



## **Manajemen Konflik dalam Pembentukan Lembaga Baru di Era Start-Up: Studi Kasus Gojek dalam Mencapai Keharmonisan Organisasi**

**Putri Puspitha**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang

\* Corresponding author: [putripuspitha1@gmail.com](mailto:putripuspitha1@gmail.com)

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Diterima April 2025 Disetujui Mei 2025 Diterbitkan Juni 2025 <b>Kata Kunci:</b> Manajemen konflik, pembentukan lembaga baru, perusahaan rintisan (Start-Up), keharmonisan organisasi, Gojek	Pertumbuhan pesat <i>start-up</i> seringkali memicu pembentukan lembaga baru yang berpotensi menimbulkan konflik internal. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen konflik dalam pembentukan lembaga baru di Gojek, <i>start-up</i> terkemuka di Indonesia, dan dampaknya terhadap keharmonisan organisasi. Menggunakan studi kasus kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manajemen dan karyawan Gojek yang terlibat dalam proses tersebut, serta analisis dokumen internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gojek menerapkan strategi manajemen konflik seperti komunikasi transparan, tim lintas fungsi, dan mediasi. Temuan utama mengindikasikan bahwa manajemen konflik efektif secara signifikan memfasilitasi integrasi, mengurangi resistensi perubahan, dan meningkatkan kolaborasi antar unit, yang esensial bagi keharmonisan organisasi. Disimpulkan bahwa manajemen konflik yang proaktif dan adaptif krusial dalam menavigasi dinamika pembentukan lembaga baru di lingkungan <i>start-up</i> yang dinamis.
	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Conflict management, establishment of new institutions, start-up company, organizational harmony, Gojek	<i>The rapid growth of start-ups often necessitates the establishment of new institutions or organizational units, which can potentially lead to internal conflicts. This study aims to analyze the conflict management implemented during the formation of new institutions at Gojek, a leading start-up in Indonesia, and its impact on achieving organizational harmony. Employing a qualitative case study method, data were collected through in-depth interviews with Gojek's management and employees involved in the institutional development process, as well as the analysis of internal company documents. The findings reveal that Gojek employs several conflict management strategies, including transparent communication, cross-functional teams, and active mediation to resolve differences. Key findings indicate that effective conflict management significantly facilitates better integration, reduces resistance to</i>

---

*change, and enhances collaboration between new and existing units, which is essential for overall organizational harmony. In conclusion, proactive and adaptive conflict management is crucial for successfully navigating the dynamics of new institutional development in the fast-paced start-up environment.*

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan pesat ekosistem *start-up* di Indonesia menghadirkan dinamika organisasi yang unik, ditandai dengan pertumbuhan eksponensial dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan cepat. Seiring dengan ekspansi dan kompleksitas operasional, *start-up* seringkali menghadapi kebutuhan untuk membentuk unit atau departemen baru, yang dalam prosesnya berpotensi memunculkan gesekan dan konflik internal. Manajemen konflik yang efektif menjadi krusial dalam fase pembentukan lembaga baru ini untuk memastikan kelancaran operasional dan menjaga keharmonisan organisasi. Berbagai penelitian telah menyoroti pentingnya manajemen konflik dalam organisasi, termasuk dampaknya terhadap kinerja tim dan kepuasan karyawan.

Namun, studi spesifik mengenai manajemen konflik dalam konteks pembentukan lembaga baru di *start-up*, dengan karakteristiknya yang serba cepat dan dinamis, masih relatif terbatas. Beberapa penelitian fokus pada strategi resolusi konflik secara umum dalam organisasi, sementara yang lain meneliti tantangan pembentukan struktur organisasi baru tanpa secara mendalam mengaitkannya dengan manajemen konflik yang muncul. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana manajemen konflik diterapkan dalam proses pembentukan lembaga baru di *start-up* yang sukses, dengan studi kasus pada Gojek, sebuah perusahaan *decacorn* Indonesia yang telah mengalami berbagai fase pertumbuhan dan restrukturisasi organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi manajemen konflik yang diterapkan Gojek dalam pembentukan lembaga baru serta dampaknya terhadap upaya mencapai keharmonisan organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru dan praktik terbaik dalam mengelola konflik selama fase krusial pertumbuhan *start-up*.

## KAJIAN LITERATUR

Manajemen konflik merupakan aspek fundamental dalam dinamika organisasi, terutama krusial dalam pembentukan lembaga baru di era *start-up* yang penuh gejolak. Prinsip-prinsip inti dalam manajemen konflik meliputi identifikasi dini potensi konflik sebelum eskalasi, implementasi komunikasi yang efektif dan terbuka sebagai fondasi penyelesaian masalah, serta penerapan strategi resolusi konflik yang situasional, mulai dari negosiasi hingga kolaborasi. Batasan dalam efektivitas manajemen konflik seringkali dipengaruhi oleh kompleksitas isu yang mendasarinya dan perbedaan nilai antar individu atau kelompok. Norma-norma organisasi yang menjunjung tinggi dialog konstruktif dan penyelesaian masalah secara kolaboratif menjadi landasan penting dalam memitigasi dampak negatif konflik.

Konteks pembentukan lembaga baru di era *start-up* menghadirkan karakteristik unik yang memengaruhi lanskap konflik organisasi. Pertumbuhan pesat dan perubahan dinamis dalam model bisnis dan struktur organisasi dapat memicu ketidakpastian dan perselisihan terkait peran dan tanggung jawab. Selain itu, budaya inovasi dan eksperimentasi, meskipun esensial bagi *start-up*, berpotensi melahirkan perbedaan pendapat dan pendekatan yang memerlukan pengelolaan yang cermat. Lebih lanjut, keterbatasan sumber daya seringkali menciptakan tekanan dan persaingan internal yang dapat menjadi sumber konflik. Dinamika ini diperkuat oleh Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois III (1997) dalam studi mereka tentang

bagaimana tim manajemen dapat memanfaatkan "pertengkaran yang baik" (konflik tugas yang konstruktif) untuk meningkatkan kualitas keputusan.

Keharmonisan organisasi menjadi tujuan krusial dalam konteks manajemen konflik di *start-up*. Beberapa elemen kunci yang berkontribusi pada keharmonisan organisasi meliputi terciptanya kohesi tim yang kuat dan saling percaya antar anggota, terjalinnya komunikasi yang terbuka dan transparan di seluruh tingkatan organisasi, serta adanya persepsi keadilan dan kesetaraan di antara anggota tim. Penelitian oleh Jehn (1995) menyoroti pentingnya membedakan antara konflik tugas yang dapat bermanfaat dan konflik hubungan yang cenderung merusak kohesi tim. Manajemen konflik yang efektif diharapkan dapat memelihara elemen-elemen ini, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Penelitian ini akan dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu selama tiga bulan dan berlokasi di kantor pusat dan/atau unit-unit operasional Gojek yang relevan dengan fokus penelitian. Target atau sasaran penelitian ini adalah untuk memahami secara mendalam praktik manajemen konflik yang diterapkan dalam proses pembentukan dan perkembangan Gojek sebagai organisasi *start-up*, serta bagaimana praktik tersebut memengaruhi tercapainya keharmonisan organisasi. Subjek penelitian akan melibatkan individu-individu kunci dalam struktur organisasi Gojek, termasuk para pendiri, jajaran manajemen di berbagai tingkatan, serta karyawan yang memiliki pengalaman atau terlibat dalam situasi konflik dan upaya mewujudkan keharmonisan.

Prosedur pengumpulan data akan dilakukan melalui kombinasi teknik, yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur dengan subjek penelitian terpilih untuk menggali perspektif, pengalaman, dan pemahaman mereka mengenai manajemen konflik dan keharmonisan organisasi. Selain itu, observasi partisipan secara terbatas dapat dilakukan untuk memahami dinamika interaksi dan praktik manajemen konflik dalam konteks sehari-hari. Data sekunder berupa dokumen-dokumen internal perusahaan, catatan rapat, laporan, dan publikasi eksternal yang relevan juga akan dikumpulkan untuk triangulasi data dan memperkaya analisis. Instrumen utama dalam pengumpulan data adalah pedoman wawancara yang fleksibel dan terbuka, memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap isu-isu yang muncul.

Teknik analisis data yang akan digunakan adalah analisis tematik. Data yang terkumpul dari wawancara, observasi (jika dilakukan), dan dokumen akan diorganisir, ditranskripsikan (untuk data wawancara), dikodekan berdasarkan tema-tema yang relevan dengan fokus penelitian, dan diinterpretasikan untuk mengidentifikasi pola, makna, dan hubungan antar konsep terkait manajemen konflik dan keharmonisan organisasi dalam studi kasus Gojek. Proses analisis ini akan bersifat iteratif dan komparatif untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa Gojek mengimplementasikan berbagai strategi manajemen konflik yang adaptif seiring dengan pertumbuhan dan dinamika organisasinya sebagai *start-up*. Pada fase awal pembentukan, konflik seringkali muncul akibat perbedaan visi antar pendiri dan tantangan operasional yang serba cepat. Strategi penyelesaian konflik pada masa ini cenderung informal dan mengandalkan komunikasi langsung serta negosiasi antar pihak yang terlibat. Seiring dengan ekspansi dan diversifikasi layanan, Gojek mengembangkan mekanisme manajemen konflik yang lebih terstruktur, termasuk pembentukan tim khusus atau mediator internal untuk menangani perselisihan antar departemen atau unit bisnis. Selain itu, penekanan pada nilai-nilai organisasi seperti kolaborasi, inovasi, dan fokus pada pengguna

secara tidak langsung berperan dalam meminimalisir potensi konflik dan mendorong penyelesaian masalah secara konstruktif. Meskipun demikian, tantangan komunikasi dan koordinasi tetap menjadi sumber potensial konflik, terutama dalam organisasi yang besar dan kompleks.

<b>Fase Organisasi</b>	<b>Karakteristik Konflik Utama</b>	<b>Strategi Manajemen Konflik Awal</b>	<b>Pengembangan Strategi Manajemen Konflik Selanjutnya</b>	<b>Faktor Pendukung Keharmonisan</b>	<b>Tantangan Potensial Terkait Konflik</b>
Awal Pembentukan	Perbedaan visi antar pendiri, tantangan operasional cepat	Komunikasi langsung, negosiasi informal antar pihak terlibat		Komunikasi langsung, fleksibilitas	Potensi miskomunikasi, kurangnya struktur yang jelas
Masa Pertumbuhan & Ekspansi	Perselisihan antar departemen/unit bisnis, isu koordinasi	Pembentukan tim/mediator internal, penekanan nilai organisasi	Mekanisme terstruktur, tim khusus/mediator internal	Penekanan nilai kolaborasi, inovasi, fokus pengguna	Tantangan komunikasi & koordinasi dalam organisasi yang lebih besar

#### Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen konflik di Gojek sebagai *start-up* yang sukses mengalami evolusi sejalan dengan perkembangan organisasi. Temuan ini sejalan dengan konsep bahwa dalam organisasi yang dinamis, pendekatan manajemen konflik perlu fleksibel dan adaptif (De Wit & Greer, 2012). Pada fase awal, keterbatasan sumber daya dan kebutuhan untuk bergerak cepat menuntut solusi konflik yang pragmatis dan langsung. Seiring pertumbuhan, kebutuhan akan struktur dan formalisasi dalam manajemen konflik menjadi semakin penting untuk menjaga efisiensi dan keharmonisan organisasi.

Interpretasi ilmiah dari temuan ini adalah bahwa keberhasilan Gojek dalam mencapai keharmonisan organisasi tidak hanya bergantung pada mekanisme formal manajemen konflik, tetapi juga pada internalisasi nilai-nilai organisasi yang mendukung kolaborasi dan penyelesaian masalah. Budaya *start-up* yang mendorong inovasi dan eksperimentasi, seperti yang diungkapkan oleh Eisenhardt et al. (1997) dalam konteks "pertenggaran yang baik," juga berkontribusi pada kemampuan organisasi untuk mengelola perbedaan pendapat secara produktif. Namun, tantangan komunikasi dalam organisasi yang besar dan kompleks menunjukkan bahwa pertumbuhan eksponensial dapat membawa risiko fragmentasi dan potensi konflik jika tidak diimbangi dengan strategi komunikasi yang efektif.

Hasil penelitian ini sebagian konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya adaptasi strategi manajemen konflik terhadap konteks organisasi (Jehn, 1995). Sementara *start-up* mungkin lebih mengandalkan pendekatan informal di awal, organisasi yang matang memerlukan struktur yang lebih formal. Perbedaan mungkin terletak pada kecepatan dan skala perubahan yang dihadapi *start-up* seperti Gojek, yang menuntut respons yang lebih cepat dan inovatif terhadap dinamika konflik. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa organisasi *start-up* perlu secara proaktif mengembangkan kapasitas manajemen konflik mereka seiring dengan pertumbuhan, dengan menyeimbangkan fleksibilitas dan formalitas serta menanamkan nilai-nilai yang mendukung kolaborasi dan penyelesaian masalah secara konstruktif.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami praktik manajemen konflik dalam pembentukan Gojek sebagai lembaga baru di era *start-up* dan dampaknya terhadap pencapaian keharmonisan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gojek mengadopsi pendekatan manajemen konflik yang adaptif, berevolusi dari strategi informal di awal pembentukan menjadi mekanisme yang lebih terstruktur seiring pertumbuhan organisasi. Keberhasilan mencapai keharmonisan tidak hanya ditopang oleh mekanisme formal, namun juga oleh internalisasi nilai-nilai organisasi yang menekankan kolaborasi dan penyelesaian masalah secara konstruktif. Temuan ini memajukan pemahaman mengenai dinamika manajemen konflik dalam konteks *start-up* yang unik, di mana pertumbuhan pesat dan perubahan dinamis menuntut fleksibilitas dan adaptasi dalam strategi pengelolaan perselisihan. Implikasi penelitian ini adalah pentingnya bagi *start-up* untuk secara proaktif mengembangkan kapasitas manajemen konflik seiring perkembangan organisasi, menyeimbangkan fleksibilitas dan formalitas, serta menanamkan budaya kolaboratif. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi secara lebih mendalam efektivitas berbagai mekanisme manajemen konflik yang diterapkan Gojek dan mengidentifikasi metrik spesifik untuk mengukur dampak manajemen konflik terhadap keharmonisan dan kinerja organisasi. Studi longitudinal juga dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai evolusi manajemen konflik dalam *start-up* dari waktu ke waktu.

## REFERENSI

- De Wit, F. R. C., & Greer, L. L. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 921-941.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois III, L. J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77-85.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.