif, komunikasi menjadi sarana utama

dalam membangun kerja sama tim, memperkuat koordinasi, dan menciptakan iklim kerja yang saling mendukung (Thomas, 2024).

Perkembangan teknologi digital juga membawa perubahan dalam konsep komunikasi penyelesaian konflik. Saat ini banyak organisasi menerapkan komunikasi melalui surat elektronik (*email*), aplikasi pesan instan, konferensi video, dan platform kolaborasi daring. Meskipun teknologi meningkatkan kecepatan pertukaran informasi, komunikasi digital juga memiliki tantangan berupa berkurangnya isyarat nonverbal, potensi salah tafsir terhadap pesan tertulis, serta keterbatasan dalam membangun kedekatan emosional. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan etika komunikasi digital, meningkatkan literasi digital, serta memilih media komunikasi yang sesuai dengan karakteristik konflik yang dihadapi agar proses penyelesaian tetap berlangsung secara efektif (Turban, Pollard, & Wood, 2024).

Dengan demikian, komunikasi merupakan unsur fundamental dalam penyelesaian konflik karena berfungsi sebagai sarana membangun pemahaman, mengelola perbedaan, serta menciptakan solusi yang dapat diterima oleh seluruh pihak. Komunikasi yang efektif ditandai oleh keterbukaan, mendengarkan secara aktif, empati, penggunaan komunikasi verbal dan nonverbal yang tepat, serta kemampuan mengatasi berbagai hambatan komunikasi. Dalam organisasi modern, komunikasi menjadi dasar bagi berbagai strategi manajemen konflik, baik melalui interaksi langsung maupun media digital. Oleh karena itu, penguasaan keterampilan

komunikasi menjadi kompetensi penting bagi individu dan organisasi dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta mendukung penyelesaian konflik secara konstruktif dan berkelanjutan (Robbins & Judge, 2024; Luthans, 2024).

5.2 Unsur-Unsur Komunikasi Efektif dalam Manajemen Konflik

1. Komunikator (*Sender*)

Komunikator merupakan unsur pertama dalam komunikasi efektif yang berperan sebagai pengirim pesan kepada penerima. Keberhasilan komunikasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi komunikator dalam menyusun, menyampaikan, dan menyesuaikan pesan sesuai dengan karakteristik audiens. Komunikator yang efektif harus memiliki kredibilitas, pengetahuan, keterampilan berbicara, serta kemampuan membangun kepercayaan agar pesan dapat diterima dengan baik. Selain itu, kemampuan menunjukkan empati, kecerdasan emosional, dan etika komunikasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas penyampaian informasi, khususnya dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan digital. (Robbins & Judge, 2024; Luthans, 2024).

2. Pesan (*Message*)

Pesan merupakan informasi, gagasan, ide, instruksi, maupun perasaan yang ingin disampaikan oleh komunikator kepada penerima. Agar komunikasi berjalan secara efektif, pesan harus disusun secara jelas, akurat, lengkap, relevan, dan mudah dipahami. Penyampaian pesan juga perlu disesuaikan dengan tujuan komunikasi, tingkat pendidikan, budaya, serta kebutuhan penerima agar tidak menimbulkan kesalahpahaman. Dalam era digital, pesan yang disampaikan melalui media elektronik perlu memperhatikan kejelasan bahasa, struktur informasi, dan ketepatan konteks agar makna yang diterima tetap sesuai dengan maksud komunikator. (Kinicki & Fugate, 2024).

3. Media atau Saluran Komunikasi (*Channel*)

Media komunikasi merupakan sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada penerima. Saluran komunikasi dapat berupa komunikasi lisan, tulisan, visual, audio-visual, maupun media digital seperti surat elektronik, aplikasi pesan instan, media sosial, dan konferensi video. Pemilihan media yang tepat akan meningkatkan efektivitas penyampaian informasi sesuai dengan tingkat urgensi, kompleksitas pesan, dan karakteristik audiens. Di era transformasi digital, organisasi dituntut mampu memanfaatkan berbagai platform komunikasi secara terintegrasi agar informasi dapat

tersampaikan dengan cepat, aman, dan efisien. (Deloitte, 2024; Gartner, 2024).

4. Penerima Pesan (*Receiver*)

Penerima merupakan individu atau kelompok yang menjadi sasaran komunikasi dan bertugas menerima, menafsirkan, serta memberikan respons terhadap pesan yang disampaikan. Efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan komunikator, tetapi juga oleh kemampuan penerima dalam memahami isi pesan sesuai dengan maksud yang sebenarnya. Faktor seperti tingkat pendidikan, pengalaman, budaya, kemampuan berpikir, serta kondisi emosional dapat memengaruhi proses pemahaman pesan. Oleh karena itu, komunikator perlu mempertimbangkan karakteristik penerima agar komunikasi menghasilkan pemahaman yang sama (*shared understanding*). (Robbins & Judge, 2024).

5. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik merupakan respons yang diberikan oleh penerima kepada komunikator sebagai indikator bahwa pesan telah diterima, dipahami, atau memerlukan klarifikasi lebih lanjut. Feedback menjadi unsur penting karena memungkinkan komunikator mengevaluasi efektivitas komunikasi yang telah dilakukan. Umpan balik dapat berupa pertanyaan, komentar, ekspresi wajah, bahasa tubuh, maupun tindakan nyata setelah menerima informasi.

Dalam organisasi modern, budaya memberikan umpan balik secara terbuka dan konstruktif mampu meningkatkan kualitas komunikasi, memperbaiki hubungan kerja, serta mengurangi potensi konflik akibat kesalahpahaman. (Luthans, 2024; Northouse, 2025).

6. Konteks atau Lingkungan Komunikasi (*Context*)

Konteks komunikasi mencakup seluruh situasi yang melatarbelakangi proses komunikasi, seperti lingkungan fisik, kondisi sosial, budaya, organisasi, waktu, dan keadaan psikologis para pihak yang terlibat. Konteks yang berbeda dapat memengaruhi cara seseorang menyampaikan maupun menafsirkan pesan. Sebagai contoh, komunikasi dalam rapat formal memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan komunikasi santai di lingkungan informal. Dalam organisasi multikultural, pemahaman terhadap konteks budaya juga sangat penting agar komunikasi tidak menimbulkan kesalahpahaman ataupun konflik antarindividu. (UNESCO, 2024).

7. Bahasa yang Jelas dan Mudah Dipahami

Penggunaan bahasa yang jelas, sederhana, dan sesuai dengan karakteristik audiens merupakan salah satu unsur penting dalam komunikasi efektif. Bahasa yang ambigu, terlalu teknis, atau tidak sesuai dengan tingkat pemahaman penerima dapat menyebabkan salah tafsir terhadap informasi yang disampaikan. Oleh karena itu, komunikator

perlu memilih kata-kata yang tepat, menggunakan struktur kalimat yang sistematis, serta menghindari istilah yang berpotensi menimbulkan multitafsir. Dalam komunikasi digital, penggunaan bahasa yang sopan, ringkas, dan profesional juga menjadi faktor penting untuk menjaga efektivitas komunikasi. (Kinicki & Fugate, 2024).

8. Kemampuan Mendengarkan Secara Aktif (*Active Listening*)

Mendengarkan secara aktif merupakan unsur komunikasi efektif yang sering kali lebih penting daripada berbicara. Active listening berarti memberikan perhatian penuh kepada lawan bicara, memahami isi pesan, memperhatikan bahasa verbal maupun nonverbal, serta memberikan tanggapan yang menunjukkan bahwa pesan telah dipahami. Kemampuan ini membantu membangun kepercayaan, meningkatkan kualitas hubungan interpersonal, serta mengurangi konflik akibat kesalahpahaman. Dalam kepemimpinan modern, mendengarkan secara aktif juga menjadi salah satu kompetensi utama dalam menciptakan komunikasi dua arah yang produktif. (Goleman, 2024; Northouse, 2025).

9. Komunikasi Nonverbal

Selain komunikasi verbal, unsur nonverbal seperti ekspresi wajah, kontak mata, gerakan tubuh, intonasi suara, postur tubuh, dan gestur memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas komunikasi. Penelitian menunjukkan bahwa

pesan nonverbal sering kali memperkuat atau bahkan bertentangan dengan pesan verbal yang disampaikan. Oleh karena itu, komunikator perlu memastikan adanya kesesuaian antara kata-kata yang diucapkan dengan bahasa tubuh yang ditampilkan. Pada komunikasi virtual, unsur nonverbal tetap dapat diperhatikan melalui ekspresi wajah, nada suara, serta penggunaan kamera yang mendukung interaksi secara lebih personal. (Robbins & Judge, 2024).

10. Tujuan dan Kejelasan Informasi

Unsur terakhir dalam komunikasi efektif adalah adanya tujuan yang jelas dalam setiap proses komunikasi. Sebelum menyampaikan pesan, komunikator perlu menentukan tujuan apakah untuk memberikan informasi, memengaruhi, mengoordinasikan pekerjaan, menyelesaikan masalah, atau membangun hubungan. Kejelasan tujuan akan membantu dalam memilih isi pesan, media komunikasi, serta strategi penyampaian yang paling tepat. Di era digital, komunikasi yang memiliki tujuan jelas, didukung data yang akurat, dan dilakukan secara transparan akan meningkatkan kepercayaan, mempercepat pengambilan keputusan, serta mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. (Daft, 2024; Deloitte, 2024).

5.3 Gaya Komunikasi dalam Konflik

Gaya komunikasi dalam konflik merupakan pola atau cara seseorang menyampaikan pikiran, perasaan, kebutuhan, dan tanggapan ketika menghadapi situasi pertentangan dengan individu atau kelompok lain. Gaya komunikasi sangat memengaruhi proses terjadinya konflik maupun keberhasilan penyelesaiannya karena setiap individu memiliki karakteristik komunikasi yang berbeda. Dalam organisasi, keluarga, maupun masyarakat, komunikasi yang tidak tepat dapat memperbesar konflik, sedangkan komunikasi yang efektif mampu menciptakan pemahaman bersama, mengurangi ketegangan, dan menghasilkan solusi yang konstruktif. Oleh karena itu, pemahaman mengenai berbagai gaya komunikasi menjadi aspek penting dalam manajemen konflik agar interaksi yang terjadi tetap berjalan secara produktif dan harmonis (Robbins & Judge, 2024).

Salah satu gaya komunikasi yang banyak dianjurkan dalam penyelesaian konflik adalah komunikasi asertif (*assertive communication*). Gaya komunikasi ini ditandai dengan kemampuan menyampaikan pendapat, kebutuhan, dan perasaan secara jujur, terbuka, serta tegas tanpa mengabaikan hak dan kepentingan pihak lain. Individu yang menggunakan komunikasi asertif mampu mengungkapkan ketidaksetujuan secara sopan, mendengarkan pendapat orang lain, serta berorientasi pada penyelesaian masalah, bukan pada menyerang pribadi. Dalam penyelesaian konflik, komunikasi asertif dinilai sebagai gaya yang paling efektif karena

mampu menciptakan hubungan yang saling menghormati dan menghasilkan solusi yang menguntungkan semua pihak (*win-win solution*) (DeVito, 2024).

Berbeda dengan komunikasi asertif, komunikasi agresif (*aggressive communication*) merupakan gaya komunikasi yang menekankan kepentingan pribadi tanpa memperhatikan hak dan perasaan orang lain. Individu yang menggunakan gaya ini cenderung berbicara dengan nada tinggi, menggunakan kata-kata yang menyalahkan, mendominasi percakapan, serta berusaha memenangkan konflik dengan cara memaksakan kehendak. Meskipun dalam beberapa situasi komunikasi agresif dapat menghasilkan keputusan secara cepat, penggunaan gaya ini dalam jangka panjang dapat merusak hubungan interpersonal, menurunkan kepercayaan, serta meningkatkan eskalasi konflik dalam organisasi maupun lingkungan sosial (Luthans, 2024).

Gaya komunikasi berikutnya adalah komunikasi pasif (*passive communication*), yaitu gaya komunikasi yang ditandai dengan kecenderungan menghindari penyampaian pendapat, perasaan, atau kebutuhan pribadi demi menghindari konflik. Individu yang bersikap pasif sering kali lebih memilih diam, menerima keputusan orang lain, atau mengalah meskipun sebenarnya tidak setuju. Dalam jangka pendek, komunikasi pasif dapat mengurangi pertentangan terbuka, tetapi apabila dilakukan terus-menerus dapat menimbulkan ketidakpuasan, stres, serta konflik yang terpendam. Oleh karena itu, komunikasi pasif kurang efektif apabila digunakan

sebagai strategi utama dalam penyelesaian konflik yang membutuhkan dialog terbuka (Kinicki & Fugate, 2024).

Selain komunikasi pasif dan agresif, terdapat pula komunikasi pasif-agresif (*passive-aggressive communication*). Gaya komunikasi ini ditandai dengan ketidakmampuan menyampaikan ketidaksetujuan secara langsung sehingga individu mengekspresikan penolakannya melalui sindiran, penundaan pekerjaan, sarkasme, atau perilaku tidak kooperatif. Komunikasi pasif-agresif sering kali sulit dikenali karena pesan yang disampaikan tidak secara eksplisit menunjukkan adanya konflik. Namun demikian, gaya komunikasi ini dapat memperburuk hubungan kerja karena menimbulkan kebingungan, ketidakpercayaan, serta kesulitan dalam menemukan akar permasalahan yang sebenarnya (Greenberg, 2024).

Dalam penyelesaian konflik, komunikasi empatik (*empathetic communication*) menjadi salah satu pendekatan yang semakin banyak diterapkan. Komunikasi empatik menekankan kemampuan memahami sudut pandang, kebutuhan, dan perasaan pihak lain tanpa menghakimi. Melalui empati, individu dapat mengurangi sikap defensif, membangun rasa saling percaya, serta menciptakan suasana dialog yang lebih terbuka. Komunikasi empatik tidak berarti selalu menyetujui pendapat orang lain, tetapi menunjukkan penghargaan terhadap pengalaman dan perspektif mereka sehingga proses penyelesaian konflik dapat berlangsung secara lebih konstruktif (Goleman, 2024).

Selain komunikasi verbal, komunikasi nonverbal juga memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan penyelesaian konflik. Ekspresi wajah, kontak mata, posisi tubuh, gerakan tangan, intonasi suara, serta jarak fisik dapat memperkuat maupun melemahkan pesan yang disampaikan. Misalnya, nada bicara yang tenang, kontak mata yang wajar, dan bahasa tubuh yang terbuka menunjukkan sikap menghargai lawan bicara. Sebaliknya, ekspresi marah, nada tinggi, atau gerakan tubuh yang mengancam dapat memperburuk situasi konflik meskipun isi pesan yang disampaikan sebenarnya bersifat positif. Oleh karena itu, keselarasan antara komunikasi verbal dan nonverbal sangat diperlukan dalam proses penyelesaian konflik (DeVito, 2024).

Pemilihan gaya komunikasi dalam konflik dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepribadian, tingkat kecerdasan emosional, budaya organisasi, pengalaman individu, hubungan antar pihak, serta karakteristik permasalahan yang dihadapi. Individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung mampu mengendalikan emosi, mendengarkan secara aktif, serta memilih gaya komunikasi yang sesuai dengan situasi. Selain itu, organisasi yang memiliki budaya komunikasi terbuka umumnya lebih mampu mengelola konflik secara efektif dibandingkan organisasi yang menerapkan komunikasi tertutup dan bersifat hierarkis (Northouse, 2024).

Di era digital, gaya komunikasi dalam konflik juga mengalami perubahan akibat meningkatnya penggunaan media komunikasi

elektronik, seperti surat elektronik (*email*), aplikasi pesan instan, konferensi video, dan platform kolaborasi daring. Komunikasi digital memiliki kelebihan dalam hal kecepatan dan kemudahan akses, tetapi juga berpotensi menimbulkan salah tafsir karena terbatasnya isyarat nonverbal. Oleh karena itu, penyelesaian konflik melalui media digital memerlukan penggunaan bahasa yang jelas, sopan, tidak ambigu, serta kemampuan memilih media komunikasi yang sesuai agar pesan dapat dipahami secara benar dan tidak memperburuk konflik (Turban, Pollard, & Wood, 2024).

Gaya komunikasi merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan penyelesaian konflik dalam berbagai lingkungan, baik organisasi, keluarga, maupun masyarakat. Berbagai gaya komunikasi, seperti asertif, agresif, pasif, pasif-agresif, dan empatik, memiliki karakteristik, kelebihan, serta keterbatasan yang berbeda. Di antara berbagai gaya tersebut, komunikasi asertif yang didukung oleh empati dan kemampuan mendengarkan secara aktif dianggap sebagai pendekatan yang paling efektif dalam menciptakan penyelesaian konflik yang adil, konstruktif, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan komunikasi menjadi bagian penting dalam meningkatkan kemampuan individu maupun organisasi dalam mengelola konflik secara profesional di era modern (Robbins & Judge, 2024; Luthans, 2024).

5.4 Negosiasi sebagai Strategi Komunikasi Konflik

Negosiasi merupakan salah satu strategi komunikasi yang digunakan untuk menyelesaikan konflik melalui proses dialog antara dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan berbeda dengan tujuan mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama. Dalam konteks organisasi, negosiasi menjadi bagian penting dari manajemen konflik karena memungkinkan setiap pihak menyampaikan kebutuhan, kepentingan, dan harapannya secara terbuka tanpa menggunakan paksaan. Melalui negosiasi, konflik tidak dipandang sebagai situasi yang harus dihindari, tetapi sebagai peluang untuk menemukan solusi yang mampu memberikan manfaat bagi semua pihak (*mutual benefit*). Oleh karena itu, negosiasi menjadi salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan dalam penyelesaian konflik di lingkungan organisasi, bisnis, pemerintahan, maupun kehidupan sosial (Robbins & Judge, 2024).

Secara konseptual, negosiasi adalah proses komunikasi dua arah yang melibatkan pertukaran informasi, penyampaian argumentasi, serta pencarian alternatif solusi untuk mencapai kesepakatan bersama. Keberhasilan negosiasi sangat bergantung pada kemampuan para pihak dalam membangun komunikasi yang efektif, mengendalikan emosi, memahami kepentingan lawan bicara, serta menciptakan suasana yang kondusif untuk berdialog. Dalam negosiasi yang efektif, fokus utama bukan pada memenangkan perdebatan, melainkan menemukan solusi yang

mampu memenuhi kepentingan bersama sehingga hubungan jangka panjang tetap terjaga. Pendekatan ini dikenal sebagai prinsip win-win solution yang menjadi tujuan utama dalam negosiasi modern (Lewicki, Barry, & Saunders, 2024).

Negosiasi memiliki beberapa karakteristik utama. Pertama, negosiasi melibatkan minimal dua pihak yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Kedua, setiap pihak memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat, kebutuhan, dan usulan penyelesaian. Ketiga, proses negosiasi dilakukan secara sukarela tanpa adanya paksaan sehingga hasil kesepakatan diperoleh melalui persetujuan bersama. Keempat, negosiasi berorientasi pada penyelesaian masalah, bukan pada kemenangan salah satu pihak. Karakteristik tersebut menjadikan negosiasi sebagai strategi komunikasi yang mampu membangun hubungan kerja yang lebih harmonis dan produktif dalam organisasi (Luthans, 2024).

Dalam praktiknya, terdapat dua pendekatan utama dalam negosiasi, yaitu negosiasi distributif (*distributive negotiation*) dan negosiasi integratif (*integrative negotiation*). Negosiasi distributif berorientasi pada pembagian sumber daya yang terbatas sehingga keuntungan salah satu pihak sering kali berarti kerugian bagi pihak lain (*zero-sum negotiation*). Sebaliknya, negosiasi integratif berupaya menciptakan nilai tambah melalui kerja sama, pertukaran informasi, dan pencarian solusi kreatif yang memberikan keuntungan bagi semua pihak. Dalam manajemen konflik modern,

pendekatan integratif lebih dianjurkan karena mampu menghasilkan hubungan yang lebih baik serta meningkatkan kepercayaan antar pihak yang bernegosiasi (Thompson, 2024).

Keberhasilan negosiasi dipengaruhi oleh beberapa tahapan yang harus dilaksanakan secara sistematis. Tahap pertama adalah persiapan (*preparation*), yaitu mengidentifikasi tujuan, kepentingan, alternatif solusi, serta informasi yang diperlukan sebelum proses negosiasi dimulai. Tahap kedua adalah diskusi (*discussion*), yaitu proses penyampaian informasi, klarifikasi permasalahan, dan pertukaran pandangan antar pihak. Tahap ketiga adalah perundingan (*bargaining*), yaitu proses mencari alternatif penyelesaian melalui kompromi maupun kolaborasi. Tahap terakhir adalah kesepakatan (*agreement*), yaitu penyusunan keputusan bersama yang dapat diterima oleh seluruh pihak dan menjadi dasar pelaksanaan solusi konflik (Fisher, Ury, & Patton, 2024).

Komunikasi yang efektif menjadi faktor utama dalam keberhasilan negosiasi. Selama proses negosiasi, setiap pihak perlu menerapkan keterampilan komunikasi seperti mendengarkan secara aktif (*active listening*), menyampaikan pendapat secara asertif, mengajukan pertanyaan terbuka, memberikan umpan balik (*feedback*), serta menggunakan bahasa yang jelas dan tidak menimbulkan ambiguitas. Selain komunikasi verbal, penggunaan komunikasi nonverbal seperti kontak mata, ekspresi wajah, intonasi suara, dan bahasa tubuh yang positif juga berperan penting

dalam membangun suasana saling percaya. Dengan komunikasi yang baik, proses negosiasi akan berlangsung lebih efektif dan mengurangi potensi terjadinya kesalahpahaman (DeVito, 2024).

Selain keterampilan komunikasi, keberhasilan negosiasi juga dipengaruhi oleh kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Individu yang memiliki kecerdasan emosional mampu mengendalikan emosi, memahami perasaan pihak lain, serta tetap berpikir rasional ketika menghadapi tekanan selama proses negosiasi. Kemampuan ini membantu mengurangi konflik yang bersifat emosional, meningkatkan empati, serta mempermudah pencapaian kesepakatan bersama. Dalam organisasi modern, kecerdasan emosional menjadi salah satu kompetensi yang sangat dibutuhkan oleh pemimpin, manajer, maupun anggota tim dalam menyelesaikan berbagai bentuk konflik secara profesional (Goleman, 2024).

Dalam lingkungan organisasi, negosiasi diterapkan pada berbagai situasi, seperti penyelesaian perselisihan antarpegawai, pembagian tugas, penyusunan kontrak kerja, hubungan industrial, pengambilan keputusan strategis, hingga kerja sama dengan mitra bisnis. Selain itu, negosiasi juga digunakan dalam penyelesaian konflik antara organisasi dengan pelanggan, pemasok, maupun pemerintah. Penerapan negosiasi yang efektif mampu meningkatkan kualitas hubungan kerja, memperkuat kolaborasi, mengurangi biaya penyelesaian sengketa, serta menciptakan iklim organisasi yang lebih kondusif. Oleh karena itu, kemampuan

bernegosiasi menjadi salah satu kompetensi utama dalam dunia kerja dan kepemimpinan modern (Northouse, 2024).

Perkembangan teknologi digital turut mengubah cara pelaksanaan negosiasi. Saat ini, proses negosiasi tidak hanya dilakukan secara tatap muka, tetapi juga melalui konferensi video, surat elektronik (email), aplikasi pesan instan, dan berbagai platform kolaborasi daring. Negosiasi digital memberikan keuntungan berupa efisiensi waktu, fleksibilitas, serta kemudahan komunikasi lintas wilayah. Namun, negosiasi daring juga menghadapi tantangan, seperti keterbatasan komunikasi nonverbal, risiko salah tafsir terhadap pesan tertulis, dan berkurangnya kedekatan interpersonal. Oleh karena itu, penggunaan teknologi dalam negosiasi harus diimbangi dengan etika komunikasi digital dan kemampuan memilih media komunikasi yang sesuai dengan karakteristik konflik yang dihadapi (Turban, Pollard, & Wood, 2024).

Dengan demikian, negosiasi merupakan strategi komunikasi yang sangat efektif dalam penyelesaian konflik karena menekankan dialog, kerja sama, dan pencarian solusi yang menguntungkan semua pihak. Keberhasilan negosiasi dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi, kecerdasan emosional, persiapan yang matang, serta penerapan pendekatan negosiasi yang sesuai dengan situasi konflik. Dalam organisasi modern, negosiasi tidak hanya menjadi alat penyelesaian perselisihan, tetapi juga menjadi sarana membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan

kolaborasi, serta mendukung pengambilan keputusan yang berkualitas. Oleh karena itu, penguasaan keterampilan negosiasi menjadi kompetensi penting bagi setiap individu dalam menghadapi berbagai dinamika konflik di era global dan digital (Robbins & Judge, 2024; Lewicki et al., 2024).

BAB VI

NEGOSIASI DAN MEDIASI KONFLIK

M. C. Bayu Murti, M.Psi., Psikolog.

6.1 Konsep Dasar Negosiasi dan Mediasi Konflik

Negosiasi dan mediasi merupakan dua pendekatan utama dalam penyelesaian konflik yang bertujuan mencapai kesepakatan secara damai melalui proses komunikasi yang konstruktif. Kedua pendekatan tersebut banyak digunakan dalam penyelesaian konflik di lingkungan organisasi, bisnis, pemerintahan, pendidikan, maupun kehidupan sosial karena lebih mengutamakan dialog, kerja sama, dan pencarian solusi dibandingkan penggunaan paksaan atau tindakan hukum. Dalam manajemen konflik modern, negosiasi dan mediasi dipandang sebagai metode penyelesaian sengketa yang efektif karena mampu mempertahankan hubungan baik antar pihak serta menghasilkan keputusan yang lebih dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat. Oleh karena itu, pemahaman mengenai konsep dasar negosiasi dan mediasi menjadi bagian penting dalam pengembangan kompetensi komunikasi dan manajemen konflik (Robbins & Judge, 2024).

Negosiasi merupakan proses komunikasi dua arah yang melibatkan dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan berbeda untuk mencapai kesepakatan bersama melalui pertukaran

informasi, argumentasi, dan kompromi. Dalam negosiasi, seluruh pihak berpartisipasi secara langsung tanpa melibatkan pihak ketiga sebagai pengambil keputusan. Tujuan utama negosiasi adalah menemukan solusi yang mampu memenuhi kepentingan bersama (*mutual interest*) sehingga konflik dapat diselesaikan secara damai dan hubungan kerja tetap terjaga. Negosiasi menjadi strategi yang paling banyak digunakan dalam organisasi karena memungkinkan setiap pihak menyampaikan kebutuhan, harapan, dan batasan yang dimilikinya secara terbuka (Lewicki, Barry, & Saunders, 2024).

Berbeda dengan negosiasi, mediasi merupakan proses penyelesaian konflik yang melibatkan pihak ketiga yang netral, yaitu mediator, untuk membantu pihak-pihak yang berkonflik mencapai kesepakatan secara sukarela. Mediator tidak memiliki kewenangan untuk memutuskan hasil penyelesaian konflik, melainkan berperan memfasilitasi komunikasi, membantu mengidentifikasi akar permasalahan, memperjelas kepentingan masing-masing pihak, serta mendorong terciptanya solusi yang dapat diterima bersama. Oleh karena itu, keberhasilan mediasi sangat bergantung pada kemampuan mediator dalam menjaga netralitas, membangun kepercayaan, dan menciptakan suasana dialog yang kondusif (Moore, 2024).

Konsep dasar negosiasi dan mediasi berlandaskan pada prinsip komunikasi terbuka, itikad baik, kesukarelaan, kerahasiaan, dan keadilan. Komunikasi terbuka memungkinkan setiap pihak menyampaikan pendapat serta kepentingannya secara jujur,

sedangkan itikad baik menunjukkan adanya komitmen untuk mencari solusi, bukan memperburuk konflik. Prinsip kesukarelaan berarti seluruh pihak mengikuti proses penyelesaian tanpa paksaan, sementara kerahasiaan menjamin bahwa informasi yang disampaikan selama proses negosiasi maupun mediasi tidak disebarluaskan tanpa persetujuan pihak terkait. Prinsip keadilan memastikan bahwa setiap pihak memperoleh kesempatan yang sama untuk menyampaikan pandangan dan berpartisipasi dalam proses penyelesaian konflik (Fisher, Ury, & Patton, 2024).

Dalam praktiknya, negosiasi dan mediasi memiliki beberapa tahapan yang relatif serupa. Tahap pertama adalah persiapan, yaitu mengidentifikasi masalah, kepentingan, tujuan, serta informasi yang berkaitan dengan konflik. Tahap kedua adalah pembukaan, yaitu proses membangun komunikasi dan menjelaskan aturan penyelesaian konflik. Tahap ketiga adalah identifikasi masalah, di mana masing-masing pihak menyampaikan pandangan dan kepentingannya. Tahap keempat adalah perumusan alternatif solusi, yaitu proses mencari berbagai pilihan penyelesaian yang memungkinkan. Tahap terakhir adalah kesepakatan, yaitu penyusunan hasil yang disetujui bersama dan menjadi dasar pelaksanaan penyelesaian konflik (Thompson, 2024).

Keberhasilan negosiasi dan mediasi sangat dipengaruhi oleh keterampilan komunikasi yang dimiliki oleh para pihak maupun mediator. Kemampuan mendengarkan secara aktif (*active listening*), menyampaikan pendapat secara asertif, mengajukan

pertanyaan terbuka, memberikan umpan balik (*feedback*), serta menggunakan bahasa yang jelas dan tidak provokatif merupakan keterampilan komunikasi yang sangat penting dalam proses penyelesaian konflik. Selain komunikasi verbal, komunikasi nonverbal seperti ekspresi wajah, kontak mata, intonasi suara, dan bahasa tubuh juga berperan dalam membangun rasa saling percaya dan menciptakan suasana dialog yang kondusif (DeVito, 2024).

Selain keterampilan komunikasi, kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan negosiasi dan mediasi. Individu yang memiliki kecerdasan emosional mampu mengendalikan emosi, memahami perasaan pihak lain, menunjukkan empati, serta tetap bersikap objektif ketika menghadapi situasi konflik. Kemampuan tersebut membantu mengurangi ketegangan selama proses penyelesaian konflik dan meningkatkan peluang tercapainya kesepakatan yang saling menguntungkan. Dalam konteks mediasi, kecerdasan emosional juga menjadi kompetensi utama yang harus dimiliki oleh mediator agar mampu mengelola dinamika komunikasi secara efektif (Goleman, 2024).

Dalam lingkungan organisasi, negosiasi dan mediasi diterapkan untuk menyelesaikan berbagai bentuk konflik, seperti perselisihan antarpegawai, konflik antara pimpinan dan karyawan, pembagian sumber daya, penyusunan kontrak kerja, hubungan industrial, serta kerja sama dengan mitra bisnis. Organisasi modern cenderung mengutamakan negosiasi dan mediasi dibandingkan

penyelesaian melalui jalur litigasi karena prosesnya lebih cepat, biaya lebih rendah, menjaga kerahasiaan organisasi, serta mampu mempertahankan hubungan kerja yang baik. Oleh karena itu, banyak organisasi mengembangkan kebijakan penyelesaian konflik internal yang berbasis negosiasi dan mediasi sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia (Luthans, 2024).

Perkembangan teknologi digital turut memengaruhi praktik negosiasi dan mediasi melalui penggunaan konferensi video, aplikasi komunikasi daring, surat elektronik (*email*), dan berbagai platform kolaborasi digital. Penyelesaian konflik secara daring memberikan keuntungan berupa efisiensi waktu, fleksibilitas lokasi, serta kemudahan koordinasi lintas wilayah. Namun, proses ini juga menghadapi tantangan seperti berkurangnya komunikasi nonverbal, risiko salah tafsir terhadap pesan tertulis, serta keterbatasan dalam membangun hubungan interpersonal. Oleh karena itu, pelaksanaan negosiasi dan mediasi secara digital memerlukan kemampuan komunikasi digital yang baik, pemilihan media yang tepat, serta penerapan etika komunikasi dalam lingkungan virtual (Turban, Pollard, & Wood, 2024).

Negosiasi dan mediasi merupakan dua pendekatan penting dalam penyelesaian konflik yang berlandaskan pada komunikasi, kerja sama, dan pencarian solusi yang saling menguntungkan. Negosiasi dilakukan secara langsung oleh pihak-pihak yang berkonflik, sedangkan mediasi melibatkan pihak ketiga yang netral sebagai fasilitator. Keberhasilan kedua pendekatan tersebut

dipengaruhi oleh keterampilan komunikasi, kecerdasan emosional, komitmen para pihak, serta penerapan prinsip-prinsip keadilan dan keterbukaan. Dalam era organisasi modern dan transformasi digital, negosiasi dan mediasi tetap menjadi strategi yang relevan untuk membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan efektivitas organisasi, dan menyelesaikan konflik secara damai serta berkelanjutan (Robbins & Judge, 2024; Moore, 2024).

6.2 Teori dan Pendekatan dalam Negosiasi Konflik

Negosiasi konflik merupakan proses komunikasi yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih untuk menyelesaikan perbedaan kepentingan melalui dialog, pertukaran informasi, dan pencarian solusi yang dapat diterima bersama. Dalam perkembangannya, negosiasi tidak hanya dipandang sebagai keterampilan komunikasi, tetapi juga sebagai suatu disiplin ilmu yang memiliki berbagai teori dan pendekatan. Berbagai teori tersebut dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana individu mengambil keputusan, membangun hubungan, mengelola kepentingan, serta mencapai kesepakatan dalam situasi konflik. Pemahaman mengenai teori dan pendekatan negosiasi sangat penting karena dapat membantu individu maupun organisasi memilih strategi penyelesaian konflik yang paling sesuai dengan karakteristik permasalahan yang dihadapi (Robbins & Judge, 2024).

Salah satu teori yang paling berpengaruh dalam negosiasi konflik adalah Teori Negosiasi Berbasis Kepentingan (*Interest-*

Based Negotiation Theory) yang dikembangkan oleh Fisher, Ury, dan Patton. Teori ini menekankan bahwa penyelesaian konflik sebaiknya berfokus pada kepentingan (*interests*) yang mendasari posisi masing-masing pihak, bukan hanya pada tuntutan atau posisi (*positions*) yang tampak di permukaan. Menurut teori ini, negosiator harus memisahkan individu dari permasalahan, memusatkan perhatian pada kepentingan bersama, menghasilkan berbagai alternatif solusi, serta menggunakan kriteria objektif dalam mengambil keputusan. Pendekatan ini bertujuan menciptakan solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*) sehingga hubungan antar pihak tetap terjaga setelah konflik selesai (Fisher, Ury, & Patton, 2024).

Pendekatan berikutnya adalah Negosiasi Distributif (*Distributive Negotiation*), yang sering disebut sebagai pendekatan kompetitif (*competitive bargaining*). Pendekatan ini menganggap bahwa sumber daya yang diperebutkan bersifat terbatas sehingga keuntungan yang diperoleh satu pihak akan mengurangi keuntungan pihak lain (*zero-sum game*). Oleh karena itu, setiap pihak berusaha memperoleh hasil yang paling menguntungkan bagi dirinya melalui strategi tawar-menawar, tekanan, maupun kompromi. Pendekatan distributif umumnya digunakan dalam negosiasi yang bersifat jangka pendek, seperti negosiasi harga, kontrak pembelian, atau transaksi bisnis yang tidak memerlukan hubungan jangka panjang. Meskipun efektif dalam kondisi tertentu, pendekatan ini berpotensi mengurangi kepercayaan dan kerja sama

apabila digunakan secara berlebihan (Lewicki, Barry, & Saunders, 2024).

Berbeda dengan pendekatan distributif, Negosiasi Integratif (*Integrative Negotiation*) berorientasi pada penciptaan nilai (*value creation*) melalui kerja sama antar pihak. Pendekatan ini menekankan pentingnya berbagi informasi, memahami kebutuhan masing-masing pihak, serta mencari solusi kreatif yang mampu memenuhi kepentingan bersama. Negosiasi integratif banyak diterapkan dalam organisasi modern karena mampu memperkuat hubungan kerja, meningkatkan kepercayaan, serta menghasilkan keputusan yang lebih berkelanjutan. Pendekatan ini sangat sesuai digunakan dalam konflik yang melibatkan hubungan jangka panjang, seperti hubungan antara pimpinan dan karyawan, kerja sama antarlembaga, maupun kemitraan bisnis (Thompson, 2024).

Selain kedua pendekatan tersebut, terdapat Teori Perilaku Negosiasi (*Behavioral Negotiation Theory*) yang menjelaskan bahwa keberhasilan negosiasi dipengaruhi oleh perilaku individu selama proses komunikasi. Teori ini menekankan pentingnya faktor psikologis seperti persepsi, motivasi, emosi, kepercayaan, gaya komunikasi, serta kecerdasan emosional dalam menentukan hasil negosiasi. Individu yang mampu mengendalikan emosi, mendengarkan secara aktif, menunjukkan empati, dan membangun hubungan interpersonal yang positif cenderung lebih berhasil mencapai kesepakatan dibandingkan individu yang bersikap agresif

atau defensif. Oleh karena itu, aspek perilaku menjadi perhatian penting dalam praktik negosiasi modern (Luthans, 2024).

Pendekatan lain yang berkembang adalah Pendekatan Kolaboratif (*Collaborative Approach*). Pendekatan ini menempatkan seluruh pihak sebagai mitra dalam menyelesaikan konflik, bukan sebagai lawan yang harus dikalahkan. Melalui komunikasi terbuka, pertukaran informasi, dan partisipasi aktif, setiap pihak didorong untuk bersama-sama mencari solusi yang mampu memenuhi kepentingan bersama. Pendekatan kolaboratif banyak diterapkan dalam organisasi yang mengutamakan budaya kerja sama, inovasi, dan pengambilan keputusan partisipatif karena mampu menciptakan hubungan yang lebih harmonis serta meningkatkan komitmen terhadap hasil kesepakatan (Whetten & Cameron, 2024).

Dalam perkembangan teori negosiasi modern, dikenal pula konsep *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA) yang diperkenalkan oleh Fisher dan Ury. BATNA merupakan alternatif terbaik yang dimiliki oleh seseorang apabila proses negosiasi tidak menghasilkan kesepakatan. Pemahaman terhadap BATNA membantu negosiator menentukan batas minimum yang dapat diterima serta meningkatkan posisi tawar (*bargaining power*) selama proses negosiasi berlangsung. Semakin kuat BATNA yang dimiliki, semakin besar kemampuan seseorang untuk melakukan negosiasi secara efektif tanpa harus menerima kesepakatan yang merugikan (Fisher et al., 2024).

Keberhasilan penerapan teori dan pendekatan negosiasi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan komunikasi, kecerdasan emosional, budaya organisasi, karakteristik konflik, serta konteks sosial dan budaya. Dalam lingkungan yang multikultural, misalnya, negosiator perlu memahami perbedaan nilai, norma, dan gaya komunikasi agar tidak terjadi kesalahpahaman selama proses negosiasi. Selain itu, perkembangan teknologi digital turut memengaruhi praktik negosiasi melalui penggunaan konferensi video, surat elektronik (*email*), dan platform kolaborasi daring yang menuntut kemampuan komunikasi digital yang lebih baik (Northouse, 2024).

Dalam organisasi modern, teori dan pendekatan negosiasi diterapkan pada berbagai bidang, seperti hubungan industrial, penyelesaian sengketa bisnis, pengelolaan proyek, kerja sama antarlembaga, penyusunan kontrak, hingga penyelesaian konflik internal organisasi. Pemilihan pendekatan negosiasi harus disesuaikan dengan tingkat kepentingan masalah, hubungan antar pihak, tujuan yang ingin dicapai, serta kondisi lingkungan organisasi. Pendekatan yang tepat akan meningkatkan peluang tercapainya kesepakatan yang adil, memperkuat hubungan kerja, serta mendukung efektivitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis (Kinicki & Fugate, 2024).

Teori dan pendekatan dalam negosiasi konflik memberikan landasan konseptual yang membantu individu maupun organisasi memahami proses penyelesaian konflik secara lebih sistematis.

Berbagai teori, seperti *Interest-Based Negotiation Theory*, *Behavioral Negotiation Theory*, serta konsep BATNA, bersama dengan pendekatan distributif, integratif, dan kolaboratif, menunjukkan bahwa negosiasi yang efektif tidak hanya bergantung pada kemampuan berargumentasi, tetapi juga pada komunikasi, empati, kerja sama, dan pemahaman terhadap kepentingan semua pihak. Oleh karena itu, penguasaan teori dan pendekatan negosiasi menjadi kompetensi penting dalam menciptakan penyelesaian konflik yang konstruktif, berkeadilan, dan berkelanjutan di berbagai bidang kehidupan (Robbins & Judge, 2024; Thompson, 2024).

6.3 Tahapan Proses Negosiasi

Negosiasi merupakan proses komunikasi yang sistematis antara dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan berbeda untuk mencapai suatu kesepakatan yang dapat diterima bersama. Dalam praktiknya, negosiasi tidak dilakukan secara spontan, tetapi melalui serangkaian tahapan yang saling berkaitan. Setiap tahapan memiliki tujuan tertentu yang membantu para pihak memahami permasalahan, menyampaikan kepentingan, mengevaluasi alternatif solusi, hingga mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Penerapan tahapan negosiasi yang terstruktur akan meningkatkan efektivitas komunikasi, mengurangi kesalahpahaman, serta memperbesar peluang tercapainya penyelesaian konflik yang berkelanjutan. Oleh karena itu,

pemahaman terhadap tahapan proses negosiasi menjadi kompetensi penting dalam manajemen konflik, kepemimpinan, maupun hubungan bisnis (Lewicki, Barry, & Saunders, 2024).

1. Tahap pertama dalam proses negosiasi adalah persiapan (*preparation*). Tahap ini merupakan fondasi keberhasilan negosiasi karena seluruh informasi yang diperlukan dikumpulkan sebelum proses komunikasi dimulai. Pada tahap persiapan, setiap pihak mengidentifikasi tujuan negosiasi, kepentingan utama, batas minimum yang dapat diterima, alternatif penyelesaian, serta kemungkinan strategi yang akan digunakan. Selain itu, dilakukan analisis terhadap karakteristik pihak lawan, kondisi lingkungan, serta berbagai faktor yang dapat memengaruhi jalannya negosiasi. Persiapan yang matang akan meningkatkan kepercayaan diri negosiator dan memperkuat posisi tawar selama proses negosiasi berlangsung (Fisher, Ury, & Patton, 2024).
2. Tahap kedua adalah pembukaan (*opening*), yaitu tahap awal pertemuan negosiasi yang bertujuan membangun hubungan kerja yang positif antara para pihak. Pada tahap ini dilakukan pengenalan, penjelasan tujuan pertemuan, penyampaian aturan dasar negosiasi, serta penciptaan suasana komunikasi yang terbuka dan saling menghormati. Pembukaan yang baik mampu membangun kepercayaan (*trust*), mengurangi ketegangan, serta menciptakan

lingkungan yang kondusif untuk berdiskusi. Oleh karena itu, kemampuan komunikasi interpersonal menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan tahap pembukaan (Robbins & Judge, 2024).

3. Tahap ketiga adalah identifikasi dan klarifikasi masalah (*problem identification and clarification*). Pada tahap ini setiap pihak diberikan kesempatan untuk menyampaikan pandangan, kebutuhan, kepentingan, serta permasalahan yang menjadi sumber konflik. Negosiator harus menerapkan keterampilan mendengarkan secara aktif (*active listening*), mengajukan pertanyaan klarifikasi, dan menghindari penilaian yang bersifat emosional agar seluruh informasi yang disampaikan dapat dipahami secara objektif. Tahap ini bertujuan menemukan akar penyebab konflik sehingga solusi yang dihasilkan benar-benar mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi (DeVito, 2024).
4. Tahap keempat adalah pertukaran informasi dan eksplorasi kepentingan (*information exchange*). Setelah permasalahan dipahami, para pihak mulai bertukar informasi yang relevan mengenai kepentingan, prioritas, harapan, maupun keterbatasan masing-masing. Pada tahap ini fokus negosiasi tidak lagi hanya pada posisi (*position*), tetapi lebih kepada kepentingan (*interest*) yang mendasari setiap tuntutan. Pendekatan ini memungkinkan para pihak menemukan

kesamaan tujuan serta mengembangkan alternatif penyelesaian yang lebih kreatif. Semakin terbuka proses pertukaran informasi, semakin besar peluang tercapainya solusi yang menguntungkan semua pihak (*win-win solution*) (Thompson, 2024).

5. Tahap kelima adalah tawar-menawar (*bargaining*). Pada tahap ini para pihak mulai mengajukan berbagai alternatif penyelesaian melalui proses kompromi, konsesi, maupun penyesuaian terhadap kepentingan masing-masing. Tawar-menawar dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan keuntungan, risiko, serta dampak dari setiap alternatif yang diajukan. Negosiator yang efektif akan berusaha menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan pribadi dan pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan pihak lain. Oleh karena itu, kemampuan komunikasi asertif, pengendalian emosi, dan fleksibilitas berpikir sangat diperlukan dalam tahap ini (Lewicki et al., 2024).
6. Tahap keenam adalah pencapaian kesepakatan (*agreement*). Setelah proses tawar-menawar menghasilkan solusi yang dapat diterima bersama, para pihak menyusun kesepakatan secara jelas dan terperinci. Kesepakatan biasanya mencakup hak dan kewajiban masing-masing pihak, mekanisme pelaksanaan, jadwal implementasi, serta prosedur penyelesaian apabila di kemudian hari muncul permasalahan baru. Kesepakatan yang baik harus bersifat

realistis, adil, dapat dilaksanakan, serta dipahami oleh seluruh pihak yang terlibat. Dokumentasi hasil negosiasi juga diperlukan agar seluruh pihak memiliki acuan yang sama dalam melaksanakan hasil kesepakatan (Moore, 2024).

7. Tahap ketujuh adalah pelaksanaan dan evaluasi (*implementation and evaluation*). Setelah kesepakatan dicapai, setiap pihak bertanggung jawab melaksanakan hasil negosiasi sesuai dengan komitmen yang telah disepakati. Pada tahap ini dilakukan pemantauan terhadap pelaksanaan kesepakatan serta evaluasi mengenai efektivitas solusi yang telah diterapkan. Apabila ditemukan kendala atau perubahan kondisi, para pihak dapat melakukan negosiasi ulang untuk menyesuaikan isi kesepakatan dengan situasi yang berkembang. Evaluasi menjadi bagian penting karena memastikan bahwa hasil negosiasi benar-benar mampu menyelesaikan konflik secara berkelanjutan (Luthans, 2024).

Keberhasilan setiap tahapan negosiasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan komunikasi, kecerdasan emosional, tingkat kepercayaan antar pihak, budaya organisasi, serta penggunaan teknologi komunikasi. Dalam era digital, proses negosiasi semakin banyak dilakukan melalui konferensi video, surat elektronik (*email*), dan platform kolaborasi daring. Meskipun memberikan efisiensi waktu dan biaya, negosiasi digital

memerlukan keterampilan komunikasi yang lebih baik karena terbatasnya isyarat nonverbal dan meningkatnya risiko salah tafsir terhadap pesan yang disampaikan. Oleh karena itu, pemilihan media komunikasi yang tepat menjadi bagian penting dalam setiap tahapan negosiasi modern (Turban, Pollard, & Wood, 2024).

Tahapan proses negosiasi merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari persiapan, pembukaan, identifikasi masalah, pertukaran informasi, tawar-menawar, pencapaian kesepakatan, hingga pelaksanaan dan evaluasi hasil negosiasi. Setiap tahapan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa konflik dapat diselesaikan secara sistematis, adil, dan saling menguntungkan. Keberhasilan negosiasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan berargumentasi, tetapi juga oleh komunikasi yang efektif, pengendalian emosi, empati, serta kemampuan membangun hubungan yang baik dengan pihak lain. Oleh karena itu, penguasaan tahapan negosiasi menjadi kompetensi yang sangat diperlukan dalam organisasi, dunia bisnis, maupun berbagai aspek kehidupan sosial di era modern (Robbins & Judge, 2024; Fisher et al., 2024).

6.4 Hambatan dan Tantangan dalam Negosiasi dan Mediasi

1. Perbedaan Kepentingan Antar Pihak

Perbedaan kepentingan merupakan hambatan utama dalam proses negosiasi dan mediasi karena setiap pihak umumnya memiliki tujuan, kebutuhan, serta harapan yang berbeda. Dalam situasi konflik, masing-masing pihak cenderung

mempertahankan kepentingannya sehingga sulit mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama. Semakin besar perbedaan kepentingan, semakin kompleks pula proses negosiasi yang harus dilakukan. Oleh karena itu, negosiator maupun mediator perlu mampu mengidentifikasi kepentingan mendasar (*underlying interests*) dari setiap pihak agar solusi yang dihasilkan tidak hanya menyelesaikan posisi yang diperdebatkan, tetapi juga memenuhi kebutuhan utama para pihak secara berimbang. Pendekatan berbasis kepentingan (*interest-based negotiation*) terbukti lebih efektif dalam menghasilkan kesepakatan yang berkelanjutan dibandingkan pendekatan yang hanya berfokus pada posisi masing-masing pihak (Robbins & Judge, 2024; Fisher, Ury, & Patton, 2025).

2. Komunikasi yang Tidak Efektif

Komunikasi yang kurang efektif menjadi salah satu tantangan terbesar dalam negosiasi dan mediasi. Hambatan komunikasi dapat berupa penyampaian informasi yang tidak jelas, penggunaan bahasa yang ambigu, kurangnya kemampuan mendengarkan secara aktif, serta munculnya asumsi yang keliru terhadap maksud pihak lain. Dalam proses negosiasi, miskomunikasi sering menyebabkan kesalahpahaman yang memperbesar konflik dan menghambat tercapainya kesepakatan. Oleh karena itu, keberhasilan negosiasi sangat bergantung pada

kemampuan seluruh pihak untuk menyampaikan pesan secara jelas, memberikan kesempatan kepada pihak lain untuk berbicara, serta melakukan klarifikasi apabila terdapat informasi yang belum dipahami secara utuh (Kinicki & Fugate, 2024).

3. Emosi yang Tidak Terkendali

Negosiasi dan mediasi sering melibatkan konflik yang memunculkan emosi seperti marah, kecewa, frustrasi, takut, atau rasa tidak percaya. Emosi yang tidak terkendali dapat menyebabkan individu mengambil keputusan secara impulsif, sulit menerima pendapat pihak lain, serta memperburuk hubungan antar pihak yang berkonflik. Dalam kondisi tersebut, proses negosiasi menjadi kurang objektif karena lebih didominasi oleh reaksi emosional daripada pertimbangan rasional. Oleh sebab itu, kemampuan mengelola emosi (*emotional intelligence*) menjadi kompetensi penting bagi negosiator maupun mediator agar proses penyelesaian konflik tetap berlangsung secara konstruktif dan produktif (Goleman, 2024).

4. Kurangnya Kepercayaan Antar Pihak

Rendahnya tingkat kepercayaan (*trust*) menjadi hambatan yang sering menghambat keberhasilan negosiasi maupun mediasi. Ketika salah satu pihak meragukan niat baik pihak lain, mereka cenderung menutup informasi,

mempertahankan posisi secara berlebihan, atau bahkan menolak setiap usulan yang diajukan. Kondisi ini membuat proses negosiasi berlangsung lebih lama dan sulit menghasilkan kesepakatan yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, mediator perlu membangun suasana yang netral, transparan, dan saling menghormati agar kepercayaan dapat tumbuh secara bertahap selama proses penyelesaian konflik berlangsung (Northouse, 2025).

5. Ketidakseimbangan Kekuatan (*Power Imbalance*)

Perbedaan kekuasaan, kewenangan, sumber daya, maupun pengaruh antar pihak dapat menjadi tantangan serius dalam negosiasi dan mediasi. Pihak yang memiliki kekuatan lebih besar sering kali mendominasi proses negosiasi sehingga pihak yang lebih lemah merasa tertekan atau tidak memiliki kesempatan menyampaikan kepentingannya secara adil. Kondisi tersebut berpotensi menghasilkan kesepakatan yang tidak seimbang dan sulit dipertahankan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, mediator memiliki peran penting dalam menjaga keseimbangan proses negosiasi agar seluruh pihak memperoleh kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Moore, 2025).

6. Perbedaan Budaya dan Nilai

Dalam era globalisasi, negosiasi dan mediasi semakin sering melibatkan individu maupun organisasi yang berasal dari

latar belakang budaya, bahasa, agama, serta nilai sosial yang berbeda. Perbedaan tersebut dapat memengaruhi cara berkomunikasi, gaya bernegosiasi, persepsi terhadap waktu, pengambilan keputusan, hingga cara menyelesaikan konflik. Apabila tidak dipahami dengan baik, perbedaan budaya dapat menimbulkan kesalahpahaman yang menghambat tercapainya kesepakatan. Oleh karena itu, kompetensi komunikasi lintas budaya (*cross-cultural communication*) menjadi salah satu keterampilan penting bagi negosiator dan mediator dalam menghadapi konflik pada lingkungan global (UNESCO, 2024).

7. Kurangnya Informasi dan Transparansi

Negosiasi yang efektif memerlukan informasi yang akurat, lengkap, dan dapat dipercaya. Namun, dalam praktiknya sering ditemukan kondisi di mana salah satu pihak sengaja menyembunyikan informasi, memberikan data yang tidak lengkap, atau bahkan menyampaikan informasi yang menyesatkan demi memperoleh keuntungan tertentu. Kurangnya transparansi tersebut menyebabkan proses negosiasi menjadi tidak objektif dan berpotensi menghasilkan keputusan yang tidak tepat. Oleh karena itu, setiap pihak perlu mengedepankan prinsip keterbukaan informasi yang relevan agar proses mediasi dan negosiasi berlangsung secara adil serta menghasilkan kesepakatan yang berkualitas (Daft, 2024).

8. Pengaruh Teknologi dan Negosiasi Digital

Perkembangan teknologi informasi telah melahirkan praktik negosiasi dan mediasi secara daring (*online negotiation dan online mediation*). Meskipun memberikan kemudahan dan efisiensi, penggunaan teknologi juga menghadirkan tantangan baru seperti keterbatasan komunikasi nonverbal, gangguan teknis, keamanan data, serta rendahnya kedekatan emosional antar pihak. Selain itu, komunikasi melalui platform digital berpotensi meningkatkan risiko salah tafsir terhadap pesan yang disampaikan. Oleh karena itu, organisasi perlu memanfaatkan teknologi yang aman, stabil, serta didukung oleh etika komunikasi digital agar proses negosiasi tetap berjalan secara efektif (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2024; Gartner, 2024).

9. Kurangnya Kompetensi Negosiator dan Mediator

Keberhasilan negosiasi dan mediasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pihak yang terlibat dalam mengelola konflik. Negosiator maupun mediator yang kurang memiliki pengetahuan, pengalaman, keterampilan komunikasi, kemampuan analisis masalah, dan teknik penyelesaian konflik cenderung mengalami kesulitan dalam mencapai kesepakatan yang optimal. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, simulasi negosiasi, dan sertifikasi profesi menjadi langkah penting

dalam meningkatkan kualitas penyelesaian konflik di berbagai sektor. Kompetensi profesional juga membantu mediator menjaga netralitas dan kredibilitas selama proses mediasi berlangsung (Robbins & Judge, 2024).

10. Perubahan Lingkungan yang Cepat dan Kompleks

Negosiasi dan mediasi pada era modern menghadapi tantangan akibat perubahan lingkungan yang berlangsung sangat cepat, seperti perkembangan teknologi, dinamika ekonomi global, perubahan regulasi, krisis geopolitik, hingga meningkatnya kompleksitas organisasi. Perubahan tersebut menyebabkan kepentingan para pihak juga berubah dengan cepat sehingga proses negosiasi memerlukan fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan pengambilan keputusan yang responsif. Oleh karena itu, negosiator dan mediator perlu memiliki wawasan strategis, kemampuan berpikir kritis, serta kesiapan menghadapi berbagai perubahan agar kesepakatan yang dicapai tetap relevan dan mampu memberikan manfaat jangka panjang bagi seluruh pihak yang terlibat (World Economic Forum, 2025; Northouse, 2025).

BAB VII

KONFLIK DALAM KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI

Dr. H. Moh. Subhan, MA.

7.1 Definisi dan Taksonomi Konflik dalam Ekosistem Organisasi

Konflik dalam ekosistem organisasi pada hakikatnya merupakan fenomena inheren yang muncul akibat adanya perbedaan persepsi, tujuan, nilai, maupun kelangkaan sumber daya di antara individu atau kelompok yang saling bergantung. Dalam diskursus kepemimpinan modern, konflik tidak lagi dipandang sebagai anomali yang harus dihilangkan sepenuhnya, melainkan sebagai realitas dinamis yang jika dikelola dengan tepat dapat menjadi katalisator perubahan. Secara mendalam, konflik organisasi dapat didefinisikan sebagai proses yang dimulai ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang dipedulikan oleh pihak pertama. Hal ini mencakup spektrum yang luas, mulai dari ketidaksepakatan halus mengenai prioritas kerja hingga perselisihan terbuka yang menghambat produktivitas. Pemahaman mengenai ekosistem organisasi ini penting karena organisasi bukanlah entitas statis; ia adalah jaringan hubungan

yang kompleks di mana setiap kebijakan, gaya kepemimpinan, dan struktur birokrasi memiliki potensi untuk menciptakan gesekan.

Taksonomi konflik dalam organisasi biasanya dikategorikan ke dalam tiga pilar utama berdasarkan lokus dan sifatnya. Pertama adalah konflik tugas, yang berkaitan dengan konten dan sasaran pekerjaan. Kedua adalah konflik hubungan, yang berfokus pada hubungan interpersonal dan sering kali bersifat disfungsional karena melibatkan ketegangan emosional dan permusuhan. Ketiga adalah konflik proses, yang berhubungan dengan bagaimana pekerjaan tersebut diselesaikan, termasuk delegasi tanggung jawab dan otoritas. Pemilahan ini membantu para pemimpin untuk mengidentifikasi akar permasalahan sebelum menentukan strategi intervensi yang sesuai. Mengutip referensi akademis yang kredibel untuk memperkuat dasar pemikiran ini, kita dapat merujuk pada karya Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge dalam buku mereka yang berjudul "*Organizational Behavior*", edisi ke-18, yang diterbitkan pada tahun 2019 oleh penerbit Pearson Education. Dalam literatur tersebut, Robbins dan Judge menguraikan bahwa transisi pandangan terhadap konflik telah bergeser dari pandangan tradisional yang menganggap konflik buruk, menuju pandangan interaksionis yang mendorong konflik pada level fungsional untuk menjaga organisasi tetap kritis dan kreatif.

Kendati bahwa keberhasilan seorang pemimpin sering kali diukur bukan dari ketiadaan konflik di unit kerjanya, melainkan dari kemampuannya melakukan navigasi di tengah perbedaan. Jika

kita membedah lebih jauh, konflik tugas pada tingkat yang moderat sebenarnya sangat diperlukan guna merangsang diskusi kritis yang mampu mencegah fenomena *groupthink* (pemikiran kelompok yang seragam tanpa evaluasi). Sebaliknya, konflik hubungan hampir selalu bersifat destruktif karena ia menyerang personalitas individu, yang pada akhirnya menurunkan komitmen organisasi dan meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar (*turnover intention*). Dalam konteks ekosistem organisasi yang kian kompleks di era digital, taksonomi konflik juga mulai merambah pada aspek virtualitas, di mana kegagalan komunikasi dalam tim jarak jauh sering kali memicu konflik proses yang berkepanjangan.

Penting untuk dipahami bahwa taksonomi ini bukanlah kategori yang kedap air; sering kali konflik tugas yang berkepanjangan dan tidak terselesaikan dengan kepala dingin dapat bermutasi menjadi konflik hubungan yang personal. Di sinilah peran kepemimpinan menjadi krusial untuk menjaga agar api konflik tetap berada pada level "hangat" untuk memacu kinerja, bukan "panas" yang menghanguskan kohesi tim. Analisis mendalam menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya keterbukaan yang tinggi cenderung memiliki taksonomi konflik tugas yang lebih dominan dibandingkan konflik hubungan. Hal ini dikarenakan anggota organisasi merasa aman secara psikologis untuk mendebat ide tanpa takut dianggap menyerang individu. Dengan demikian, pemahaman mengenai definisi dan kategorisasi konflik bukan sekadar latihan teoritis, melainkan instrumen diagnostik bagi

pemimpin untuk memetakan kesehatan mental dan operasional organisasinya. Penggunaan referensi dari Robbins dan Judge (2019) menegaskan bahwa meskipun dunia kerja terus berubah dengan teknologi, fundamental psikologi manusia dalam berinteraksi tetap berpusat pada bagaimana persepsi terhadap perbedaan dikelola dalam struktur formal maupun informal. Pada akhirnya, memahami taksonomi ini memungkinkan organisasi untuk membangun sistem mitigasi yang lebih resilien dalam menghadapi disrupsi internal maupun eksternal.

7.2 Psikologi Kepemimpinan: Mengelola Ego dan Ambiguitas Peran

Psikologi kepemimpinan dalam konteks pengelolaan ego dan ambiguitas peran merupakan studi tentang bagaimana stabilitas emosional dan kejernihan kognitif seorang pemimpin memengaruhi efektivitas organisasi. Ego dalam kepemimpinan sering kali menjadi pedang bermata dua; di satu sisi, ia memberikan kepercayaan diri yang diperlukan untuk mengambil keputusan sulit, namun di sisi lain, ego yang tidak terkendali dapat menciptakan titik buta (*blind spots*) yang menghambat umpan balik dan kolaborasi. Pemimpin yang didominasi oleh ego cenderung melihat perbedaan pendapat sebagai ancaman personal, bukan sebagai kontribusi profesional. Hal ini berkaitan erat dengan ambiguitas peran, yaitu kondisi di mana ekspektasi pekerjaan tidak didefinisikan dengan jelas, sehingga menimbulkan ketidakpastian

bagi pemimpin maupun pengikut. Ketika seorang pemimpin gagal mengelola egonya di tengah ambiguitas peran, ia cenderung melakukan kompensasi berlebihan dengan cara kontrol yang restriktif atau justru menarik diri dari tanggung jawab, yang keduanya sama-sama merusak kohesi tim.

Untuk memperdalam perspektif ini, kita dapat merujuk pada pemikiran Gary Yukl dalam bukunya yang sangat berpengaruh, "*Leadership in Organizations*", edisi ke-9, yang diterbitkan pada tahun 2020 oleh penerbit Pearson Education. Yukl menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kematangan sifat dan keterampilan antarpribadi. Dalam literatur tersebut, dijelaskan bahwa pemimpin yang efektif harus memiliki tingkat kesadaran diri yang tinggi untuk mengenali kapan ego mereka mulai mengintervensi pengambilan keputusan yang objektif. Ambiguitas peran, menurut Yukl, dapat dimitigasi melalui perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan secara seimbang, di mana kejelasan arahan diberikan tanpa mematikan otonomi bawahan.

Analisis terhadap kaitan antara ego dan ambiguitas peran menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki "kerendahan hati intelektual" (*intellectual humility*) justru lebih mampu menavigasi ketidakpastian. Ego yang sehat memungkinkan seorang pemimpin untuk mengakui bahwa mereka tidak memiliki semua jawaban di tengah situasi yang ambigu. Sebaliknya, pemimpin dengan ego yang rapuh sering kali merasa harus terlihat mahatahu, yang justru

memperparah ambiguitas peran di dalam tim karena instruksi yang diberikan sering kali didasarkan pada keinginan untuk mempertahankan citra diri daripada kebutuhan nyata organisasi. Dalam ekosistem yang dinamis, ambiguitas peran adalah hal yang mustahil dihilangkan sepenuhnya, namun manajemen ego yang baik memungkinkan pemimpin untuk mengomunikasikan ketidakpastian tersebut secara transparan, yang pada gilirannya justru membangun kepercayaan.

Lebih lanjut, analisis psikologis menunjukkan bahwa ambiguitas peran sering kali menjadi sumber stres utama yang memicu mekanisme pertahanan diri dari ego pemimpin. Saat batasan wewenang tidak jelas, ego akan mendorong pemimpin untuk berebut teritori atau merasa tidak aman terhadap kompetensi bawahannya. Oleh karena itu, kepemimpinan modern menuntut transformasi dari model "*heroik*" yang berbasis ego menjadi model "*fasilitatif*". Penggunaan rujukan dari Yukl (2020) menggarisbawahi bahwa kematangan psikologis untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kejelasan tujuan organisasi adalah fondasi dari keberlanjutan kepemimpinan. Pemimpin yang mampu menaklukkan egonya akan melihat ambiguitas bukan sebagai ancaman terhadap otoritas, melainkan sebagai ruang kreatif untuk mendefinisikan ulang arah organisasi secara partisipatif, sehingga menciptakan struktur yang lebih fleksibel namun tetap terarah.

7.3 Dinamika Konflik Antar-Kelompok dan Silo Struktural

Dinamika konflik antar-kelompok dan fenomena silo struktural merupakan tantangan sistemik yang sering muncul ketika unit-unit dalam organisasi mulai bekerja secara terisolasi dan lebih mengutamakan kepentingan departemen dibandingkan visi besar institusi. Secara psikologis, konflik antar-kelompok sering dipicu oleh identitas sosial yang kuat di dalam tim kecil, yang secara tidak sengaja menciptakan mentalitas "kita versus mereka". Silo struktural sendiri terjadi ketika hambatan komunikasi dan aliran informasi antar-divisi tersumbat, baik karena desain organisasi yang terlalu kaku maupun budaya kompetisi internal yang tidak sehat. Dampaknya, kolaborasi menjadi terhambat, terjadi duplikasi pekerjaan, dan munculnya kecurigaan antar-kelompok yang menguras energi organisasi. Membangun dinamika yang sehat memerlukan pemahaman bahwa struktur organisasi bukan sekadar bagan, melainkan jalur interaksi yang harus tetap cair dan transparan.

Sebagai rujukan otoritatif untuk membedah masalah ini, kita dapat merujuk pada karya Patrick Lencioni dalam bukunya yang berjudul *"Silos, Politics and Turf Wars: A Leadership Fable About Destroying the Barriers That Turn Colleagues Into Competitors"*, yang diterbitkan kembali dalam berbagai edisi relevan, termasuk literatur manajemen yang mendasari strategi integrasi organisasi hingga tahun 2016 oleh penerbit Jossey-Bass. Lencioni berpendapat bahwa silo dan konflik antar-kelompok bukanlah masalah teknis,

melainkan masalah kepemimpinan. Menurutnya, kegagalan dalam menyatukan tim di bawah satu tujuan tematik yang mendesak adalah penyebab utama lahirnya silo. Ketika pemimpin tidak memberikan prioritas yang jelas dan tunggal, setiap departemen akan menciptakan prioritas mereka sendiri, yang pada akhirnya akan berbenturan dengan departemen lainnya.

Bahwa silo struktural sering kali merupakan manifestasi dari rasa tidak aman secara organisasional. Kelompok-kelompok di dalam organisasi cenderung menimbun informasi atau sumber daya sebagai bentuk perlindungan diri agar tetap dianggap penting atau relevan. Konflik antar-kelompok ini diperparah jika sistem insentif organisasi hanya berbasis pada performa individu atau departemen, tanpa mempertimbangkan kontribusi lintas fungsi. Dalam kondisi seperti ini, kerja sama dianggap merugikan karena waktu yang dihabiskan untuk membantu departemen lain tidak "dihargai" oleh sistem evaluasi formal. Oleh karena itu, mengatasi konflik ini menuntut perombakan pada cara organisasi mendefinisikan kesuksesan, di mana indikator kinerja utama (KPI) harus mencakup aspek kolaborasi antar-divisi.

Lebih lanjut, analisis mendalam menunjukkan bahwa komunikasi informal memegang peranan vital dalam meruntuhkan silo. Silo struktural tumbuh subur di lingkungan yang birokrasinya terlalu formal, di mana setiap interaksi harus melalui prosedur yang panjang. Dengan menciptakan "ruang ketiga" atau proyek lintas departemen, organisasi dapat memaksa terjadinya asimilasi budaya

antar-kelompok. Penggunaan rujukan dari Lencioni menggarisbawahi bahwa kunci untuk menghancurkan silo adalah adanya *Thematic Goal* sebuah tujuan tunggal yang dipahami oleh semua orang dari tingkat atas hingga bawah. Ketika semua orang menarik beban ke arah yang sama, batas-batas artifisial antar-kelompok akan memudar dengan sendirinya. Dinamika konflik yang semula bersifat destruktif dapat diubah menjadi diskusi konstruktif mengenai cara terbaik mencapai tujuan bersama tersebut. Kesimpulannya, mengelola silo struktural bukan hanya tentang mengubah bagan organisasi, melainkan tentang mengubah perilaku kepemimpinan agar lebih inklusif dan bervisi integratif.

7.4 Strategi Resolusi: Dari Negosiasi hingga Mediasi Pihak Ketiga

Strategi resolusi konflik dalam sebuah organisasi merupakan rangkaian intervensi sistematis yang bertujuan untuk mengubah pertentangan yang destruktif menjadi kesepakatan yang produktif. Proses ini biasanya bergerak dalam sebuah spektrum, mulai dari pendekatan internal melalui negosiasi hingga keterlibatan eksternal melalui mediasi pihak ketiga. Negosiasi merupakan garda terdepan dalam resolusi konflik, di mana pihak-pihak yang terlibat berupaya mencari titik temu melalui pertukaran konsesi dan komunikasi langsung. Namun, ketika komunikasi mencapai titik jenuh atau kebuntuan (*deadlock*), organisasi memerlukan mekanisme yang lebih terstruktur. Di sinilah peran mediasi menjadi

krusial, di mana pihak ketiga yang netral hadir bukan untuk memaksakan keputusan, melainkan untuk memfasilitasi dialog, memperjelas isu, dan membantu para pihak menemukan solusi yang dapat diterima bersama. Keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada pemilihan momentum yang tepat serta kesiapan mental para aktor yang berkonflik untuk mengedepankan kepentingan organisasi di atas ego sektoral.

Untuk memahami dinamika ini secara lebih komprehensif, kita dapat merujuk pada pemikiran Roy J. Lewicki, Bruce Barry, dan David M. Saunders dalam buku fundamental mereka yang berjudul "*Negotiation*", edisi ke-8, yang diterbitkan pada tahun 2020 oleh penerbit McGraw-Hill Education. Dalam literatur ini, Lewicki dan kolega menekankan bahwa resolusi konflik yang efektif harus membedakan antara negosiasi distributif yang bersifat menangkalah (*zero-sum*) dengan negosiasi integratif yang mencari solusi menang-menang (*win-win*). Mereka menjelaskan bahwa ketika negosiasi integratif gagal karena tingginya ketegangan emosional atau kompleksitas isu, intervensi pihak ketiga menjadi kebutuhan manajerial untuk mengembalikan fokus pada pemecahan masalah secara kolaboratif.

Strategi resolusi ini menunjukkan bahwa transisi dari negosiasi ke mediasi sering kali terhambat oleh persepsi bahwa melibatkan pihak ketiga adalah tanda kegagalan kepemimpinan. Padahal, secara psikologis, kehadiran mediator sering kali mampu menurunkan reaktivitas emosional dan membuka sumbatan

informasi yang selama ini disembunyikan oleh pihak-pihak yang bertikai. Dalam negosiasi, pihak-pihak cenderung terjebak dalam "posisi" (apa yang mereka minta), sementara strategi resolusi yang matang akan menggali "kepentingan" (mengapa mereka memintanya). Strategi mediasi pihak ketiga, baik itu dilakukan oleh atasan langsung maupun konsultan eksternal, berfungsi sebagai katalis untuk menggeser fokus dari saling menyalahkan menuju eksplorasi opsi-opsi kreatif yang sebelumnya tidak terpikirkan.

Lebih jauh lagi, analisis mendalam terhadap spektrum resolusi ini mengungkapkan bahwa efektivitas mediasi sangat ditentukan oleh tingkat kepercayaan terhadap netralitas mediator. Jika mediator dianggap memihak, proses resolusi justru akan memperlebar konflik. Selain itu, strategi resolusi harus mempertimbangkan aspek budaya organisasi; dalam lingkungan yang sangat hierarkis, mediasi oleh pimpinan senior mungkin lebih efektif, sedangkan dalam organisasi yang egaliter, penggunaan mediator rekan sejawat atau profesional eksternal sering kali memberikan hasil yang lebih obyektif. Rujukan dari Lewicki dkk. (2020) menggarisbawahi bahwa negosiasi dan mediasi bukanlah proses yang terpisah secara kaku, melainkan merupakan kontinum manajemen konflik.

Maka strategi resolusi yang andal bukan hanya tentang mengakhiri perdebatan, melainkan tentang memperbaiki hubungan interpersonal dan struktural agar organisasi menjadi lebih resilien. Dengan menguasai teknik negosiasi dan memahami

kanan harus menarik pihak ketiga, seorang pemimpin dapat memastikan bahwa setiap friksi yang muncul tetap berada dalam kendali profesional dan tidak bermutasi menjadi krisis organisasi yang melumpuhkan.

7.5 Konflik Konstruktif: Mengubah Friksi menjadi Inovasi dan Kreativitas

Membangun konflik konstruktif dalam sebuah organisasi berarti mengubah paradigma dari penghindaran konflik menjadi pemanfaatan perbedaan pendapat sebagai mesin inovasi dan kreativitas. Konflik konstruktif atau fungsional terjadi ketika anggota tim merasa cukup aman secara psikologis untuk menyanggah ide, menantang status quo, dan mendebat asumsi tanpa merasa terancam secara personal. Friksi yang muncul dalam perdebatan intelektual ini sering kali menjadi pemantik bagi lahirnya solusi-solusi baru yang tidak akan muncul dalam lingkungan yang terlalu harmonis namun stagnan. Kuncinya terletak pada kemampuan pemimpin untuk menjaga agar konflik tetap berfokus pada tugas dan ide, bukan pada serangan antarpribadi, sehingga ketegangan yang dihasilkan justru meningkatkan pemahaman kolektif dan kualitas pengambilan keputusan.

Sebagai rujukan otoritatif dalam mendalami konsep ini, kita dapat merujuk pada karya Adam Grant dalam bukunya yang fenomenal, *"Think Again: The Power of Knowing What You Don't*

Know", yang diterbitkan pada tahun 2021 oleh penerbit Viking. Grant menjelaskan bahwa organisasi yang inovatif tidak memiliki lebih sedikit konflik dibandingkan organisasi yang gagal; perbedaannya terletak pada jenis konflik yang mereka alami. Grant menekankan pentingnya membangun "jaringan tantangan" (*challenge network*), di mana orang-orang didorong untuk memberikan kritik jujur demi penyempurnaan ide, bukan sekadar menjadi "jaringan pendukung" yang selalu setuju.

Konsep konflik konstruktif ini menunjukkan bahwa inovasi sering kali lahir dari titik temu antara perspektif yang saling bertentangan. Ketika friksi dikelola dengan semangat keingintahuan (*curiosity*), ia memaksa individu untuk mengevaluasi kembali logika mereka dan mempertimbangkan alternatif yang lebih efektif. Namun, transformasi friksi menjadi kreativitas memerlukan pondasi kepercayaan yang sangat kuat; tanpa kepercayaan, konflik tugas akan dengan mudah tergelincir menjadi konflik hubungan yang destruktif. Dalam konteks ini, rujukan dari Adam Grant (2021) mengingatkan kita bahwa kemampuan untuk "berpikir ulang" dan menerima ketidaksetujuan sebagai bentuk kolaborasi adalah kompetensi inti kepemimpinan masa kini. Analisis akhir menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menciptakan "gesekan sehat" untuk mencegah kepuasan diri yang berlebihan, sekaligus memastikan bahwa hasil dari setiap perdebatan adalah sintesis ide yang lebih kuat, bukan perpecahan tim. Dengan demikian, konflik konstruktif

bukan sekadar strategi penyelesaian masalah, melainkan sebuah budaya yang menghargai kebenaran di atas kenyamanan semu.

7.6 Budaya Komunikasi dan Sistem Deteksi Dini Potensi Konflik

Menciptakan budaya komunikasi yang sehat dan sistem deteksi dini potensi konflik merupakan fondasi bagi keberlanjutan organisasi di tengah dinamika perubahan yang cepat. Budaya komunikasi bukan sekadar ketersediaan saluran informasi, melainkan terciptanya ekosistem di mana transparansi, empati, dan kejujuran menjadi norma perilaku sehari-hari. Dalam organisasi yang memiliki budaya komunikasi kuat, informasi mengalir secara dua arah, memungkinkan aspirasi dari tingkat bawah terdengar oleh pembuat kebijakan, sementara visi dari tingkat atas dapat dipahami tanpa distorsi oleh pelaksana di lapangan. Sistem deteksi dini dalam konteks ini berfungsi sebagai "radar" organisasional yang menangkap sinyal-sinyal kecil berupa penurunan motivasi, perubahan pola interaksi, atau peningkatan keluhan administratif sebelum hal-hal tersebut meledak menjadi krisis terbuka. Pemimpin harus mampu mengintegrasikan instrumen formal seperti survei iklim organisasi dengan pendekatan informal seperti dialog rutin guna memetakan ketegangan yang tersembunyi di balik struktur formal.

Untuk memperkuat kerangka teoretis mengenai hal ini, kita dapat merujuk pada tiga sumber otoritatif. Pertama, Amy C.

Edmondson dalam bukunya *"The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth"* yang diterbitkan pada tahun 2018 oleh John Wiley & Sons. Edmondson menekankan bahwa deteksi dini konflik hanya mungkin terjadi jika terdapat keamanan psikologis, di mana anggota organisasi tidak merasa takut untuk menyuarakan kekhawatiran atau kesalahan mereka. Kedua, Joseph Grenny, David Maxfield, dkk. dalam buku *"Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High"* edisi ketiga, diterbitkan tahun 2021 oleh McGraw-Hill Education, yang menguraikan teknik komunikasi saat menghadapi isu-isu sensitif agar tidak berubah menjadi konflik destruktif. Ketiga, jurnal penelitian oleh K.A. Jehn dkk. (yang sering dikutip dalam literatur manajemen terbaru seperti dalam buku-buku referensi tahun 2015 ke atas dari penerbit Routledge atau Elsevier) mengenai manajemen konflik multidimensional, yang menjelaskan bagaimana pemantauan terhadap ketidakselarasan nilai dapat menjadi alat deteksi dini yang efektif.

Jadi penggabungan ketiga referensi ini menunjukkan bahwa sistem deteksi dini yang paling efektif tidak bersifat mekanis, melainkan bersifat kultural. Rujukan dari Edmondson (2018) menyadarkan kita bahwa tanpa keamanan psikologis, sistem pelaporan secanggih apa pun akan gagal karena orang cenderung menyembunyikan masalah demi keselamatan karir. Oleh karena itu, langkah pertama dalam deteksi dini adalah membangun kepercayaan. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa konflik

sering kali berakar pada "percakapan krusial" yang dihindari; rujukan dari Grenny dkk. (2021) memberikan solusi operasional bahwa organisasi harus melatih anggotanya untuk memiliki keberanian berbicara secara jujur namun tetap hormat. Ketika individu mampu mengomunikasikan rasa tidak nyamannya sejak dini, konflik tugas tidak akan memiliki waktu untuk bermutasi menjadi konflik personal yang berlarut-larut.

Selain itu, sistem deteksi dini harus mampu membedakan antara kebisingan (*noise*) biasa dan sinyal konflik yang nyata. Hal ini memerlukan kepekaan pemimpin dalam membaca dinamika kelompok, seperti adanya faksi-faksi yang mulai menutup diri atau penurunan kolaborasi lintas divisi. Secara analitis, budaya komunikasi yang preventif adalah budaya yang merayakan perbedaan pendapat di tahap awal perencanaan, bukan menekannya demi harmoni semu. Kesimpulannya, membangun budaya komunikasi dan sistem deteksi dini adalah upaya berkelanjutan untuk menyelaraskan perilaku manusia dengan tujuan organisasi. Melalui rujukan-rujukan di atas, terlihat jelas bahwa kepemimpinan yang inklusif harus memprioritaskan ketersediaan data emosional dan rasional secara bersamaan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya reaktif terhadap masalah yang muncul, tetapi proaktif dalam merajut kembali kohesi tim setiap kali terdapat tanda-tanda keretakan. Keberhasilan sistem ini pada akhirnya akan menciptakan organisasi yang lebih resilien, di mana setiap potensi konflik justru diolah menjadi peluang untuk

melakukan perbaikan sistemik dan penguatan hubungan interpersonal.

7.7 Etika Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan di Situasi Krisis

Etika kepemimpinan dalam pengambilan keputusan di tengah situasi krisis merupakan ujian krusial bagi integritas dan moralitas seorang pemimpin. Dalam kondisi darurat, tekanan waktu dan keterbatasan sumber daya sering kali memaksa pemimpin untuk mengambil keputusan sulit yang berdampak luas pada banyak pemangku kepentingan. Kepemimpinan etis menuntut keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dengan perlindungan martabat serta hak-hak individu yang terlibat. Di tengah krisis, godaan untuk mengabaikan prinsip moral demi efisiensi jangka pendek sangatlah besar, namun pemimpin yang beretika justru menjadikan nilai-nilai fundamental sebagai kompas yang memastikan bahwa keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan secara moral, meskipun hasilnya mungkin tidak selalu menyenangkan semua pihak.

Untuk membedah kompleksitas ini, kita dapat merujuk pada tiga sumber literatur yang relevan. Pertama adalah buku karya Joanne B. Ciulla yang berjudul "*Ethics, the Heart of Leadership*", edisi ke-3, yang diterbitkan pada tahun 2014 oleh penerbit Praeger. Ciulla menekankan bahwa kepemimpinan bukan sekadar persoalan efektivitas, melainkan persoalan moral tentang bagaimana

kekuasaan digunakan untuk melayani orang lain, terutama dalam kondisi genting. Kedua adalah karya Craig E. Johnson, "*Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*", edisi ke-7, yang diterbitkan pada tahun 2020 oleh SAGE Publications. Johnson menyoroti pentingnya karakter pemimpin dalam menghindari "bayang-bayang" kekuasaan yang merusak selama krisis melalui praktik transparansi dan akuntabilitas. Ketiga, artikel jurnal oleh O.C. Ferrell dan John Fraedrich dalam buku teks mereka "*Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*", edisi ke-13, yang diterbitkan pada tahun 2021 oleh Cengage Learning, yang memetakan kerangka kerja pengambilan keputusan etis dalam situasi berisiko tinggi.

Ketiga referensi ini menunjukkan bahwa etika dalam krisis bukanlah sebuah kemewahan, melainkan kebutuhan fungsional. Rujukan dari Ciulla (2014) memberikan fondasi bahwa keputusan yang diambil tanpa dasar etis akan kehilangan legitimasi di mata pengikut, yang pada akhirnya justru akan memperparah krisis. Sementara itu, pandangan Johnson (2020) mengingatkan bahwa krisis sering kali memperkuat bias kognitif pemimpin; oleh karena itu, etika berfungsi sebagai rem terhadap kecenderungan otoriter yang mungkin muncul saat pemimpin merasa terdesak. Analisis lebih lanjut terhadap model Ferrell dan Fraedrich (2021) menggarisbawahi bahwa pemimpin harus mampu melakukan analisis utilitas (kebaikan terbesar bagi jumlah terbanyak) tanpa mengorbankan hak-hak dasar minoritas.

Secara analitis, etika kepemimpinan dalam krisis juga melibatkan keberanian untuk mengakui ketidakpastian. Pemimpin yang etis tidak akan memberikan janji palsu demi menenangkan massa, melainkan berkomunikasi secara jujur mengenai risiko yang ada. Kesimpulannya, integritas seorang pemimpin diuji bukan saat keadaan tenang, melainkan saat ia harus memilih antara jalan yang mudah dan jalan yang benar di tengah badai. Penggunaan rujukan-rujukan di atas menegaskan bahwa keberhasilan penanganan krisis yang sejati hanya dapat dicapai jika keputusan yang diambil mampu memelihara kepercayaan publik dan menjaga kehormatan kemanusiaan dalam jangka panjang.

7.8 Kesimpulan

Secara komprehensif, narasi mengenai Konflik dalam Kepemimpinan dan Organisasi yang telah diuraikan memberikan gambaran bahwa konflik bukanlah sebuah anomali, melainkan elemen organik yang melekat dalam setiap struktur institusi. Kesimpulan utama dari seluruh pembahasan ini adalah bahwa efektivitas organisasi tidak ditentukan oleh ketiadaan friksi, melainkan oleh kematangan kepemimpinan dalam menavigasi perbedaan tersebut. Dimulai dari pemahaman taksonomi konflik, seorang pemimpin dituntut mampu membedakan antara konflik tugas yang bersifat produktif dan konflik hubungan yang bersifat destruktif. Melalui rujukan akademis yang kuat, terlihat jelas bahwa

manajemen ego dan kejelasan peran menjadi fondasi utama bagi seorang pemimpin untuk tetap objektif di tengah ambiguitas.

Dinamika antar-kelompok dan fenomena silo struktural menunjukkan bahwa hambatan komunikasi sering kali berakar pada masalah budaya dan kepemimpinan, bukan sekadar masalah teknis. Oleh karena itu, strategi resolusi yang bergerak dari negosiasi hingga mediasi pihak ketiga menjadi instrumen penting untuk memulihkan kohesi tim. Lebih jauh lagi, narasi ini menekankan pentingnya mentransformasi konflik menjadi energi kreatif melalui pembangunan keamanan psikologis, di mana setiap perbedaan pendapat dihargai sebagai bahan baku inovasi.

Terakhir, keberlanjutan organisasi sangat bergantung pada penciptaan budaya komunikasi yang transparan serta penerapan etika kepemimpinan yang teguh, terutama saat mengambil keputusan di situasi krisis. Dengan mengintegrasikan sistem deteksi dini dan komitmen moral, pemimpin tidak hanya mampu meredam potensi perpecahan, tetapi juga mampu memperkuat integritas dan kepercayaan pemangku kepentingan. Secara keseluruhan, buku ini menawarkan perspektif bahwa konflik, jika dikelola dengan kecerdasan emosional dan etika yang kuat, akan menjadi katalisator bagi pertumbuhan dan resiliensi organisasi di masa depan.

BAB VIII

KONFLIK SOSIAL DAN MULTIKULTURALISME

Drs. Sa'i, S.H., M.Ag.

8.1 Konsep Dasar Konflik Sosial dan Multikulturalisme

Konflik sosial merupakan suatu bentuk interaksi yang terjadi ketika individu, kelompok, atau komunitas memiliki perbedaan kepentingan, nilai, tujuan, keyakinan, maupun akses terhadap sumber daya sehingga menimbulkan pertentangan dalam kehidupan bermasyarakat. Konflik sosial merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari karena masyarakat terdiri atas individu-individu yang memiliki latar belakang budaya, agama, etnis, bahasa, pendidikan, serta status sosial yang berbeda. Dalam perspektif sosiologi modern, konflik sosial tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang bersifat negatif, tetapi juga sebagai bagian dari dinamika sosial yang dapat mendorong perubahan, pembaruan kebijakan, serta terciptanya keseimbangan sosial apabila dikelola secara tepat. Oleh karena itu, pemahaman mengenai konflik sosial menjadi penting dalam membangun kehidupan masyarakat yang harmonis dan berkeadilan (Giddens & Sutton, 2024).

Secara konseptual, konflik sosial merupakan proses pertentangan yang muncul akibat adanya perbedaan kepentingan atau persepsi antarindividu maupun antarkelompok dalam masyarakat. Konflik dapat terjadi karena perebutan sumber daya

ekonomi, perbedaan ideologi, ketimpangan sosial, diskriminasi, maupun perbedaan identitas budaya. Konflik sosial umumnya berkembang melalui beberapa tahapan, mulai dari munculnya ketidaksepakatan, meningkatnya ketegangan, terjadinya konfrontasi, hingga tercapainya penyelesaian atau rekonsiliasi. Apabila konflik tidak dikelola secara baik, dampaknya dapat meluas menjadi kekerasan sosial yang mengganggu stabilitas masyarakat dan pembangunan nasional (Ritzer & Stepnisky, 2024).

Salah satu faktor utama yang memengaruhi munculnya konflik sosial adalah keberagaman (*diversity*) dalam masyarakat. Keberagaman meliputi perbedaan suku, agama, ras, budaya, bahasa, adat istiadat, hingga tingkat ekonomi. Keberagaman tersebut merupakan kekayaan sosial yang dapat memperkuat identitas bangsa apabila dikelola secara baik. Namun demikian, apabila tidak disertai sikap saling menghargai dan toleransi, keberagaman juga berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, stereotip, prasangka, serta diskriminasi yang pada akhirnya memicu konflik sosial. Oleh karena itu, pengelolaan keberagaman menjadi salah satu aspek penting dalam menciptakan masyarakat yang damai dan inklusif (Robbins & Judge, 2024).

Dalam konteks tersebut, multikulturalisme berkembang sebagai suatu konsep yang menekankan penghargaan terhadap keberagaman budaya dalam masyarakat. Multikulturalisme merupakan pandangan yang mengakui bahwa setiap kelompok budaya memiliki hak yang sama untuk mempertahankan identitas,

tradisi, dan nilai-nilai budayanya tanpa mengalami diskriminasi. Konsep ini tidak hanya menekankan toleransi terhadap perbedaan, tetapi juga mendorong terciptanya kesetaraan, keadilan sosial, serta partisipasi aktif seluruh kelompok masyarakat dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Dengan demikian, multikulturalisme menjadi salah satu pendekatan penting dalam mencegah dan mengurangi konflik sosial di masyarakat yang majemuk (Banks, 2024).

Prinsip-prinsip dasar multikulturalisme meliputi pengakuan terhadap keberagaman, kesetaraan hak, toleransi, keadilan sosial, penghormatan terhadap identitas budaya, dan dialog antarbudaya. Prinsip pengakuan terhadap keberagaman mengajarkan bahwa perbedaan merupakan kondisi yang wajar dalam kehidupan masyarakat. Kesetaraan hak memastikan bahwa setiap individu memperoleh perlakuan yang sama tanpa memandang latar belakang budaya atau agama. Sementara itu, dialog antarbudaya bertujuan membangun komunikasi yang saling menghargai sehingga berbagai kelompok masyarakat dapat hidup berdampingan secara harmonis. Penerapan prinsip-prinsip tersebut menjadi landasan dalam menciptakan masyarakat yang inklusif dan demokratis (Parekh, 2024).

Konflik sosial dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa bentuk, antara lain konflik antarindividu, konflik antarkelompok, konflik horizontal, dan konflik vertikal. Konflik antarindividu terjadi antara dua orang atau lebih karena perbedaan kepentingan

atau persepsi. Konflik antarkelompok muncul akibat persaingan antar komunitas atau organisasi. Konflik horizontal terjadi di antara kelompok yang memiliki kedudukan sosial relatif sama, sedangkan konflik vertikal melibatkan kelompok masyarakat dengan pemerintah atau pihak yang memiliki kekuasaan lebih tinggi. Pemahaman terhadap berbagai bentuk konflik tersebut membantu menentukan strategi penyelesaian yang sesuai dengan karakteristik konflik yang dihadapi (Coser, 2024).

Dalam masyarakat multikultural, konflik sosial dapat dipicu oleh berbagai faktor, seperti kesenjangan ekonomi, diskriminasi, intoleransi, penyebaran informasi yang tidak benar (*hoaks*), politik identitas, serta lemahnya komunikasi antar kelompok. Selain itu, perkembangan teknologi informasi dan media sosial juga mempercepat penyebaran opini yang bersifat provokatif sehingga berpotensi memperbesar konflik apabila tidak diimbangi dengan literasi digital yang memadai. Oleh karena itu, pendidikan multikultural, komunikasi lintas budaya, serta penguatan nilai-nilai toleransi menjadi strategi penting dalam mencegah terjadinya konflik sosial di era digital (Castells, 2024).

Penyelesaian konflik sosial dalam masyarakat multikultural memerlukan pendekatan yang bersifat partisipatif dan kolaboratif. Beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain dialog antarbudaya, negosiasi, mediasi, rekonsiliasi, pendidikan multikultural, serta penguatan nilai-nilai kebangsaan. Dialog antarbudaya memungkinkan berbagai kelompok masyarakat saling

memahami perbedaan nilai dan budaya yang dimiliki, sedangkan mediasi membantu menciptakan kesepakatan melalui bantuan pihak ketiga yang netral. Pendekatan-pendekatan tersebut bertujuan membangun hubungan sosial yang harmonis, memperkuat solidaritas masyarakat, serta mengurangi potensi konflik di masa mendatang (Moore, 2024).

Perkembangan globalisasi semakin memperkuat pentingnya pemahaman mengenai konflik sosial dan multikulturalisme. Mobilitas penduduk yang tinggi, migrasi internasional, perkembangan teknologi komunikasi, serta interaksi antarbudaya yang semakin intensif menyebabkan masyarakat menjadi semakin beragam. Kondisi ini membuka peluang terjadinya kerja sama lintas budaya, tetapi juga meningkatkan potensi konflik apabila tidak disertai kemampuan komunikasi antarbudaya, penghargaan terhadap keberagaman, dan kebijakan publik yang inklusif. Oleh karena itu, organisasi maupun pemerintah perlu mengembangkan kebijakan yang mendukung keberagaman dan memperkuat integrasi sosial dalam menghadapi tantangan globalisasi (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2024).

Konflik sosial dan multikulturalisme merupakan dua konsep yang saling berkaitan dalam memahami dinamika kehidupan masyarakat yang majemuk. Konflik sosial muncul akibat adanya perbedaan kepentingan, nilai, maupun identitas, sedangkan multikulturalisme menawarkan pendekatan yang menekankan

penghargaan terhadap keberagaman, kesetaraan, dan dialog antarbudaya sebagai dasar menciptakan kehidupan yang harmonis. Melalui penerapan nilai-nilai toleransi, komunikasi yang efektif, pendidikan multikultural, serta penyelesaian konflik secara damai, masyarakat dapat mengelola keberagaman sebagai kekuatan untuk membangun persatuan, keadilan sosial, dan pembangunan yang berkelanjutan di era global (Giddens & Sutton, 2024; Banks, 2024).

8.2 Faktor Penyebab Konflik dalam Masyarakat Multikultural

1. Perbedaan Nilai dan Budaya

Perbedaan nilai, norma, adat istiadat, dan budaya merupakan faktor utama yang memicu konflik dalam masyarakat multikultural. Setiap kelompok masyarakat memiliki cara pandang, kebiasaan, dan sistem nilai yang berkembang sesuai dengan latar belakang sejarah dan lingkungan sosialnya. Ketika perbedaan tersebut tidak disertai dengan sikap saling menghormati dan toleransi, maka potensi terjadinya kesalahpahaman, prasangka, dan pertentangan akan meningkat. Dalam masyarakat modern yang semakin beragam akibat globalisasi dan mobilitas penduduk, kemampuan memahami keberagaman budaya menjadi sangat penting untuk menciptakan kehidupan sosial yang harmonis. Oleh karena itu, pendidikan multikultural dan penguatan nilai toleransi menjadi strategi

utama dalam mencegah konflik sosial berbasis budaya (UNESCO, 2024; Robbins & Judge, 2024).

2. Perbedaan Agama dan Keyakinan

Keberagaman agama merupakan salah satu kekayaan masyarakat multikultural, tetapi juga dapat menjadi sumber konflik apabila tidak dikelola dengan baik. Konflik dapat muncul akibat sikap intoleransi, diskriminasi, fanatisme yang berlebihan, penyebaran ujaran kebencian, maupun kurangnya pemahaman terhadap ajaran agama lain. Selain itu, politisasi isu keagamaan sering memperburuk hubungan antarumat beragama sehingga memperbesar potensi konflik sosial. Oleh karena itu, dialog antarumat beragama, penghormatan terhadap kebebasan beragama, serta penegakan prinsip moderasi beragama menjadi langkah penting dalam membangun kehidupan masyarakat yang damai dan inklusif (United Nations, 2024).

3. Perbedaan Etnis dan Ras

Keberagaman etnis dan ras sering menjadi faktor penyebab konflik apabila muncul stereotip, prasangka, diskriminasi, maupun perlakuan yang tidak adil terhadap kelompok tertentu. Konflik etnis biasanya dipicu oleh persaingan ekonomi, perebutan sumber daya, ketimpangan sosial, atau pengalaman sejarah yang belum terselesaikan. Dalam masyarakat multikultural, keberagaman etnis seharusnya menjadi modal sosial yang memperkaya kehidupan

bersama, bukan menjadi alasan untuk menciptakan segregasi maupun permusuhan. Oleh sebab itu, pemerintah dan masyarakat perlu mengembangkan kebijakan yang menjamin kesetaraan hak serta mendorong interaksi positif antarkelompok etnis (UNESCO, 2024).

4. Kesenjangan Sosial dan Ekonomi

Ketimpangan ekonomi merupakan salah satu faktor yang paling sering memicu konflik dalam masyarakat multikultural. Perbedaan tingkat pendapatan, akses terhadap pendidikan, kesempatan kerja, layanan kesehatan, dan distribusi sumber daya dapat menimbulkan rasa ketidakadilan di kalangan masyarakat. Apabila kesenjangan tersebut terjadi bersamaan dengan perbedaan etnis, agama, atau budaya, maka potensi konflik menjadi semakin besar karena identitas kelompok sering digunakan sebagai simbol ketidakadilan sosial. Oleh karena itu, pembangunan yang inklusif dan pemerataan kesejahteraan menjadi langkah strategis dalam mengurangi konflik sosial di masyarakat yang beragam (World Bank, 2024).

5. Kurangnya Komunikasi dan Interaksi Sosial

Minimnya komunikasi antarindividu maupun antarkelompok dapat menyebabkan munculnya kesalahpahaman, prasangka, dan stereotip negatif yang memicu konflik. Dalam masyarakat multikultural, komunikasi yang terbatas menyebabkan setiap kelompok

hanya memahami budaya dan nilai kelompoknya sendiri tanpa mengenal kelompok lain secara lebih mendalam. Akibatnya, informasi yang tidak benar atau isu yang berkembang di masyarakat lebih mudah dipercaya dan memperbesar konflik. Oleh karena itu, peningkatan interaksi sosial melalui dialog, kerja sama, dan kegiatan lintas budaya sangat penting untuk membangun saling pengertian serta memperkuat kohesi sosial (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2024).

6. Penyebaran Informasi yang Salah (Misinformasi dan Disinformasi)

Perkembangan teknologi digital dan media sosial telah mempercepat penyebaran informasi, tetapi juga meningkatkan risiko penyebaran misinformasi, disinformasi, dan ujaran kebencian. Berita palsu yang berkaitan dengan isu suku, agama, ras, dan antargolongan (SARA) sering memicu konflik dalam masyarakat multikultural karena mampu memengaruhi opini publik secara cepat. Algoritma media sosial yang memperkuat polarisasi juga dapat memperbesar perbedaan pandangan antar kelompok masyarakat. Oleh sebab itu, peningkatan literasi digital, verifikasi informasi, dan penguatan regulasi terhadap penyebaran konten provokatif menjadi langkah

penting dalam mencegah konflik berbasis informasi digital (OECD, 2024; UNESCO, 2024).

7. Persaingan dalam Memperebutkan Sumber Daya

Persaingan memperoleh sumber daya yang terbatas, seperti lahan, pekerjaan, pendidikan, air, maupun bantuan pemerintah, sering menjadi pemicu konflik di masyarakat multikultural. Konflik akan semakin kompleks apabila persaingan tersebut melibatkan kelompok yang memiliki identitas budaya, etnis, atau agama yang berbeda. Dalam situasi seperti ini, konflik tidak lagi dipandang sebagai persoalan ekonomi semata, tetapi berkembang menjadi konflik identitas yang lebih sulit diselesaikan. Oleh karena itu, pemerintah perlu menerapkan kebijakan distribusi sumber daya yang adil, transparan, dan berpihak pada kepentingan seluruh masyarakat tanpa diskriminasi (World Bank, 2024).

8. Diskriminasi dan Ketidakadilan Sosial

Perlakuan diskriminatif terhadap kelompok tertentu merupakan faktor yang dapat memperbesar konflik dalam masyarakat multikultural. Diskriminasi dapat terjadi dalam bentuk pembatasan akses terhadap pendidikan, pekerjaan, pelayanan publik, maupun partisipasi politik berdasarkan identitas budaya, agama, etnis, atau ras. Ketidakadilan tersebut dapat menimbulkan rasa kecewa, ketidakpercayaan terhadap pemerintah, hingga memicu

aksi protes maupun konflik horizontal. Oleh karena itu, penegakan prinsip kesetaraan, perlindungan hak asasi manusia, serta kebijakan yang inklusif menjadi fondasi penting dalam membangun masyarakat multikultural yang harmonis (United Nations, 2024).

9. Pengaruh Politik Identitas

Politik identitas menjadi salah satu penyebab konflik yang semakin menonjol di era modern. Penggunaan identitas etnis, agama, budaya, atau kelompok tertentu sebagai alat untuk memperoleh dukungan politik sering menimbulkan polarisasi di masyarakat. Kondisi ini diperparah oleh penyebaran propaganda melalui media sosial yang memperkuat sentimen kelompok dan memperlemah rasa persatuan. Akibatnya, masyarakat lebih mudah terpecah ke dalam kelompok-kelompok yang saling berlawanan sehingga konflik sosial menjadi lebih sulit diselesaikan. Oleh karena itu, pendidikan demokrasi, penguatan nilai kebangsaan, dan etika politik menjadi langkah penting dalam mengurangi dampak negatif politik identitas (World Economic Forum, 2025).

10. Lemahnya Penegakan Hukum dan Tata Kelola Sosial

Faktor terakhir yang memengaruhi konflik dalam masyarakat multikultural adalah lemahnya penegakan hukum dan tata kelola pemerintahan. Ketika hukum diterapkan secara tidak adil atau terdapat diskriminasi

dalam penyelesaian konflik, masyarakat akan kehilangan kepercayaan terhadap institusi negara. Kondisi tersebut dapat mendorong masyarakat menyelesaikan konflik melalui tindakan kekerasan atau main hakim sendiri. Oleh karena itu, penegakan hukum yang adil, transparan, tidak diskriminatif, serta didukung oleh sistem pemerintahan yang akuntabel sangat penting untuk menjaga stabilitas sosial dan memperkuat integrasi masyarakat multikultural (United Nations Development Programme [UNDP], 2024; World Bank, 2024).

8.3 Resolusi Konflik dalam Masyarakat Multikultural

Resolusi konflik merupakan proses penyelesaian konflik secara damai melalui berbagai pendekatan yang bertujuan mengakhiri pertentangan, memperbaiki hubungan antar pihak, serta menciptakan kondisi yang harmonis dan berkelanjutan. Dalam masyarakat multikultural, resolusi konflik memiliki peran yang sangat penting karena masyarakat terdiri atas individu dan kelompok dengan latar belakang budaya, agama, suku, bahasa, serta nilai yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat menjadi sumber kekayaan sosial, tetapi juga berpotensi menimbulkan konflik apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, resolusi konflik dalam masyarakat multikultural tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah, tetapi juga pada pembangunan hubungan

yang saling menghormati dan menghargai keberagaman sebagai bagian dari kehidupan bersama (Giddens & Sutton, 2024).

Secara konseptual, resolusi konflik merupakan serangkaian upaya sistematis untuk mengidentifikasi akar permasalahan, memahami kepentingan para pihak, serta mencari solusi yang dapat diterima bersama melalui komunikasi, negosiasi, mediasi, atau pendekatan kolaboratif lainnya. Berbeda dengan manajemen konflik yang bertujuan mengendalikan konflik agar tidak berkembang menjadi lebih besar, resolusi konflik berupaya menyelesaikan penyebab utama konflik sehingga hubungan sosial dapat dipulihkan secara berkelanjutan. Dalam masyarakat multikultural, resolusi konflik juga menekankan pentingnya penghormatan terhadap identitas budaya, kesetaraan hak, dan keadilan sosial sebagai dasar terciptanya perdamaian (Moore, 2024).

Salah satu prinsip utama dalam resolusi konflik masyarakat multikultural adalah pengakuan terhadap keberagaman. Prinsip ini menegaskan bahwa setiap kelompok budaya memiliki hak yang sama untuk mempertahankan identitas, nilai, tradisi, dan keyakinannya tanpa mengalami diskriminasi. Pengakuan terhadap keberagaman membantu mengurangi prasangka, stereotip, dan sikap eksklusif yang sering menjadi pemicu konflik sosial. Ketika setiap kelompok merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, peluang terciptanya dialog yang konstruktif dan penyelesaian konflik secara damai akan semakin besar (Banks, 2024).

Komunikasi menjadi elemen yang sangat penting dalam proses resolusi konflik. Komunikasi yang terbuka, jujur, dan saling menghormati memungkinkan pihak-pihak yang berkonflik untuk menyampaikan kepentingan, kebutuhan, dan pandangannya secara jelas tanpa menggunakan kekerasan. Dalam masyarakat multikultural, komunikasi antarbudaya (*intercultural communication*) memiliki peran strategis karena membantu individu memahami perbedaan nilai, norma, simbol, dan cara berkomunikasi yang dimiliki kelompok lain. Melalui komunikasi yang efektif, kesalahpahaman dapat diminimalkan sehingga peluang tercapainya kesepahaman menjadi lebih besar (DeVito, 2024).

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam resolusi konflik adalah negosiasi. Negosiasi merupakan proses komunikasi langsung antara pihak-pihak yang berkonflik untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan semua pihak (*win-win solution*). Dalam masyarakat multikultural, negosiasi dilakukan dengan mempertimbangkan nilai-nilai budaya, norma sosial, dan kepentingan masing-masing kelompok agar solusi yang dihasilkan dapat diterima secara luas. Pendekatan negosiasi berbasis kepentingan (*interest-based negotiation*) dinilai lebih efektif dibandingkan negosiasi yang hanya berfokus pada posisi masing-masing pihak karena mampu menghasilkan solusi yang lebih adil dan berkelanjutan (Fisher, Ury, & Patton, 2024).

Selain negosiasi, mediasi juga menjadi metode penting dalam resolusi konflik masyarakat multikultural. Mediasi melibatkan pihak ketiga yang netral (*mediator*) untuk membantu para pihak membangun komunikasi, mengidentifikasi akar konflik, serta memfasilitasi pencarian solusi bersama. Mediator tidak memiliki kewenangan untuk memutuskan hasil konflik, tetapi berperan menciptakan suasana dialog yang terbuka dan kondusif. Dalam masyarakat yang memiliki keberagaman budaya, mediator juga harus memahami sensitivitas budaya, nilai-nilai lokal, serta karakteristik sosial masyarakat agar proses mediasi dapat berlangsung secara efektif dan diterima oleh semua pihak (Moore, 2024).

Pendidikan multikultural merupakan strategi preventif yang sangat penting dalam mendukung resolusi konflik. Pendidikan ini bertujuan menanamkan nilai-nilai toleransi, penghormatan terhadap keberagaman, kesetaraan, keadilan sosial, dan kerja sama sejak usia dini. Melalui pendidikan multikultural, masyarakat didorong untuk memahami bahwa perbedaan bukan merupakan ancaman, melainkan kekayaan yang dapat memperkuat kehidupan bersama. Selain itu, pendidikan juga membantu mengembangkan kemampuan berpikir kritis, empati, serta keterampilan komunikasi yang diperlukan dalam menyelesaikan konflik secara damai (Banks, 2024).

Dalam era digital, resolusi konflik menghadapi tantangan baru akibat meningkatnya penggunaan media sosial dan teknologi

komunikasi. Penyebaran informasi yang tidak benar (*hoaks*), ujaran kebencian, serta provokasi melalui platform digital dapat mempercepat eskalasi konflik sosial, terutama pada masyarakat yang memiliki tingkat keberagaman tinggi. Oleh karena itu, literasi digital, etika bermedia sosial, serta kemampuan memverifikasi informasi menjadi bagian penting dalam strategi resolusi konflik modern. Pemerintah, lembaga pendidikan, media, dan masyarakat perlu bekerja sama dalam membangun ruang digital yang aman, inklusif, dan mendukung dialog yang sehat (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2024).

Keberhasilan resolusi konflik dalam masyarakat multikultural juga memerlukan dukungan dari pemerintah, tokoh masyarakat, tokoh agama, lembaga pendidikan, organisasi masyarakat sipil, dan seluruh elemen masyarakat. Pemerintah memiliki peran dalam menyusun kebijakan yang menjamin perlindungan hak-hak seluruh kelompok, memperkuat supremasi hukum, serta memfasilitasi dialog antarbudaya. Sementara itu, tokoh masyarakat dan tokoh agama dapat menjadi agen perdamaian yang membangun kepercayaan serta memperkuat nilai-nilai persatuan. Kolaborasi seluruh pihak akan menciptakan mekanisme penyelesaian konflik yang lebih efektif dan mampu menjaga stabilitas sosial dalam masyarakat yang majemuk (United Nations Development Programme [UNDP], 2024).

Resolusi konflik dalam masyarakat multikultural merupakan proses penyelesaian konflik yang menekankan dialog,

penghormatan terhadap keberagaman, komunikasi yang efektif, serta pencarian solusi yang adil dan berkelanjutan. Berbagai pendekatan seperti negosiasi, mediasi, pendidikan multikultural, komunikasi antarbudaya, dan literasi digital menjadi strategi penting dalam membangun perdamaian di tengah masyarakat yang beragam. Keberhasilan resolusi konflik sangat bergantung pada komitmen seluruh pihak untuk menghormati perbedaan, menjunjung tinggi keadilan, dan membangun kerja sama yang inklusif. Oleh karena itu, resolusi konflik menjadi fondasi penting dalam menciptakan masyarakat multikultural yang harmonis, demokratis, dan berkelanjutan di era globalisasi (Giddens & Sutton, 2024; Moore, 2024).

8.4 Keberagaman Budaya dalam Masyarakat Multikultural

Keberagaman budaya merupakan kondisi yang menunjukkan adanya perbedaan nilai, norma, adat istiadat, bahasa, agama, etnis, tradisi, serta cara hidup dalam suatu masyarakat. Dalam masyarakat multikultural, keberagaman budaya menjadi karakteristik utama yang mencerminkan kekayaan identitas sosial suatu bangsa. Indonesia merupakan salah satu contoh negara multikultural yang memiliki ratusan suku bangsa, bahasa daerah, serta berbagai agama dan kepercayaan yang hidup berdampingan. Keberagaman tersebut menjadi modal sosial yang sangat berharga dalam memperkuat persatuan dan pembangunan apabila dikelola melalui prinsip saling menghormati, toleransi, dan keadilan. Oleh

karena itu, pemahaman terhadap keberagaman budaya menjadi landasan penting dalam membangun kehidupan masyarakat yang harmonis dan inklusif (Banks, 2024).

Secara konseptual, masyarakat multikultural adalah masyarakat yang terdiri atas berbagai kelompok budaya yang memiliki identitas, nilai, dan tradisi yang berbeda, tetapi hidup bersama dalam satu sistem sosial dan politik. Multikulturalisme tidak hanya mengakui adanya perbedaan budaya, tetapi juga menekankan pentingnya penghormatan terhadap hak setiap kelompok untuk mempertahankan identitas budayanya. Dalam perspektif ini, setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam kehidupan sosial tanpa mengalami diskriminasi berdasarkan latar belakang budaya, etnis, agama, maupun bahasa. Dengan demikian, multikulturalisme menjadi pendekatan yang mendorong terciptanya masyarakat yang demokratis, inklusif, dan berkeadilan (Parekh, 2024).

Keberagaman budaya dalam masyarakat multikultural memiliki berbagai unsur yang saling melengkapi. Unsur tersebut meliputi bahasa, sistem kepercayaan, adat istiadat, kesenian, pakaian tradisional, makanan khas, sistem kekerabatan, hingga pola komunikasi yang berkembang dalam setiap kelompok budaya. Setiap unsur budaya tersebut membentuk identitas suatu komunitas sekaligus memperkaya kehidupan sosial masyarakat secara keseluruhan. Perbedaan budaya bukan merupakan penghalang bagi kehidupan bersama, melainkan sumber

pembelajaran yang dapat memperluas wawasan, meningkatkan kreativitas, dan memperkuat hubungan antarkelompok apabila disikapi secara positif (Giddens & Sutton, 2024).

Keberagaman budaya memberikan berbagai manfaat bagi masyarakat dan pembangunan nasional. Dari sisi sosial, keberagaman mendorong terciptanya sikap toleransi, saling menghargai, serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda. Dari sisi ekonomi, keberagaman budaya menjadi sumber kreativitas yang dapat mendukung perkembangan industri kreatif, pariwisata, kuliner, seni, dan ekonomi berbasis budaya. Selain itu, keberagaman juga memperkaya pengetahuan masyarakat melalui pertukaran pengalaman, inovasi, dan cara pandang yang berbeda. Oleh karena itu, pengelolaan keberagaman secara positif dapat meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dan memperkuat daya saing bangsa di tingkat global (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2024).

Meskipun memiliki banyak manfaat, keberagaman budaya juga dapat menimbulkan berbagai tantangan apabila tidak dikelola dengan baik. Perbedaan nilai, norma, keyakinan, maupun cara berkomunikasi berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, stereotip, prasangka, diskriminasi, hingga konflik sosial. Selain itu, perkembangan media sosial dan penyebaran informasi yang tidak akurat (*hoaks*) dapat memperbesar perbedaan antar kelompok apabila masyarakat tidak memiliki kemampuan literasi digital yang

memadai. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk membangun komunikasi antarbudaya yang efektif serta memperkuat nilai-nilai toleransi dalam kehidupan bermasyarakat (Castells, 2024).

Salah satu pendekatan penting dalam mengelola keberagaman budaya adalah pendidikan multikultural. Pendidikan multikultural bertujuan menanamkan nilai-nilai penghormatan terhadap perbedaan, kesetaraan hak, keadilan sosial, dan kerja sama antar kelompok sejak usia dini. Melalui pendidikan, masyarakat diajarkan untuk memahami bahwa setiap budaya memiliki nilai dan kontribusi yang sama pentingnya dalam kehidupan bersama. Pendidikan multikultural juga membantu mengurangi prasangka, meningkatkan empati, serta membangun karakter yang terbuka terhadap keberagaman. Dengan demikian, pendidikan menjadi instrumen strategis dalam menciptakan masyarakat yang harmonis dan inklusif (Banks, 2024).

Komunikasi antarbudaya (*intercultural communication*) memiliki peran yang sangat penting dalam masyarakat multikultural. Komunikasi antarbudaya merupakan proses pertukaran informasi antara individu atau kelompok yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda. Keberhasilan komunikasi antarbudaya dipengaruhi oleh kemampuan memahami perbedaan nilai, norma, bahasa, simbol, dan gaya komunikasi yang dimiliki oleh masing-masing kelompok. Apabila komunikasi dilakukan dengan sikap saling menghormati dan terbuka, maka perbedaan budaya dapat menjadi sumber pembelajaran yang memperkuat

hubungan sosial serta mengurangi potensi konflik dalam masyarakat (DeVito, 2024).

Dalam era globalisasi, keberagaman budaya semakin berkembang akibat meningkatnya mobilitas penduduk, migrasi internasional, perkembangan teknologi informasi, serta interaksi lintas negara. Kondisi ini menciptakan masyarakat yang semakin heterogen sehingga kemampuan beradaptasi dengan keberagaman menjadi kompetensi yang sangat penting. Organisasi, lembaga pendidikan, maupun pemerintah perlu mengembangkan kebijakan yang mendukung inklusivitas, kesetaraan, serta penghormatan terhadap keberagaman budaya agar seluruh anggota masyarakat dapat berpartisipasi secara optimal dalam pembangunan. Selain itu, teknologi digital juga dapat dimanfaatkan sebagai sarana memperkenalkan budaya lokal kepada masyarakat global sekaligus memperkuat identitas nasional (Robbins & Judge, 2024).

Pemerintah memiliki peran strategis dalam menjaga keberagaman budaya melalui penyusunan kebijakan yang menjamin perlindungan hak-hak budaya, mendorong dialog antarbudaya, memperkuat pendidikan multikultural, serta mencegah segala bentuk diskriminasi. Di Indonesia, nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila dan semboyan Bhinneka Tunggal Ika menjadi dasar dalam membangun kehidupan masyarakat yang menghargai keberagaman. Implementasi kebijakan yang mendukung inklusivitas dan keadilan sosial akan memperkuat integrasi nasional serta menciptakan masyarakat yang damai di

tengah keberagaman budaya yang dimiliki (United Nations Development Programme [UNDP], 2024).

Keberagaman budaya dalam masyarakat multikultural merupakan kekayaan sosial yang memiliki nilai strategis bagi pembangunan bangsa dan kehidupan masyarakat. Keberagaman tersebut mencakup berbagai aspek budaya, seperti bahasa, adat istiadat, agama, nilai, dan tradisi yang perlu dihargai serta dilestarikan. Meskipun keberagaman dapat menimbulkan tantangan berupa konflik sosial dan diskriminasi, penerapan nilai-nilai multikulturalisme, pendidikan, komunikasi antarbudaya, serta kebijakan yang inklusif mampu mengubah perbedaan menjadi kekuatan yang mempererat persatuan. Oleh karena itu, pengelolaan keberagaman budaya secara bijaksana menjadi kunci dalam mewujudkan masyarakat yang harmonis, demokratis, dan berkelanjutan di era global (Giddens & Sutton, 2024; Banks, 2024).

BAB IX

MANAJEMEN KONFLIK DI ERA DIGITAL

Dr Nurdiansyah SM,MM P.hD (C)

9.1 Transformasi Konflik dalam Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara manusia bekerja, belajar, berkomunikasi, dan berinteraksi. Perubahan ini juga memengaruhi dinamika konflik yang kini tidak hanya terjadi di ruang fisik, tetapi juga di ruang digital melalui media sosial, aplikasi pesan instan, forum daring, dan berbagai platform internet lainnya. Konflik digital merupakan bentuk konflik yang mengalami perubahan dalam pola, ruang, kecepatan, serta dampaknya akibat perkembangan teknologi informasi dan komunikasi.

Salah satu perubahan utama terlihat pada pola komunikasi digital yang berlangsung cepat, singkat, dan terbuka. Hilangnya unsur nonverbal seperti ekspresi wajah, intonasi suara, dan bahasa tubuh membuat pesan lebih mudah disalahartikan. Akibatnya, kesalahpahaman komunikasi sering menjadi pemicu munculnya konflik. Selain itu, informasi yang tersebar dengan cepat melalui media sosial dapat memperbesar konflik sehingga melibatkan banyak pihak dalam waktu singkat.

Media sosial memiliki peran penting dalam transformasi konflik digital. Selain menjadi sarana komunikasi dan penyampaian aspirasi, media sosial juga dapat menjadi tempat munculnya

perdebatan, ujaran kebencian, perundungan siber, dan penyebaran hoaks. Penggunaan akun anonim atau identitas palsu turut memperbesar potensi konflik karena sebagian pengguna merasa lebih bebas melakukan tindakan yang tidak bertanggung jawab.

Era digital juga mengaburkan batas antara ruang privat dan ruang publik. Percakapan pribadi dapat dengan mudah disebarluaskan melalui tangkapan layar atau rekaman sehingga konflik yang awalnya bersifat pribadi dapat berkembang menjadi persoalan yang lebih luas. Dalam organisasi dan dunia pendidikan, penggunaan teknologi digital juga menghadirkan tantangan baru seperti perbedaan kemampuan teknologi, komunikasi jarak jauh, etika komunikasi daring, serta berbagai masalah yang berkaitan dengan proses kerja dan pembelajaran digital.

Di masyarakat, konflik digital sering berkaitan dengan identitas sosial, politik, agama, budaya, dan berbagai isu sensitif lainnya. Algoritma media sosial dapat menciptakan *echo chamber* yang memperkuat pandangan kelompok tertentu dan mendorong terjadinya polarisasi. Selain itu, penyebaran hoaks dan informasi yang tidak terverifikasi sering menjadi penyebab munculnya prasangka, kebencian, dan ketidakpercayaan di masyarakat.

Meskipun terjadi di ruang virtual, dampak konflik digital tetap nyata. Perundungan siber dapat memengaruhi kesehatan mental, konflik di media sosial dapat merusak hubungan sosial, dan perselisihan dalam organisasi dapat menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, penyelesaian konflik di era digital memerlukan

pendekatan yang lebih adaptif dengan mengutamakan literasi digital, etika komunikasi, empati digital, serta kemampuan memverifikasi informasi.

Pada akhirnya, transformasi konflik di era digital menunjukkan bahwa teknologi dapat mempercepat dan memperluas konflik, tetapi juga dapat menjadi sarana penyelesaian melalui komunikasi, mediasi, dan kolaborasi. Karena itu, penggunaan teknologi secara bijaksana menjadi kunci untuk membangun hubungan yang lebih sehat, produktif, dan harmonis di ruang digital.

9.2 Bentuk-Bentuk Konflik di Era Digital

Konflik di era digital memiliki bentuk yang semakin beragam. Jika dahulu konflik lebih sering terjadi melalui pertemuan langsung, sekarang konflik dapat muncul melalui pesan singkat, komentar media sosial, unggahan foto, video, surat elektronik, grup percakapan, sampai forum daring. Perubahan ini membuat konflik tidak lagi terbatas pada ruang fisik. Seseorang dapat bertengkar dengan orang lain tanpa pernah bertemu secara langsung. Bahkan, konflik dapat terjadi antara orang-orang yang tidak saling mengenal, tetapi terhubung karena sebuah isu, komentar, atau perbedaan pandangan di dunia maya.

Bentuk konflik di era digital perlu dipahami karena setiap konflik memiliki sumber, pola, dan dampak yang berbeda. Ada konflik yang muncul karena salah paham dalam komunikasi. Ada

konflik yang disebabkan oleh penyebaran informasi palsu. Ada juga konflik yang terjadi karena perbedaan pendapat, persaingan kepentingan, pelanggaran privasi, atau rendahnya etika dalam menggunakan teknologi. Dengan memahami bentuk-bentuk konflik tersebut, seseorang, organisasi, maupun masyarakat dapat lebih siap dalam mencegah dan mengelolanya.

Bentuk konflik pertama yang paling sering terjadi adalah konflik komunikasi digital merupakan bentuk konflik yang paling sering terjadi di era digital. Konflik ini muncul karena pesan yang disampaikan melalui media digital tidak selalu dipahami sesuai maksud pengirim. Berbeda dengan komunikasi tatap muka yang didukung nada suara, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh, komunikasi digital, terutama melalui teks, sering menimbulkan perbedaan penafsiran.

Kesalahpahaman dapat terjadi karena pesan yang kurang jelas atau ditafsirkan secara berbeda oleh penerima. Selain itu, konflik juga sering muncul karena kebiasaan merespons pesan secara terburu-buru tanpa memahami konteks secara menyeluruh. Akibatnya, masalah kecil yang sebenarnya dapat diselesaikan dengan penjelasan sederhana berkembang menjadi konflik yang lebih besar.

Bentuk konflik kedua adalah konflik di media sosial. Media sosial menjadi ruang yang sangat aktif untuk menyampaikan pendapat, berbagi pengalaman, membangun hubungan, dan mencari informasi. Namun, media sosial juga menjadi tempat

munculnya banyak pertentangan. Konflik di media sosial biasanya terjadi karena perbedaan pandangan tentang politik, agama, budaya, gaya hidup, pendidikan, hiburan, atau peristiwa sosial tertentu. Karena media sosial bersifat terbuka, perdebatan dapat dilihat dan diikuti oleh banyak orang.

Konflik di media sosial sering berkembang dengan cepat karena adanya fitur suka, komentar, bagikan, kutip, dan unggah ulang. Satu komentar yang dianggap salah dapat menyebar luas dalam waktu singkat. Orang-orang yang awalnya tidak terlibat dapat ikut memberi pendapat, membela salah satu pihak, atau menyerang pihak lain. Akibatnya, konflik menjadi semakin ramai. Masalah yang awalnya hanya melibatkan dua orang dapat berubah menjadi perdebatan besar yang melibatkan banyak akun.

Bentuk konflik ketiga adalah perundungan siber atau *cyberbullying*. Perundungan siber adalah tindakan menyakiti, mempermalukan, mengancam, atau mengganggu seseorang melalui media digital. Bentuknya dapat berupa komentar kasar, ejekan, penyebaran foto tanpa izin, pembuatan akun palsu untuk menghina seseorang, penyebaran rumor, atau pengucilan dalam grup daring. Perundungan siber sering terjadi di kalangan remaja, tetapi sebenarnya dapat menimpa siapa saja, termasuk orang dewasa, pekerja, tokoh publik, dan anggota komunitas tertentu.

Dampak perundungan siber sangat serius karena korban dapat merasa tertekan, malu, takut, dan kehilangan rasa percaya diri. Berbeda dengan perundungan langsung yang biasanya terjadi di

tempat tertentu, perundungan siber dapat mengikuti korban ke mana saja selama ia masih terhubung dengan internet. Korban dapat menerima serangan kapan saja, bahkan ketika berada di rumah. Selain itu, jejak digital dari perundungan dapat bertahan lama. Komentar, foto, atau video yang menyakitkan dapat disimpan dan disebarluaskan kembali oleh orang lain.

Bentuk konflik keempat adalah konflik akibat ujaran kebencian. Ujaran kebencian adalah pernyataan yang menyerang atau merendahkan seseorang maupun kelompok berdasarkan identitas tertentu, seperti agama, suku, ras, warna kulit, jenis kelamin, asal daerah, atau pilihan politik. Di ruang digital, ujaran kebencian mudah menyebar karena orang dapat menulis dan membagikan pendapat dengan cepat. Ujaran kebencian sering dibungkus seolah-olah sebagai candaan, kritik, atau kebebasan berpendapat, padahal isinya merendahkan martabat orang lain.

Konflik akibat ujaran kebencian biasanya lebih sulit diselesaikan karena menyentuh identitas. Ketika seseorang atau kelompok merasa identitasnya diserang, konflik menjadi sangat emosional. Pihak yang diserang merasa tidak dihargai, tidak aman, atau dianggap lebih rendah. Sementara itu, pihak yang menyampaikan ujaran kebencian sering merasa dirinya hanya menyampaikan pendapat. Perbedaan pemahaman ini membuat konflik semakin tajam.

Bentuk konflik kelima adalah konflik akibat hoaks dan informasi palsu. Hoaks adalah informasi yang tidak benar, tetapi

disebarkan seolah-olah benar. Di era digital, hoaks sangat mudah menyebar melalui media sosial, grup percakapan, situs web, atau pesan berantai. Banyak orang menyebarkan hoaks bukan karena ingin berbohong, tetapi karena tidak memeriksa kebenaran informasi terlebih dahulu. Mereka merasa informasi itu penting, mengejutkan, atau sesuai dengan keyakinannya, sehingga langsung membagikannya.

Konflik akibat hoaks dapat terjadi dalam berbagai bidang. Dalam bidang politik, hoaks dapat memecah masyarakat menjadi kelompok yang saling membenci. Dalam bidang kesehatan, hoaks dapat membuat orang takut, salah mengambil keputusan, atau menolak informasi resmi. Dalam kehidupan sehari-hari, hoaks dapat merusak nama baik seseorang, menimbulkan fitnah, atau membuat hubungan antarwarga menjadi tegang. Informasi palsu dapat menciptakan konflik karena orang bereaksi berdasarkan sesuatu yang sebenarnya tidak terjadi.

Hoaks sering sulit dilawan karena menyentuh emosi. Informasi palsu biasanya dibuat dengan judul yang mengejutkan, bahasa yang memancing kemarahan, atau gambar yang menyentuh rasa takut. Ketika emosi sudah terpengaruh, orang cenderung tidak berpikir panjang. Mereka langsung percaya dan menyebarkan informasi tersebut. Inilah sebabnya konflik akibat hoaks dapat berkembang dengan cepat dan sulit dihentikan.

Dari berbagai bentuk konflik tersebut, dapat dilihat bahwa konflik di era digital tidak berdiri sendiri. Satu bentuk konflik dapat

bercampur dengan bentuk lainnya. Misalnya, konflik di media sosial dapat bermula dari hoaks, lalu berkembang menjadi ujaran kebencian, perundungan siber, dan konflik reputasi. Konflik organisasi dapat bermula dari pesan yang tidak jelas, lalu berkembang menjadi konflik hubungan dan menurunnya kepercayaan. Karena itu, memahami konflik digital harus dilakukan secara menyeluruh.

Hal penting yang perlu dipahami adalah bahwa konflik digital sering tampak sederhana di permukaan, tetapi memiliki akar yang kompleks. Sebuah komentar kasar mungkin terlihat hanya sebagai masalah sikap, tetapi bisa berhubungan dengan budaya komunikasi, emosi, identitas kelompok, dan kurangnya literasi digital. Sebuah hoaks mungkin terlihat hanya sebagai informasi palsu, tetapi dapat berkaitan dengan kepentingan politik, rasa takut, prasangka, dan rendahnya kemampuan memeriksa sumber. Dengan memahami kerumitan ini, pembaca dapat melihat bahwa penyelesaian konflik digital tidak cukup hanya dengan menyuruh orang diam atau menghapus unggahan.

Konflik di era digital juga memiliki dampak nyata. Walaupun terjadi di ruang maya, akibatnya dapat dirasakan dalam kehidupan sehari-hari. Hubungan keluarga dapat renggang karena perdebatan di grup. Pertemanan dapat rusak karena salah paham di media sosial. Pekerjaan dapat terganggu karena konflik dalam komunikasi digital. Nama baik seseorang dapat hancur karena informasi yang menyebar tanpa kendali. Bahkan, kesehatan mental dapat

terganggu karena tekanan dari komentar, serangan, atau perundungan daring.

Oleh karena itu, mengenali bentuk-bentuk konflik di era digital merupakan langkah awal yang penting dalam manajemen konflik. Dengan mengetahui jenis konflik yang sedang terjadi, seseorang dapat memilih cara penanganan yang lebih tepat. Konflik karena salah paham perlu diselesaikan dengan klarifikasi. Konflik karena hoaks perlu dihadapi dengan pemeriksaan fakta. Konflik karena perundungan perlu ditangani dengan perlindungan korban dan tindakan tegas terhadap pelaku. Konflik organisasi perlu dikelola dengan aturan komunikasi yang jelas. Konflik privasi perlu diselesaikan dengan penghormatan terhadap hak pribadi dan keamanan data.

Pada akhirnya, era digital tidak membuat konflik hilang, tetapi mengubah bentuk dan cara konflik berkembang. Konflik menjadi lebih cepat menyebar, lebih luas jangkauannya, dan lebih sulit dikendalikan jika tidak ditangani dengan bijak. Namun, dengan pemahaman yang baik, konflik digital dapat dicegah dan dikelola. Kuncinya adalah kesadaran dalam berkomunikasi, kemampuan memeriksa informasi, penghormatan terhadap privasi, serta kemauan untuk memahami perbedaan. Ruang digital seharusnya menjadi tempat untuk membangun hubungan, bertukar pikiran, dan bekerja sama, bukan menjadi tempat untuk saling menjatuhkan.

9.3 Strategi Manajemen Konflik di Era Digital

Manajemen konflik di era digital memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan era sebelumnya. Perkembangan teknologi telah mengubah cara manusia berkomunikasi, bekerja, belajar, dan berinteraksi dalam kehidupan sehari-hari. Konflik yang dahulu lebih sering terjadi melalui pertemuan langsung kini dapat muncul melalui pesan singkat, media sosial, surat elektronik, forum daring, maupun berbagai platform digital lainnya. Perubahan ini membuat konflik menjadi lebih cepat menyebar, lebih luas jangkauannya, dan melibatkan lebih banyak pihak. Oleh karena itu, strategi manajemen konflik di era digital harus mampu menyesuaikan diri dengan karakteristik komunikasi modern yang serba cepat dan terbuka.

Salah satu strategi yang paling penting adalah membangun kesadaran bahwa ruang digital tetap merupakan ruang sosial yang membutuhkan etika dan tanggung jawab. Banyak orang menganggap komunikasi digital lebih bebas karena tidak dilakukan secara tatap muka. Padahal, setiap pesan, komentar, maupun unggahan yang disampaikan dapat memberikan dampak nyata terhadap orang lain. Kata-kata yang ditulis di media sosial dapat memengaruhi hubungan pertemanan, pekerjaan, bahkan kondisi psikologis seseorang. Oleh sebab itu, setiap individu perlu membiasakan diri untuk berkomunikasi secara sopan, menghormati perbedaan pendapat, serta mempertimbangkan dampak dari setiap tindakan yang dilakukan di ruang digital.

Etika komunikasi digital menjadi fondasi utama dalam pencegahan konflik. Etika ini mencakup sikap menghargai orang lain, tidak menyebarkan informasi pribadi tanpa izin, tidak melakukan penghinaan, serta menghindari penyebaran informasi yang belum jelas kebenarannya. Meskipun terlihat sederhana, pelanggaran terhadap etika komunikasi sering menjadi penyebab munculnya berbagai konflik di media digital. Dengan menerapkan etika komunikasi yang baik, individu dapat mengurangi risiko terjadinya kesalahpahaman maupun pertentangan yang tidak diperlukan.

Strategi berikutnya adalah mengendalikan respons dan tidak terburu-buru dalam menanggapi suatu situasi. Kecepatan merupakan salah satu karakteristik utama komunikasi digital. Namun, kecepatan tersebut sering membuat seseorang memberikan tanggapan tanpa mempertimbangkan konteks secara menyeluruh. Ketika menerima komentar yang dianggap menyinggung atau informasi yang memicu emosi, seseorang sebaiknya memberikan waktu untuk berpikir sebelum memberikan respons. Langkah sederhana ini dapat membantu mengurangi konflik yang muncul akibat emosi sesaat dan mencegah masalah berkembang menjadi lebih besar.

Selain itu, budaya klarifikasi perlu dibangun dalam setiap interaksi digital. Banyak konflik terjadi bukan karena adanya niat buruk, melainkan karena pesan yang disampaikan tidak dipahami dengan benar. Komunikasi berbasis teks sering kali tidak mampu

menggambarkan ekspresi wajah, bahasa tubuh, maupun intonasi suara yang biasanya membantu seseorang memahami maksud lawan bicara. Akibatnya, satu pesan dapat ditafsirkan berbeda oleh penerima. Oleh karena itu, sebelum mengambil kesimpulan atau memberikan reaksi negatif, penting untuk meminta penjelasan dan memastikan maksud sebenarnya dari pesan yang diterima.

Pemilihan ruang komunikasi yang tepat juga merupakan bagian penting dalam manajemen konflik digital. Tidak semua konflik perlu diselesaikan di ruang publik. Konflik yang terjadi di kolom komentar atau grup besar sering kali menjadi lebih rumit karena banyak pihak ikut terlibat. Dalam kondisi tertentu, komunikasi secara pribadi dapat menjadi pilihan yang lebih efektif karena memungkinkan pihak-pihak yang berkonflik berdiskusi secara lebih tenang tanpa tekanan dari orang lain. Dengan demikian, peluang untuk menemukan solusi bersama menjadi lebih besar.

Strategi lain yang sangat penting adalah kemampuan memverifikasi informasi. Di era digital, informasi dapat menyebar dengan sangat cepat tanpa melalui proses pemeriksaan yang memadai. Banyak konflik muncul akibat hoaks, informasi yang dipotong sebagian, atau berita yang disebarkan tanpa konteks yang jelas. Oleh karena itu, masyarakat perlu membiasakan diri untuk memeriksa sumber informasi, membandingkan berbagai referensi, dan memastikan kebenaran suatu informasi sebelum mempercayai

atau menyebarkannya. Kemampuan ini sangat penting untuk mencegah konflik yang dipicu oleh informasi yang tidak akurat.

Literasi digital menjadi salah satu strategi utama dalam pencegahan konflik. Literasi digital tidak hanya berarti kemampuan menggunakan teknologi, tetapi juga kemampuan memahami informasi secara kritis, menjaga keamanan data, dan menggunakan media digital secara bertanggung jawab. Individu yang memiliki literasi digital yang baik akan lebih mampu mengenali informasi yang menyesatkan, memahami risiko penggunaan teknologi, serta berinteraksi secara lebih bijaksana di ruang digital. Dengan demikian, literasi digital berperan penting dalam menciptakan lingkungan komunikasi yang sehat dan produktif.

Selain literasi digital, empati digital juga perlu dikembangkan. Empati digital merupakan kemampuan memahami bahwa setiap akun dan identitas digital mewakili individu yang memiliki perasaan, kebutuhan, dan hak untuk dihormati. Kurangnya empati sering membuat seseorang lebih mudah menyampaikan komentar kasar atau menyerang pihak lain karena tidak melihat secara langsung dampak yang ditimbulkan. Dengan mengembangkan empati digital, individu dapat lebih berhati-hati dalam berkomunikasi dan lebih mampu menghargai perbedaan yang ada.

Pengelolaan emosi juga menjadi bagian penting dalam strategi manajemen konflik. Konflik digital sering memicu reaksi emosional karena berlangsung secara cepat dan terbuka. Dalam situasi seperti ini, kemampuan mengendalikan emosi sangat diperlukan agar

konflik tidak berkembang menjadi pertentangan yang lebih besar. Individu perlu belajar membedakan antara kritik yang membangun, serangan pribadi, dan provokasi. Tidak semua komentar perlu dibalas, terutama jika tujuan komentar tersebut hanya untuk memancing kemarahan atau memperkeruh suasana.

Dalam lingkungan organisasi, manajemen konflik digital memerlukan dukungan aturan komunikasi yang jelas. Organisasi perlu menetapkan prosedur komunikasi, mekanisme penyampaian informasi, serta langkah-langkah penanganan konflik yang dapat dipahami oleh seluruh anggota. Aturan yang jelas membantu mengurangi kesalahpahaman dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Selain itu, organisasi juga perlu memberikan pelatihan mengenai komunikasi digital, etika penggunaan teknologi, serta perlindungan data pribadi.

Perlindungan privasi dan keamanan data juga merupakan bagian penting dalam manajemen konflik digital. Banyak konflik muncul karena penyalahgunaan informasi pribadi, kebocoran data, maupun penyebaran konten tanpa izin. Oleh karena itu, individu dan organisasi perlu meningkatkan kesadaran mengenai pentingnya menjaga keamanan data serta menghormati hak privasi orang lain. Langkah ini tidak hanya membantu mencegah konflik, tetapi juga meningkatkan rasa aman dalam penggunaan teknologi digital.

Apabila konflik telah terjadi dan sulit diselesaikan secara langsung, mediasi dapat menjadi alternatif yang efektif. Mediasi

memungkinkan pihak-pihak yang berkonflik untuk berdiskusi dengan bantuan pihak ketiga yang netral. Dalam era digital, proses mediasi dapat dilakukan melalui berbagai platform komunikasi daring sehingga tetap memungkinkan meskipun para pihak berada di lokasi yang berbeda. Melalui mediasi, setiap pihak dapat menyampaikan pandangannya secara adil dan bersama-sama mencari solusi yang dapat diterima.

Selain penyelesaian konflik, evaluasi pascakonflik juga perlu dilakukan. Evaluasi bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab konflik, menilai efektivitas langkah penyelesaian yang telah diterapkan, serta menemukan upaya perbaikan agar konflik serupa tidak terulang di masa mendatang. Dengan evaluasi yang baik, konflik dapat menjadi sarana pembelajaran yang membantu individu maupun organisasi meningkatkan kualitas komunikasi dan hubungan sosial.

Pada akhirnya, strategi manajemen konflik di era digital harus mengintegrasikan etika komunikasi, literasi digital, empati, klarifikasi, verifikasi informasi, pengendalian emosi, perlindungan privasi, serta kepemimpinan yang efektif. Konflik memang tidak dapat dihilangkan sepenuhnya, tetapi dapat dikelola secara konstruktif melalui pendekatan yang tepat. Dengan pemahaman dan keterampilan yang memadai, ruang digital dapat menjadi sarana komunikasi, kolaborasi, dan pertukaran informasi yang sehat, produktif, serta bermanfaat bagi semua pihak.

BAB X

EVALUASI DAN TRANSFORMASI KONFLIK BERKELANJUTAN

Dr. Moch Sabur, SE, MM, CDMS, CMA.

10.1 Konsep Dasar Evaluasi dan Transformasi Konflik

Evaluasi dan transformasi konflik merupakan dua konsep yang saling berkaitan dalam proses pengelolaan konflik yang berorientasi pada penyelesaian jangka panjang dan pembangunan hubungan yang lebih baik. Evaluasi konflik bertujuan untuk menilai penyebab, dinamika, dampak, serta efektivitas strategi penyelesaian yang telah dilakukan, sedangkan transformasi konflik berfokus pada perubahan mendasar terhadap hubungan, struktur sosial, sikap, dan pola interaksi yang menjadi penyebab munculnya konflik. Dalam pendekatan modern, konflik tidak hanya dipandang sebagai masalah yang harus dihentikan, tetapi juga sebagai peluang untuk menciptakan perubahan positif bagi individu, organisasi, maupun masyarakat. Oleh karena itu, evaluasi dan transformasi konflik menjadi bagian penting dalam membangun perdamaian yang berkelanjutan (Lederach, 2024).

Secara konseptual, evaluasi konflik merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan informasi mengenai konflik yang telah terjadi maupun proses

penyelesaiannya. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah tujuan penyelesaian konflik telah tercapai, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat proses penyelesaian, serta menemukan pelajaran yang dapat digunakan dalam penanganan konflik di masa mendatang. Hasil evaluasi menjadi dasar bagi organisasi atau masyarakat dalam memperbaiki kebijakan, strategi komunikasi, mekanisme mediasi, maupun pendekatan manajemen konflik agar lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan para pihak yang terlibat (Moore, 2024).

Evaluasi konflik memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, menilai efektivitas strategi penyelesaian konflik yang telah diterapkan, seperti negosiasi, mediasi, arbitrase, atau rekonsiliasi. Kedua, mengidentifikasi akar penyebab konflik yang mungkin belum terselesaikan secara menyeluruh. Ketiga, mengukur tingkat kepuasan para pihak terhadap hasil penyelesaian konflik. Keempat, memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kualitas proses penyelesaian konflik pada masa yang akan datang. Dengan adanya evaluasi yang komprehensif, organisasi maupun masyarakat dapat mengembangkan sistem pengelolaan konflik yang lebih adaptif dan berkelanjutan (Robbins & Judge, 2024).

Selain evaluasi, konsep transformasi konflik berkembang sebagai pendekatan yang lebih luas dibandingkan sekadar penyelesaian konflik (*conflict resolution*). Transformasi konflik tidak hanya bertujuan mengakhiri pertentangan, tetapi juga mengubah pola hubungan, struktur sosial, nilai, dan perilaku yang

menjadi penyebab konflik. Pendekatan ini menekankan bahwa konflik dapat menjadi momentum untuk menciptakan perubahan positif apabila seluruh pihak bersedia melakukan refleksi, membangun dialog, serta mengembangkan hubungan yang lebih adil dan setara. Dengan demikian, transformasi konflik berorientasi pada pembangunan perdamaian yang bersifat jangka panjang (*sustainable peace*) (Lederach, 2024).

Menurut pendekatan transformasi konflik, terdapat beberapa dimensi perubahan yang harus diperhatikan. Dimensi pertama adalah transformasi personal, yaitu perubahan sikap, persepsi, emosi, dan perilaku individu yang terlibat dalam konflik. Dimensi kedua adalah transformasi relasional, yaitu perbaikan hubungan antar pihak melalui komunikasi, kepercayaan, dan kerja sama. Dimensi ketiga adalah transformasi struktural, yaitu perubahan terhadap kebijakan, sistem, atau distribusi sumber daya yang menjadi penyebab konflik. Dimensi keempat adalah transformasi kultural, yaitu perubahan nilai, norma, dan budaya yang mendukung terciptanya kehidupan yang lebih damai dan inklusif. Keempat dimensi tersebut saling melengkapi dalam menciptakan penyelesaian konflik yang berkelanjutan (Galtung, 2024).

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan evaluasi dan transformasi konflik. Komunikasi yang terbuka, jujur, dan saling menghormati memungkinkan para pihak mengungkapkan pengalaman, kebutuhan, serta harapan mereka tanpa rasa takut atau prasangka.

Selain itu, kemampuan mendengarkan secara aktif (*active listening*), menunjukkan empati, dan memberikan umpan balik yang konstruktif akan membantu membangun kembali kepercayaan yang mungkin telah rusak akibat konflik. Dengan komunikasi yang efektif, proses evaluasi menjadi lebih objektif, sedangkan transformasi konflik dapat berlangsung melalui dialog yang menghasilkan pemahaman bersama (DeVito, 2024).

Keberhasilan transformasi konflik juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan positif. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menciptakan budaya organisasi atau masyarakat yang menghargai dialog, keterbukaan, keadilan, serta kolaborasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi para pihak untuk meninggalkan pola pikir yang bersifat konfrontatif dan beralih kepada pendekatan yang lebih kooperatif. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam membangun mekanisme evaluasi, memfasilitasi komunikasi, serta memastikan bahwa hasil penyelesaian konflik diimplementasikan secara konsisten (Northouse, 2024).

Dalam era digital, evaluasi dan transformasi konflik menghadapi tantangan baru akibat meningkatnya penggunaan teknologi informasi dan media sosial. Konflik dapat berkembang dengan cepat melalui penyebaran informasi yang tidak akurat, ujaran kebencian, maupun polarisasi opini di ruang digital. Oleh karena itu, proses evaluasi perlu memperhatikan pengaruh media

digital terhadap dinamika konflik, sedangkan transformasi konflik harus didukung oleh peningkatan literasi digital, etika komunikasi daring, serta penggunaan teknologi sebagai sarana membangun dialog dan kolaborasi. Pemanfaatan teknologi secara bijaksana dapat mempercepat proses rekonsiliasi dan memperluas partisipasi masyarakat dalam menciptakan perdamaian (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2024).

Implementasi evaluasi dan transformasi konflik memberikan berbagai manfaat bagi organisasi maupun masyarakat. Evaluasi membantu meningkatkan kualitas kebijakan dan strategi penyelesaian konflik berdasarkan pengalaman yang telah diperoleh, sedangkan transformasi konflik menciptakan perubahan yang lebih mendasar terhadap hubungan sosial, struktur organisasi, dan budaya kerja. Dengan demikian, konflik tidak lagi dipandang sebagai ancaman semata, tetapi sebagai kesempatan untuk meningkatkan pembelajaran, inovasi, kerja sama, serta ketahanan organisasi maupun masyarakat dalam menghadapi tantangan di masa depan (Luthans, 2024).

Dengan demikian, evaluasi dan transformasi konflik merupakan dua konsep yang memiliki peran penting dalam menciptakan penyelesaian konflik yang efektif dan berkelanjutan. Evaluasi berfungsi menilai keberhasilan proses penyelesaian konflik serta mengidentifikasi perbaikan yang diperlukan, sedangkan transformasi konflik berupaya mengubah hubungan,

struktur, perilaku, dan budaya yang menjadi akar permasalahan. Keberhasilan kedua proses tersebut sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang transformasional, partisipasi seluruh pihak, serta kemampuan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan dinamika sosial. Oleh karena itu, evaluasi dan transformasi konflik menjadi landasan utama dalam membangun perdamaian, memperkuat kerja sama, dan menciptakan masyarakat maupun organisasi yang lebih harmonis dan berkeadilan (Lederach, 2024; Robbins & Judge, 2024).

10.2 Metode Evaluasi dalam Manajemen Konflik

1. Evaluasi Berdasarkan Pencapaian Tujuan Penyelesaian Konflik

Metode evaluasi yang paling mendasar dalam manajemen konflik adalah menilai sejauh mana tujuan penyelesaian konflik telah tercapai. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan hasil yang diperoleh dengan tujuan awal, seperti tercapainya kesepakatan, berkurangnya ketegangan antar pihak, meningkatnya kerja sama, atau terselesaikannya akar permasalahan. Keberhasilan penyelesaian konflik tidak hanya diukur dari berakhirnya perselisihan, tetapi juga dari kemampuan solusi yang dihasilkan dalam memenuhi kepentingan seluruh pihak secara adil dan berkelanjutan. Apabila tujuan yang telah ditetapkan belum tercapai, maka strategi penyelesaian

konflik perlu dievaluasi dan disempurnakan agar lebih efektif dalam menghadapi konflik serupa di masa mendatang (Robbins & Judge, 2024; Daft, 2024).

2. Evaluasi Melalui Analisis Kepuasan Para Pihak

Evaluasi kepuasan dilakukan dengan mengukur tingkat penerimaan dan kepuasan seluruh pihak terhadap proses maupun hasil penyelesaian konflik. Penilaian dapat dilakukan melalui wawancara, kuesioner, diskusi kelompok (*focus group discussion*), maupun survei kepuasan. Tingginya tingkat kepuasan menunjukkan bahwa proses negosiasi atau mediasi berlangsung secara adil, transparan, dan mampu mengakomodasi kepentingan para pihak. Sebaliknya, apabila masih terdapat pihak yang merasa dirugikan, maka konflik berpotensi muncul kembali pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, evaluasi kepuasan menjadi indikator penting dalam mengukur keberhasilan manajemen konflik yang berorientasi pada solusi jangka panjang (Kinicki & Fugate, 2024).

3. Evaluasi Kualitas Komunikasi Antar Pihak

Komunikasi merupakan elemen utama dalam proses penyelesaian konflik sehingga kualitas komunikasi perlu dievaluasi secara menyeluruh. Evaluasi dilakukan dengan menilai keterbukaan komunikasi, kejelasan penyampaian informasi, kemampuan mendengarkan secara aktif, efektivitas umpan balik (*feedback*), serta tingkat saling

pengertian antar pihak setelah konflik diselesaikan. Peningkatan kualitas komunikasi menunjukkan bahwa proses manajemen konflik telah berhasil memperbaiki hubungan interpersonal maupun hubungan kerja. Sebaliknya, komunikasi yang masih dipenuhi kesalahpahaman menjadi indikasi bahwa konflik belum terselesaikan secara optimal (Luthans, 2024).

4. **Evaluasi Perubahan Perilaku dan Hubungan Interpersonal**
Salah satu indikator penting dalam evaluasi manajemen konflik adalah perubahan perilaku individu maupun kelompok setelah proses penyelesaian konflik berlangsung. Evaluasi dilakukan dengan mengamati apakah terjadi peningkatan kerja sama, saling menghormati, rasa percaya, serta berkurangnya perilaku agresif atau defensif. Perubahan positif dalam hubungan interpersonal menunjukkan bahwa konflik telah dikelola secara konstruktif sehingga menghasilkan pembelajaran bagi seluruh pihak. Sebaliknya, apabila hubungan tetap buruk atau bahkan semakin memburuk, maka strategi penyelesaian konflik perlu ditinjau kembali agar mampu menciptakan hubungan yang lebih harmonis (Northouse, 2025).
5. **Evaluasi Dampak terhadap Kinerja Organisasi**
Dalam organisasi, efektivitas manajemen konflik juga dapat diukur melalui perubahan kinerja setelah konflik

diselesaikan. Evaluasi meliputi produktivitas kerja, kualitas pelayanan, efektivitas kerja tim, pencapaian target organisasi, tingkat inovasi, serta efisiensi operasional. Konflik yang berhasil dikelola secara baik umumnya memberikan dampak positif berupa meningkatnya kolaborasi, kreativitas, dan kualitas pengambilan keputusan. Sebaliknya, apabila kinerja organisasi tetap menurun setelah konflik diselesaikan, maka kemungkinan masih terdapat akar permasalahan yang belum ditangani secara menyeluruh (Daft, 2024).

6. Evaluasi Efektivitas Strategi Penyelesaian Konflik

Metode evaluasi berikutnya adalah menilai efektivitas strategi yang digunakan dalam menyelesaikan konflik, seperti negosiasi, mediasi, arbitrase, kompromi, kolaborasi, akomodasi, maupun kompetisi. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan karakteristik konflik yang dihadapi. Pendekatan yang efektif adalah strategi yang mampu menghasilkan solusi yang adil, dapat diterima semua pihak, serta mencegah konflik berulang. Hasil evaluasi ini menjadi dasar bagi organisasi dalam memilih metode penyelesaian konflik yang paling sesuai untuk menghadapi kasus serupa di masa depan (Robbins & Judge, 2024).

7. Evaluasi Menggunakan Indikator Kuantitatif dan Kualitatif
Evaluasi manajemen konflik yang komprehensif memerlukan kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif. Indikator kuantitatif meliputi jumlah konflik yang berhasil diselesaikan, tingkat absensi karyawan, angka pergantian pegawai (*turnover*), produktivitas, maupun waktu penyelesaian konflik. Sementara itu, indikator kualitatif mencakup persepsi keadilan, tingkat kepercayaan, kualitas hubungan kerja, dan kepuasan para pihak. Penggabungan kedua jenis indikator tersebut memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai efektivitas implementasi manajemen konflik dalam organisasi maupun masyarakat (Schermerhorn et al., 2024).
8. Evaluasi Berbasis Data dan Teknologi Digital
Perkembangan teknologi informasi mendorong penggunaan sistem digital dalam mengevaluasi efektivitas manajemen konflik. Organisasi memanfaatkan *dashboard*, analitik data, *Human Resource Information System* (HRIS), serta aplikasi survei digital untuk mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data konflik secara real time. Pendekatan berbasis data memungkinkan organisasi mengidentifikasi pola konflik, faktor penyebab, serta efektivitas strategi penyelesaian secara lebih objektif. Selain meningkatkan akurasi evaluasi, teknologi digital juga mempercepat proses pengambilan keputusan dalam upaya

perbaikan manajemen konflik (Deloitte, 2024; Gartner, 2024).

9. Evaluasi Melalui Pembelajaran Organisasi (Organizational Learning)

Evaluasi konflik tidak hanya bertujuan menilai keberhasilan penyelesaian masalah, tetapi juga menghasilkan pembelajaran bagi organisasi. Setelah konflik selesai, organisasi perlu melakukan refleksi terhadap penyebab konflik, proses penyelesaian, hambatan yang dihadapi, serta praktik terbaik (*best practices*) yang dapat diterapkan pada masa mendatang. Pembelajaran organisasi memungkinkan setiap konflik menjadi sumber peningkatan kapasitas individu maupun institusi sehingga organisasi menjadi lebih adaptif dalam menghadapi tantangan yang serupa di masa depan (Senge, 2024).

10. Evaluasi Berkelanjutan untuk Pencegahan Konflik

Metode evaluasi terakhir adalah melakukan evaluasi secara berkelanjutan sebagai bagian dari upaya pencegahan konflik. Evaluasi tidak berhenti setelah konflik selesai, tetapi dilakukan secara periodik untuk memantau hubungan antarindividu, efektivitas komunikasi, perubahan lingkungan organisasi, serta potensi munculnya konflik baru. Pendekatan evaluasi berkelanjutan memungkinkan organisasi melakukan tindakan preventif melalui penyempurnaan kebijakan, peningkatan kompetensi

sumber daya manusia, dan penguatan budaya organisasi yang kolaboratif. Dengan demikian, manajemen konflik tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan (World Economic Forum, 2025; Robbins & Judge, 2024).

10.3 Strategi Transformasi Konflik Berkelanjutan

Transformasi konflik berkelanjutan merupakan pendekatan dalam pengelolaan konflik yang tidak hanya berfokus pada penghentian pertentangan atau penyelesaian masalah dalam jangka pendek, tetapi juga pada perubahan mendasar terhadap hubungan, struktur, budaya, dan sistem yang menjadi penyebab konflik. Pendekatan ini bertujuan menciptakan perdamaian yang berkelanjutan (*sustainable peace*) melalui penguatan hubungan sosial, peningkatan keadilan, serta pembangunan kapasitas individu dan organisasi dalam menghadapi konflik secara konstruktif. Dalam konteks masyarakat modern yang semakin kompleks dan multikultural, strategi transformasi konflik menjadi semakin penting karena mampu mengubah konflik menjadi peluang untuk mendorong perubahan sosial yang positif dan berkelanjutan (Lederach, 2024).

Salah satu strategi utama dalam transformasi konflik berkelanjutan adalah mengidentifikasi akar penyebab konflik secara komprehensif. Banyak konflik gagal diselesaikan secara

permanen karena hanya berfokus pada gejala yang tampak di permukaan, sementara faktor-faktor mendasar seperti ketimpangan sosial, ketidakadilan, diskriminasi, perebutan sumber daya, atau lemahnya komunikasi tidak ditangani. Oleh karena itu, analisis konflik harus dilakukan secara menyeluruh dengan mempertimbangkan aspek sosial, ekonomi, politik, budaya, dan psikologis agar solusi yang dirumuskan mampu menyelesaikan penyebab utama konflik serta mencegah terjadinya konflik yang berulang (Moore, 2024).

Strategi berikutnya adalah membangun komunikasi yang terbuka dan dialog yang inklusif. Komunikasi menjadi fondasi utama dalam transformasi konflik karena memungkinkan setiap pihak menyampaikan kebutuhan, kepentingan, dan harapannya secara terbuka tanpa rasa takut atau diskriminasi. Dialog yang inklusif memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pihak untuk berpartisipasi dalam proses penyelesaian konflik, termasuk kelompok yang selama ini kurang terwakili. Melalui komunikasi yang jujur, empati, dan saling menghormati, hubungan yang sempat terganggu akibat konflik dapat dipulihkan secara bertahap sehingga tercipta kepercayaan yang menjadi dasar perdamaian jangka panjang (DeVito, 2024).

Strategi lain yang sangat penting adalah memperkuat kolaborasi dan partisipasi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*). Transformasi konflik tidak dapat berhasil apabila hanya dilakukan oleh satu pihak, melainkan membutuhkan

keterlibatan pemerintah, organisasi, tokoh masyarakat, tokoh agama, lembaga pendidikan, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Kolaborasi memungkinkan berbagai pihak menyumbangkan sumber daya, pengalaman, serta perspektif yang berbeda dalam mencari solusi terbaik. Selain itu, partisipasi aktif masyarakat meningkatkan rasa memiliki terhadap hasil penyelesaian konflik sehingga implementasi solusi menjadi lebih efektif dan berkelanjutan (United Nations Development Programme [UNDP], 2024).

Transformasi konflik juga memerlukan penguatan kapasitas individu dan organisasi melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan kompetensi seperti komunikasi interpersonal, negosiasi, mediasi, kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan manajemen konflik membantu individu menghadapi konflik secara konstruktif. Di tingkat organisasi, pelatihan tersebut dapat membentuk budaya kerja yang terbuka terhadap dialog, menghargai perbedaan pendapat, dan mampu menyelesaikan konflik tanpa kekerasan. Investasi dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia menjadi strategi jangka panjang yang memperkuat ketahanan organisasi maupun masyarakat terhadap berbagai bentuk konflik (Luthans, 2024).

Strategi berikutnya adalah melakukan reformasi terhadap struktur dan kebijakan yang menjadi penyebab konflik. Banyak konflik muncul akibat ketidakadilan dalam distribusi sumber daya, ketimpangan akses terhadap pelayanan publik, diskriminasi, atau

kebijakan yang tidak berpihak kepada kelompok tertentu. Oleh karena itu, transformasi konflik harus mencakup perubahan pada sistem, regulasi, maupun mekanisme kelembagaan agar lebih adil, transparan, dan inklusif. Reformasi struktural tersebut membantu mengurangi faktor-faktor yang berpotensi memicu konflik di masa mendatang serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi yang ada (Galtung, 2024).

Dalam masyarakat multikultural, penguatan nilai-nilai toleransi, penghormatan terhadap keberagaman, dan pendidikan multikultural menjadi strategi yang sangat penting. Pendidikan multikultural mengajarkan masyarakat untuk memahami, menghargai, dan menerima perbedaan budaya, agama, etnis, maupun bahasa sebagai bagian dari kekayaan sosial. Selain itu, pendidikan juga membangun sikap empati, kerja sama, dan tanggung jawab sosial yang mampu mengurangi prasangka dan diskriminasi. Dengan demikian, transformasi konflik tidak hanya menyelesaikan konflik yang sedang terjadi, tetapi juga membangun budaya damai yang mencegah munculnya konflik baru di masa depan (Banks, 2024).

Perkembangan teknologi digital memberikan peluang sekaligus tantangan dalam transformasi konflik berkelanjutan. Teknologi informasi dapat dimanfaatkan untuk memperluas akses komunikasi, membangun dialog lintas wilayah, menyebarkan edukasi mengenai perdamaian, serta memperkuat kolaborasi antar pemangku kepentingan. Namun, media digital juga dapat menjadi

sarana penyebaran hoaks, ujaran kebencian, dan provokasi yang memperburuk konflik apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, strategi transformasi konflik perlu disertai dengan peningkatan literasi digital, etika bermedia sosial, serta sistem pemantauan informasi yang mampu mencegah penyebaran konten yang berpotensi memicu konflik (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2024).

Evaluasi dan pemantauan secara berkelanjutan merupakan strategi penting untuk memastikan keberhasilan transformasi konflik. Organisasi maupun masyarakat perlu melakukan evaluasi terhadap efektivitas program perdamaian, tingkat perubahan hubungan antar pihak, keberhasilan implementasi kebijakan, serta dampak jangka panjang dari strategi yang diterapkan. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki pendekatan yang kurang efektif, memperkuat praktik yang berhasil, serta menyesuaikan strategi dengan perubahan kondisi sosial yang terjadi. Melalui evaluasi yang berkesinambungan, transformasi konflik dapat berkembang menjadi proses pembelajaran yang terus meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat (Robbins & Judge, 2024).

Dengan demikian, strategi transformasi konflik berkelanjutan merupakan pendekatan komprehensif yang bertujuan menciptakan perdamaian jangka panjang melalui perubahan hubungan, struktur sosial, kebijakan, budaya, dan perilaku individu. Strategi tersebut meliputi identifikasi akar konflik, komunikasi yang inklusif, kolaborasi antar pemangku kepentingan, pengembangan kapasitas

sumber daya manusia, reformasi kebijakan, pendidikan multikultural, pemanfaatan teknologi secara bijaksana, serta evaluasi berkelanjutan. Keberhasilan transformasi konflik sangat bergantung pada komitmen seluruh pihak untuk membangun keadilan, saling menghormati, dan bekerja sama dalam menciptakan masyarakat yang damai, inklusif, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, transformasi konflik menjadi salah satu pendekatan yang paling relevan dalam menghadapi berbagai tantangan sosial di era globalisasi dan digital (Lederach, 2024; Galtung, 2024).

10.4 Tantangan dan Arah Pengembangan Manajemen Konflik Berkelanjutan

Manajemen konflik berkelanjutan merupakan pendekatan strategis yang bertujuan mengelola konflik secara sistematis agar tidak hanya menghasilkan penyelesaian jangka pendek, tetapi juga menciptakan hubungan yang harmonis, meningkatkan kapasitas organisasi, dan membangun perdamaian yang berkelanjutan. Dalam era globalisasi dan transformasi digital, konflik berkembang menjadi semakin kompleks karena dipengaruhi oleh perubahan sosial, kemajuan teknologi, keberagaman budaya, persaingan ekonomi, serta dinamika politik yang terus berubah. Oleh karena itu, pengembangan manajemen konflik berkelanjutan menjadi kebutuhan penting bagi organisasi maupun masyarakat agar

mampu menghadapi berbagai tantangan secara adaptif dan konstruktif (Lederach, 2024).

Salah satu tantangan utama dalam manajemen konflik berkelanjutan adalah meningkatnya kompleksitas konflik. Konflik saat ini tidak lagi hanya disebabkan oleh perbedaan kepentingan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor ekonomi, politik, budaya, lingkungan, identitas sosial, hingga perkembangan teknologi informasi. Konflik sering kali melibatkan banyak pemangku kepentingan (*stakeholders*) dengan kepentingan yang saling bertentangan sehingga proses penyelesaiannya menjadi lebih sulit. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk mengembangkan pendekatan yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai dimensi konflik secara bersamaan (Giddens & Sutton, 2024).

Tantangan berikutnya adalah keberagaman budaya dan meningkatnya interaksi dalam masyarakat multikultural. Organisasi modern dan masyarakat global terdiri atas individu dengan latar belakang budaya, agama, bahasa, dan nilai yang berbeda. Perbedaan tersebut dapat memperkaya inovasi dan kreativitas, tetapi juga berpotensi memunculkan kesalahpahaman, stereotip, diskriminasi, dan konflik apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajemen konflik berkelanjutan perlu mengembangkan pendekatan yang berbasis komunikasi antarbudaya, toleransi, serta penghormatan terhadap keberagaman agar konflik dapat dikelola secara inklusif dan adil (Banks, 2024).

Perkembangan teknologi informasi dan media digital juga menjadi tantangan yang semakin signifikan. Media sosial, aplikasi komunikasi, dan platform digital memungkinkan informasi menyebar dengan sangat cepat, termasuk informasi yang tidak akurat (*hoaks*), ujaran kebencian, maupun provokasi yang dapat memperbesar konflik. Selain itu, konflik kini tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga berkembang dalam ruang digital (*cyber conflict*). Oleh karena itu, organisasi dan masyarakat perlu meningkatkan literasi digital, memperkuat etika komunikasi daring, serta mengembangkan mekanisme pemantauan informasi untuk mencegah eskalasi konflik akibat penyalahgunaan teknologi (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2024).

Tantangan lainnya adalah rendahnya kemampuan komunikasi dan kecerdasan emosional dalam menghadapi konflik. Banyak konflik menjadi semakin besar karena para pihak tidak mampu mengendalikan emosi, mendengarkan secara aktif, atau memahami sudut pandang pihak lain. Kurangnya keterampilan komunikasi menyebabkan munculnya kesalahpahaman, prasangka, dan kegagalan dalam membangun dialog yang konstruktif. Oleh karena itu, pengembangan kemampuan komunikasi interpersonal, negosiasi, mediasi, empati, dan kecerdasan emosional menjadi bagian penting dalam strategi manajemen konflik yang berkelanjutan (Goleman, 2024).

Selain faktor individu, tantangan juga muncul dari struktur organisasi dan tata kelola kelembagaan. Kebijakan yang tidak transparan, distribusi sumber daya yang tidak adil, lemahnya koordinasi, serta kurangnya mekanisme penyelesaian konflik internal dapat memperbesar potensi konflik dalam organisasi. Oleh karena itu, arah pengembangan manajemen konflik harus mencakup reformasi tata kelola organisasi melalui penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, serta keadilan dalam pengambilan keputusan sehingga konflik dapat dicegah sejak awal (Robbins & Judge, 2024).

Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, salah satu arah pengembangan manajemen konflik berkelanjutan adalah penguatan budaya organisasi yang kolaboratif. Organisasi perlu membangun budaya kerja yang menghargai komunikasi terbuka, kerja sama tim, keberagaman, inovasi, dan penyelesaian masalah secara partisipatif. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dialog, memperkuat rasa saling percaya, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan konflik tanpa menimbulkan kerugian bagi para pihak yang terlibat. Pendekatan ini juga mampu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja anggota organisasi (Luthans, 2024).

Arah pengembangan berikutnya adalah pemanfaatan teknologi digital dalam manajemen konflik. Perkembangan teknologi memungkinkan organisasi menggunakan berbagai

platform digital untuk memfasilitasi komunikasi, mediasi daring, pelatihan manajemen konflik, pemantauan potensi konflik, hingga analisis data untuk mendukung pengambilan keputusan. Pemanfaatan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), analitik data, dan sistem informasi manajemen dapat membantu organisasi mengidentifikasi pola konflik lebih awal sehingga tindakan pencegahan dapat dilakukan secara lebih efektif. Namun demikian, penggunaan teknologi harus tetap memperhatikan aspek keamanan data, etika, dan perlindungan privasi (Turban, Pollard, & Wood, 2024).

Selain itu, pendidikan dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia menjadi arah strategis dalam membangun manajemen konflik berkelanjutan. Organisasi perlu menyediakan pelatihan mengenai komunikasi efektif, negosiasi, mediasi, kepemimpinan transformasional, pengelolaan emosi, serta penyelesaian konflik berbasis kolaborasi. Di tingkat masyarakat, pendidikan multikultural dan pendidikan perdamaian perlu diperkuat agar individu memiliki kemampuan menghadapi perbedaan secara positif. Investasi dalam pengembangan kompetensi tersebut akan meningkatkan ketahanan organisasi maupun masyarakat dalam menghadapi konflik di masa depan (Northouse, 2024).

Dengan demikian, manajemen konflik berkelanjutan menghadapi berbagai tantangan yang berasal dari kompleksitas konflik, keberagaman budaya, perkembangan teknologi digital,

keterbatasan kemampuan komunikasi, serta kelemahan tata kelola organisasi. Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan arah pengembangan yang menekankan penguatan komunikasi, kolaborasi, reformasi kelembagaan, pemanfaatan teknologi secara bijaksana, pendidikan, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Melalui pendekatan yang komprehensif dan berorientasi jangka panjang, manajemen konflik tidak hanya mampu menyelesaikan konflik yang terjadi, tetapi juga membangun budaya damai, meningkatkan ketahanan organisasi, serta mendukung pembangunan masyarakat yang harmonis, inklusif, dan berkelanjutan di era global (Lederach, 2024; Robbins & Judge, 2024).

DAFTAR PUSTAKA

- Adam Grant, 2021, *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*, Viking.
- Aïmeur, E., Amri, S., & Brassard, G. (2023). Fake news, disinformation and misinformation in social media: A review. *Social Network Analysis and Mining*, 13, 30. DOI
- Aljasir, S. (2023). Effect of online civic intervention and online disinhibition on online hate speech among digital media users. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 13(4), e202344. DOI
- Al-Turif, G. A. R. (2023). The repercussions of digital bullying on social media users. *Frontiers in Psychology*, 14, 1280757. DOI
- Amy C. Edmondson, 2018, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, John Wiley & Sons.
- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2024). *Survei Internet APJII 2024*. APJII.
- Azumah, S. W., Adewopo, V., ElSayed, Z., Elsayed, N., & Ozer, M. (2023). A secure open-source intelligence framework for cyberbullying investigation. *arXiv*. Tautan

- Azumah, S. W., Elsayed, N., ElSayed, Z., & Ozer, M. (2023). Cyberbullying in text content detection: An analytical review. arXiv. Tautan
- Banks, J. A. (2024). *An introduction to multicultural education* (7th ed.). Pearson.
- Batool, I., Shah, M., Dhawankar, P., & Gonul, S. (2025). Behind the screens: A systematic literature review on barriers and mitigating strategies for combating cyberbullying. *Information*, 16(4), 263. DOI
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: The moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. DOI
- Buitrago López, A., Pastor-Galindo, J., & Ruipérez-Valiente, J. A. (2024). Frameworks, modeling and simulations of misinformation and disinformation: A systematic literature review. arXiv. Tautan
- Castells, M. (2024). *The power of identity* (3rd ed.). Wiley-Blackwell.
- Chambers and Partners. (2025). Data protection & privacy 2025: Indonesia trends and developments. Chambers and Partners.
- Coser, L. A. (2024). *The functions of social conflict* (Updated ed.). Routledge.

- Craig E. Johnson, 2020, *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow* (7th Edition), SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2024). *Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2024). *Organization theory and design* (14th ed.). Cengage Learning.
- Dahrendorf, R. (2024). *Class and class conflict in industrial society* (Updated ed.). Routledge.
- Deloitte. (2025). *2025 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.
- DeVito, J. A. (2024). *The interpersonal communication book* (16th ed.). Pearson.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2024). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (Revised updated ed.). Penguin Books.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2025). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Revised ed.). Penguin Books.
- Food and Agriculture Organization. (2024). *The State of Food and Agriculture 2024*. FAO. <https://www.fao.org>
- Gaba, V. and J. J. F. i. p. Joseph (2023). "Content and process: organizational conflict and decision making." **14**: 1227966.
- Galtung, J. (2024). *Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization* (Updated ed.). Sage Publications.

- Gartner. (2024). *Top Strategic Technology Trends for 2024*. Gartner.
<https://www.gartner.com>
- Gary Yukl, 2020, *Leadership in Organizations* (9th Edition), Pearson Education.
- Giddens, A., & Sutton, P. W. (2024). *Sociology* (10th ed.). Polity Press.
- Goleman, D. (2024). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (Updated ed.). Bloomsbury Publishing.
- Greenberg, J. (2024). *Behavior in organizations* (12th ed.). Pearson.
- Ha, L. (2024). Behind the screens: Insights from digital content creators; Understanding their intentions, practices and challenges. UNESCO.
- Handoko, T. Hani. (1993). *Manajemen* Penerbit BPFE – Yogyakarta.
- Hardjana. A.M. (1994). *Konflik di Tempat Kerja*. Kanisius.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2024). *Organizational behavior* (15th ed.). Cengage Learning.
- IBM. (2024). *IBM Security X-Force Threat Intelligence Index 2024*. IBM. <https://www.ibm.com>
- IBM. (2024). *Management Information Systems and Digital Transformation*. IBM. <https://www.ibm.com>
- Joanne B. Ciulla, 2014, *Ethics, the Heart of Leadership* (3rd Edition), Praeger.
- Joseph Grenny, David Maxfield, dkk., 2021, *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High* (3rd Edition), McGraw-Hill Education.

- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2024). *Transformasi Digital Kesehatan Indonesia*. Kementerian Kesehatan RI. <https://www.kemkes.go.id>
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia & Katadata Insight Center. (2023). Status literasi digital di Indonesia 2023. Kominfo dan Katadata Insight Center.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024). *Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. Kementerian PANRB. <https://www.menpan.go.id>
- Kemp, S. (2024). Digital 2024: Indonesia. DataReportal. Tautan
- Kentmen-Cin, C. (2025). Hate speech on social media: A systemic narrative review of political science contributions. *Social Sciences*, 14(10), 610. DOI
- Kilmann, R. H. J. D. G. H. o. O. C. M. (2022). "Thomas-Kilmann Instrument (TKI) and the Kilmann Organizational Conflict Instrument (KOCI)." 39.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2024). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2024). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (2025). *Leading Change* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
- Lahti, H., Lyyra, N., Hietajärvi, L., Villberg, J., & Paakkari, L. (2024). Social media threats and health among adolescents. *BMC Public Health*.

- Lederach, J. P. (2024). *The little book of conflict transformation* (Updated ed.). Good Books.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2024). *Essentials of negotiation* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2024). *Organizational Behavior* (15th ed.). Information Age Publishing.
- Luthans, F. (2024). *Organizational behavior* (15th ed.). McGraw-Hill.
- Mahmud, T., Ptaszynski, M., Eronen, J., & Masui, F. (2023). Cyberbullying detection for low-resource languages and dialects: Review of the state of the art. arXiv. Tautan
- McKinsey & Company. (2024). *The State of AI in Early 2024: Generative AI Adoption Spurs New Challenges*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2024). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Microsoft. (2024). *Work Trend Index Annual Report 2024*. Microsoft. <https://www.microsoft.com>
- Moore, C. W. (2024). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Moore, C. W. (2025). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Niu, J., Mazhar, B., Haq, I. U., & Maqsood, F. (2024). Protecting privacy on social media: Mitigating cyberbullying and data heist through regulated use and detox, with a mediating role

- of privacy safety motivations. *Social Media + Society*, 10(4). DOI
- Northouse, P. G. (2024). *Leadership: Theory and practice* (10th ed.). Sage Publications.
- O.C. Ferrell & John Fraedrich, 2021, *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases* (13th Edition), Cengage Learning.
- OECD. (2024). OECD online dispute resolution framework. OECD Publishing. DOI
- OECD. (2025). How's life for children in the digital age? OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD Digital Economy Outlook 2024*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD Digital Economy Outlook 2024*. OECD Publishing.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Laporan Perkembangan Digitalisasi Sektor Jasa Keuangan 2024*. OJK. <https://www.ojk.go.id>
- Parekh, B. (2024). *Rethinking multiculturalism: Cultural diversity and political theory* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
- Patrick Lencioni, 2016, *Silos, Politics and Turf Wars: A Leadership Fable About Destroying the Barriers That Turn Colleagues Into Competitors*, Jossey-Bass.
- Pondy, L. R. J. A. s. q. (1967). "Organizational conflict: Concepts and models." 296-320.
- Rahim, M. A. (2023). Managing conflict in organizations, Routledge.

- Republik Indonesia. (2024). Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik. Lembaran Negara Republik Indonesia.
- Ritzer, G., & Stepnisky, J. (2024). *Classical sociological theory* (9th ed.). Sage Publications.
- Ritzer, G., & Stepnisky, J. (2024). *Contemporary sociological theory and its classical roots* (7th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P. and T. A. Judge (2019). Organizational, Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th Global ed.). Pearson Education.
- Roy J. Lewicki, Bruce Barry, & David M. Saunders, 2020, Negotiation (8th Edition), McGraw-Hill Education.
- Rusdiana, H.A. (2015). Manajemen Konflik. Pustaka Setia
- Schermerhorn, J. R., Bachrach, D. G., & Wright, B. (2024). *Management* (16th ed.). Wiley.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2024). *Organizational behavior* (14th ed.). Wiley.
- Senge, P. M. (2024). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Updated ed.). Crown Business.
- Shikusinde, E., & Shimaneni, F. (2025). Remote work: The impact of communication, technology and work-life balance on employee motivation. SA Journal of Human Resource Management.

- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2019, *Organizational Behavior* (18th Edition), Pearson Education.
- Subekti, D., Yusuf, M., Saadah, M., & Wahid, M. (2025). Social media and disinformation for candidates: The evidence in the 2024 Indonesian presidential election. *Frontiers in Political Science*, 7, 1625535. DOI
- Sutarto. (2002). *Dasar-Dasar Organisasi*. Gadjah Mada University Press.
- Thomas, K. W. (2024). *Conflict and conflict management in organizations*. Jossey-Bass.
- Thompson, L. (2024). *The mind and heart of the negotiator* (8th ed.). Pearson.
- Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2024). *Information technology for management: Driving digital transformation* (12th ed.). Wiley.
- UNESCO & Ipsos. (2023). *Survey on the impact of online disinformation and hate speech during election campaigns*. UNESCO.
- UNESCO. (2023). *Guidelines for the governance of digital platforms: Safeguarding freedom of expression and access to information through a multi-stakeholder approach*. UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring Report 2024*. UNESCO Publishing. <https://www.unesco.org>

- UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring Report 2024: Education and Diversity*. UNESCO Publishing.
<https://www.unesco.org>
- UNESCO. (2025). World trends in freedom of expression and media development: Global report 2022/2025. UNESCO Publishing.
- United Nations Development Programme. (2024). *Human development report 2024*. UNDP. <https://hdr.undp.org>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024). *Global education monitoring report 2024*. UNESCO.
<https://www.unesco.org>
- United Nations. (2024). *Human Rights Report 2024*. United Nations.
<https://www.un.org>
- Vasist, P. N., Chatterjee, D., & Krishnan, S. (2024). The polarizing impact of political disinformation and hate speech: A cross-country configural narrative. *Information Systems Frontiers*, 26(2), 663–688. DOI
- Waluyo, Minto. (2019). *Manajemen Psikologi Industri (Edisi Revisi)*. Literasi Nusantara.
- Wang, D., et al. (2025). "Inter-organizational conflict in the construction industry: a systematic review integrating multiple perspectives and future research directions." 1-15.
- Weber, L., et al. (2025). "Give peace a chance? How regulatory foci influence organizational conflict events in intractable conflict environments." **51**(2): 748-780.

- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2024). *Developing management skills* (10th ed.). Pearson.
- Wibowo. (2024). *Komunikasi Organisasi dan Perilaku Organisasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2024). *Manajemen Konflik dalam Organisasi* (Edisi Revisi). PT RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2024). *Manajemen Konflik dalam Organisasi dan Masyarakat*. PT RajaGrafindo Persada.
- Winardi. (2004). *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Mandar Maju.
- World Bank. (2024). *World Development Report 2024: Inclusive Societies and Institutions*. World Bank.
<https://www.worldbank.org>
- World Economic Forum. (2024). *The global risks report 2024*. World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org>
- World Economic Forum. (2025). *The global risks report 2025*. World Economic Forum.
- World Health Organization. (2024). *Delivering Quality Health Services: A Global Imperative*. World Health Organization.
<https://www.who.int>
- World Health Organization. (2024). *Mental Health at Work*. World Health Organization.

- Xu, G., Zhang, Y., & Wang, X. (2025). Misinformation dissemination on social media: Key research themes and evolutionary paths between 2013 and 2023. *Humanities and Social Sciences Communications*. DOI
- Yukl, G. (2024). *Leadership in Organizations* (10th ed.). Pearson Education.
- Yusuf, M., & Suryani, D. (2024). Konflik sosial dalam masyarakat multikultural: Perspektif keberagaman dan integrasi sosial. *Jurnal Sosiologi Indonesia*, 12(2), 101–118.
- Zamroni. (2024). *Pendidikan Multikultural dan Integrasi Sosial*. PT Bumi Aksara.

ILMU MANAJEMEN KONFLIK

Buku Ilmu Manajemen Konflik merupakan cabang ilmu manajemen yang mempelajari konsep, penyebab, dinamika, serta strategi pengelolaan konflik secara sistematis untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan individu maupun organisasi karena adanya perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, tujuan, dan cara pandang antarindividu maupun antarkelompok. Oleh karena itu, konflik tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang bersifat negatif, tetapi juga dapat menjadi sumber inovasi, pembelajaran, dan perbaikan apabila dikelola secara tepat.



CV. ASKARA SASTRA MEDIA

CV. ASKARA SASTRA MEDIA
Jl. Al-Hidayah, Jawa Timur 61481
www.askarasastramedia.com

